

**Konflik in 'n plaaslike Owerheid binne die  
raamwerk van 'n geïntegreerde  
ontwikkelingsplan van arbeid**

**Pierré de Villiers**

# **Konflik in 'n plaaslike Owerheid binne die raamwerk van 'n geïntegreerde ontwikkelingsplan van arbeid**

**Pierré de Villiers Hons. B.Com.**

Verhandelingvoorgelê vir die graad Magister Commercia (Bedryfsosiologie) in die  
Skool vir Mensehulpbron-wetenskappe aan die Noordwes-Universiteit

Studieleier: Dr HM Linde

Potchefstroom  
November 2006

# VOORWOORD

Ek spreek graag my dank en waardering uit teenoor die volgende persone en instansies:

- Aan my Hemelse Vader wat my die genade gegee het om my talente te benut, en die krag verleen het om hierdie studie te kon voltooi.
  
- Aan my studieleiers prof. Jan Visagie en dr. Herman Linde vir hulle vakkundige hulp, motiverende en gewaardeerde leiding. Hul aanmoediging en ondersteuning gedurende my studies word hoog op prys gestel.
  
- Dr. Suria Ellis van die Statistiese Konsultasiedienste van die Noordwes-Universiteit vir haar onbaatsugtige hulp met die statistiese verwerkings.
  
- Me. Erika Roodt en ander personeel van die Universiteit se biblioteek vir hul vriendelike en professionele behulpsaamheid.
  
- Me. Cecilia van der Walt vir die taalkundige versorging van die verhandeling.
  
- Me. Corrie Postma vir die tegniese versorging van die verhandeling.
  
- Aan Itie Deysel en Emile van der Merwe vir hul onbaatsugtelike opofferings wanneer ek hulle hulp benodig het.
  
- Aan my gesin en moeder vir hul ondersteuning en motivering gedurende my studie.

Die skrywer

Potchefstroom

November 2006

# INHOUDSOPGAWE

BLADSY

<b>ABSTRACT</b> .....	xi
-----------------------	----

## HOOFSTUK 1

<b>Inleiding en Probleemstelling</b> .....	1
1.1 Inleiding.....	1
1.2 Probleemstelling.....	2
1.3 Doel van die ondersoek .....	3
1.3.1 Primêre doelstelling .....	3
1.3.2 Sekondêre doelstelling.....	4
1.4 Metode van ondersoek.....	5
1.4.1 Teoretiese studie.....	5
1.4.2 Empiriese ondersoek.....	6
1.5 Operasionalisering van enkele sleutelbegrippe .....	7
1.5.1 Plaaslike owerheid .....	7
1.5.2 Geïntegreerde ontwikkelingsplan .....	7
1.5.3 Arbeidsverhoudinge .....	7
1.5.4 Transformasie .....	8
1.5.5 Konflik .....	8
1.5.6 Bestuur.....	9
1.6 Ontplooiing van inhoud .....	10

## HOOFSTUK 2

### Konflik en konflikbestuur in 'n plaaslike owerheid, enkele

<b>teorieë en perspektiewe .....</b>	<b>12</b>
2.1 Inleiding.....	12
2.2 Die beskouings van Karel Marx as konflikteoretikus.....	13
2.2.1 Lewenskets (1818-1883).....	13
2.2.2 Invloede op Marx se denke .....	16
2.2.3 Marx se konflikbegrip .....	18
2.2.4 Die ekonomiese basis van die gemeenskap.....	21
2.2.5 Die strukturele toestande vir konflik.....	23
2.3 Die beskouings van Ralf Dahrendorf as konflikteoretikus .....	24
2.3.1 Lewenskets van Ralf Dahrendorf (1929-).....	25
2.3.2 Dahrendorf se konflikbegrip.....	26
2.3.3 Strukturele veranderinge sedert Marx.....	28
2.3.4 Die vorming van konflikgroepe .....	29
2.3.5 Die twee metateorieë van die gemeenskap volgens Dahrendorf .....	30
2.3.6 Die oorsake van konflik in die onderneming volgens Dahrendorf.....	33
2.3.6.1 Groepsbelange.....	33
2.3.6.2 Magsdeling.....	33
2.3.6.3 Opleiding en bestuur .....	34
2.3.6.4 Gebrekkige kennis.....	34
2.3.6.5 Antisipasie.....	34
2.3.6.6 Werksure.....	34
2.3.6.7 Kommunikasie.....	35
2.3.6.8 Vrees vir die onbekende en veranderende situasies .....	35
2.3.6.9 Werksekuriteit .....	35
2.3.6.10 Vooroordeel.....	36
2.3.6.11 Diskriminasie.....	36

2.3.6.12 Magsuitbuiting .....	36
2.3.6.13 Agitasie .....	37
2.3.6.14 Etnisiteit en kultuurverskille .....	37
2.3.6.15 Oneffektiwiteit of afwesigheid van prosedures .....	38
2.3.6.16 Politieke aard van vakbonde.....	38
2.3.7 Oorsake van konflik.....	38
2.3.7.1 Interafhanklikheid van mense of departemente .....	39
2.3.7.2 Rolteorie en Rolgebaseerde konflik.....	39
2.3.8 Soorte konflik .....	39
2.3.8.1 Intra-individuele konflik .....	39
2.3.8.2 Interpersoonlike konflik.....	39
2.3.8.3 Intergroepkonflik.....	40
2.3.8.4 Intragroepkonflik.....	40
2.4 Samevatting .....	40

## HOOFSTUK 3

### Die bestuur van geskilbeslegting teen die agtergrond van 'n

<b>geïntegreerde ontwikkelingsplan.....</b>	<b>42</b>
3.1 Inleiding.....	42
3.2 Die dienskontrak .....	45
3.2.1 Vereistes waaraan 'n dienskontrak moet voldoen .....	45
3.2.2 Die verpligtinge van die werkgewer met betrekking tot die dienskontrak .....	46
3.2.3 Die verpligtinge van die werknemer.....	48
3.2.4 Soorte dienskontrakte .....	49
3.2.4.1 Die permanente dienskontrak.....	49
3.2.4.2 Die vastetermyndienskontrak .....	50
3.2.4.3 Die tydelike dienskontrak.....	51
3.2.4.4 Die deelydse kontrak.....	52

3.2.5 Wyses waarop 'n dienskontrak gemeenregtelik beëindig kan word .....	53
3.2.5.1 Beëindiging van die kontrak .....	53
3.2.5.2 Ooreenkoms om die kontrak te beëindig .....	53
3.2.5.3 Onmoontlikheid van prestasie .....	53
3.2.5.4 Beëindiging weens kontrakbreuk.....	53
3.2.5.5 Beëindiging na kennisgewing .....	54
3.2.5.6 Insolvensie .....	54
3.3 Die beginsel van uitkontraktering (“outsourcing”) in 'n plaaslike owerheid .....	55
3.4 Die kollektiewe dissiplinêre prosedure .....	55
3.4.1 Die doel van die dissiplinêre prosedure.....	56
3.4.2 Die algemene beginsels van toepassing by die dissiplinêre proses.....	56
3.5 Die rol en funksie van Bedingingsrade as 'n geskilbeslegtings-meganisme by 'n plaaslike owerheid .....	58
3.6 Die griewe-prosedure as geskilbeslegtingsmeganisme.....	59
3.7 Konflik weens wetgewing binne die geïntegreerde ontwikkelingsplan .....	60
3.8 Sol Plaatje Munisipaliteit se diensleweringmandaat behels die volgende, volgens wetgewing.....	66
3.9 Samevatting .....	67

## HOOFSTUK 4

### **Prestasiebestuur in 'n plaaslike owerheid – 'n volhoubare**

<b>benadering</b> .....	70
4.1 Inleiding.....	70
4.2 Waarom 'n Prestasiebestuurstelsel in 'n plaaslike Owerheid?.....	71
4.3 Die doel en die oogmerke van 'n prestasiebestuurstelsel.....	72
4.4 Die kernkomponente, instel, ontwikkeling, monitering en hersiening van 'n prestasiebestuurstelsel.....	73
4.5 Die waarde van prestasiebestuur vir 'n plaaslike owerheid .....	76

4.6 Voordele wat die prestasiebestuur-stelsel vir raadslede en munisipale amptenare as sleutelrolspelers inhou .....	78
4.7 Potensiële slaggate van 'n prestasiebestuurstelsel wat van toepassing is op 'n plaaslike owerheid of munisipaliteit.....	80
4.8 Die hoofuitdagings van 'n prestasiebestuurstelsel soos van toepassing op 'n plaaslike owerheid of munisipaliteit.....	83
4.9 Die verskil tussen sleutelprestasie-aanwysers en prestasie-meting.....	87
4.9.1 Wat is 'n sleutelprestasie-aanwyser .....	87
4.9.2 Die rol van sleutelprestasie-aanwysers by Sol Plaatje Munisipaliteit .....	89
4.9.3 Wat behels prestasie-meting in 'n plaaslike owerheid .....	89
4.10 Algemene personeelaangeleenthede as voorvereiste vir prestasiebestuur in 'n plaaslike owerheid of munisipaliteit .....	90
4.11 Die holistiese benadering en die koppeling van organisasie-prestasiebestuur met individuele prestasiebestuur.....	92
4.11.1 Die hoofdoelwitte van 'n holistiese prestasiebestuurstelsel van Sol Plaatje Munisipaliteit.....	93
4.12 Wat behels 'n prestasie-ooreenkoms in 'n munisipaliteit.....	96
4.12.1 Waarom behoort 'n prestasie-ooreenkoms onderteken te word .....	97
4.13 Samevatting .....	101

## HOOFSTUK 5

<b>Empiriese ondersoek en ontleding van resultate.....</b>	<b>103</b>
5.1 Inleiding.....	103
5.2 Die doel van die ondersoek.....	104
5.2.1 Algemene doelstellings .....	104
5.2.2 Spesifieke doelstellings .....	104
5.2.2.1 Primêre doelstellings .....	104
5.2.2.2 Sekondêre doelstellings .....	104
5.3 Hipoteses .....	105

5.3.1 Algemene hipotese.....	105
5.3.2 Statistiese hipoteses .....	105
5.4 Die meetinstrument .....	106
5.5 Statistiese ontleding .....	108
5.6 Die ondersoekgroep en ondersoekmetode.....	109
5.7 Afdeling A: Biografiese resultate van die meetinstrument.....	112
5.7.1 Biografiese inligting van die respondent.....	112
5.7.1.1 Geslag, Ouderdom en Huistaal .....	112
5.7.1.2 Kwalifikasie, diensjare, direktoraat, afdeling en posvlakke.....	114
5.8 Die geldigheid van die vraelys.....	115
5.8.1 Geldigheid.....	116
5.8.1.1 Gesigsgeldigheid van die vraelys .....	116
5.8.1.2 Konstruktiegeldigheid van die vraelys .....	117
5.8.2 Die betroubaarheid van die vraelys .....	121
5.9 Afdeling B en Afdeling C: Bepaling van variansie-analises tussen onderskeie veranderlikes en toets van hipoteses .....	123
5.9.1 Bepaling van die variansie-analises (Anova).....	124
5.9.2 Hipotese H 1 .....	125
5.9.3 Hipotese H 2 .....	126
5.9.4 Hipotese H 3 .....	127
5.9.5 Hipotese H 4 .....	130
5.10 Afdeling D: Bespreking en algemene bevindinge .....	131
5.10.1 Algemene bevindinge.....	132
5.11 Samevatting .....	151

## **HOOFSTUK 6**

<b>Gevolgtrekkings en aanbevelings .....</b>	<b>154</b>
6.1 Inleiding.....	154
6.2 Teoretiese oriëntering .....	157
6.3 Bestuur van konflik binne 'n geïntegreerde ontwikkelingsplan van arbeid.....	158
6.4 Prestasiebestuur in 'n plaaslike owerheid.....	158
6.5 Empiriese studie.....	159
6.6 Belangrike bevindinge uit die literatuur en empiriese studie .....	159
6.6.1 Literatuur.....	159
6.6.2 Empiriese studie.....	161
6.7 Aanbevelings .....	167
6.8 Beperkings van die studie .....	168
6.9 Moontlike verdere navorsing .....	169
6.10 Bydrae van hierdie studie.....	169

## **BYLAES**

BYLAE A.....	170
BYLAE B.....	180
BYLAE C.....	194
BYLAE D.....	206

<b>BIBLIOGRAFIE .....</b>	<b>217</b>
---------------------------	------------

## TABELLE EN FIGURE

### Tabelle

Tabel 4.1:	Prestasie-evaluering teenoor prestasiebestuur.....	77
Tabel 5.1:	Indeling van die vraelys.....	107-108
Tabel 5.2:	Die gestratifiseerde ewekansige steekproef volgens posvlak en direktoraat.....	111
Tabel 5.3:	Biografiese inligting van respondente.....	113
Tabel 5.4:	Faktoranalise en presentasievariansie van die veranderlikes van die konfliktevalueringsvraelys met betrekking tot konflik met hoof hanteer.....	118
Tabel 5.5:	Faktoranalise en presentasievariansie van die veranderlikes van die konfliktevalueringsvraelys met betrekking tot konflik met ondergeskiktes hanteer.....	119
Tabel 5.6:	Betroubaarheid van faktore.....	121
Tabel 5.7:	Interpretasie van gemiddeldes.....	122
Tabel 5.8:	Gemiddelde van faktore asook van Vrae 28 tot 30 ten opsigte van geslag.....	125
Tabel 5.9:	Gemiddelde van faktore asook van Vrae 28 tot 30 ten opsigte van taal.....	126
Tabel 5.10:	Gemiddeld van faktore as Vrae 28 tot 30 ten opsigte van diensjare.....	128
Tabel 5.11:	Gemiddelfaktore-analise van kwalifikasies as onafhanklike veranderlike.....	131
Tabel 5.12:	Vraag D 1: Gereeldheid van konflik wat binne die werksomstandighede van Sol Plaatje werknemers ervaar word.....	132
Tabel 5.13:	Die verband tussen die geslagte ten opsigte van die gereeldheid van konflik wat hulle binne die werksomstandighede van Sol Plaatje Plaaslike Bestuur ondervind.....	133
Tabel 5.14:	Die verband tussen jare diens en konflik binne die Sol Plaatje Plaaslike Bestuur.....	134

Tabel 5.15: Die verband tussen verskillende huistale en die mate van ervaring van konflik binne die werksomstandighede van Sol Plaatje Plaaslike Bestuur .....	135
Tabel 5.16: Die verband tussen kwalifikasies en die mate van ervaring van konflik binne die werksomstandighede van Sol Plaatje Plaaslike Bestuur.....	136
Tabel 5.17: Vraag D 2 : Faktore wat beskou word as die grootste oorsaak van konflik binne die werksplek by Sol Plaatje Munisipaliteit.....	137
Tabel 5.18: Konflikervaring onder verskillende geslagte .....	139
Tabel 5.19: Die verband tussen jare diens en die faktore wat die grootste oorsaak van konflik is .....	140
Tabel 5.20: Huistaal as grootste oorsaak van konflik .....	141-142
Tabel 5.21: Die verband tussen kwalifikasies en konflik.....	143-144
Tabel 5.22: Vraag 3 D: Word konflik binne die Sol Plaatje Plaaslike Bestuur doeltreffend hanteer? .....	145
Tabel 5.23: Hantering van konflik tussen verskillende geslagte .....	146
Tabel 5.24: Verband tussen jare diens en doeltreffende hantering van konflik.....	147
Tabel 5.25: Die verband tussen huistale en konflik .....	147
Tabel 5.26: Die verband tussen kwalifikasievlakke en konflik.....	148
Tabel 5.27: Vraag D 4: Konstruktiewe en destruktiewe gevolge van konflik.....	148
Tabel 5.28: Konstruktiewe of Destruktiewe konflik tussen geslagte.....	149
Tabel 5.29: Die verband tussen jare diens en konflik .....	149
Tabel 5.30: Die verband tussen huistaal en konflik (konstruktief of destruktief).....	150
Tabel 5.31: Die verband tussen die verskillende kwalifikasievlakke en die vraag of konflik konstruktief of destruktief deur werknemers van Sol Plaatje Plaaslike Owerheid ervaar word .....	150

## Figure

Figuur 1.1:	Interne en eksterne konflik as 'n proses in 'n plaaslike bestuursomgewing .....	5
Figuur 1.2:	Skematiese voorstelling van die studie .....	11
Figuur 3.1:	Geskikte dispuutoplossingsmetodes met betrekking tot dispuute aangaande reg en dispuute aangaande van belange .....	44
Figuur 4.1:	Die proses waarvolgens prestasie in Sol Plaatje Munisipaliteit geëvalueer word.....	95
Figuur 5.1:	Geslag van respondente .....	112
Figuur 5.2:	Kwalifikasies van respondente Sol Plaatje Munisipaliteit .....	115
Figuur 5.3:	Gereeldheid van konflik wat deur respondente van Sol Plaatje Munisipaliteit ervaar word.....	133
Figuur 5.4:	Belangrikste faktore wat bydra tot konflik by Sol Plaatje Plaaslike Owerheid .....	137
Figuur 5.5:	Bestuur van die Sol Plaatje Plaaslike Owerheid se vermoëns om konflik te hanteer .....	146

# **ABSTRACT**

## **Conflict in a local authority within the framework of an integrated development plan for labour**

Thesis submitted for the MCom degree.

School of Human Resource Sciences.

North-West University

Supervisor: Dr. H.M. Linde

Candidate: Mr. Pierré de Villiers

### **Introduction**

Local government has to face new challenges and demands as they approach the 21st century, especially in view of the fact that the South African system of local government has been significantly altered since the first democratic local government elections which were held in November 1995 and July 1996.

The integrated development plan (IDP) of a municipality reflects on the municipal council's vision for the long-term development of the municipality with special emphasis on the municipality's most critical development for service delivery purposes. The integrated development plan consists of separate plans developed for new initiatives to fit into the overall strategic planning framework as distinct from the normal operating and capital business plans for each of a Council's existing functions. The plans do not necessarily relate to completely new functions but may relate to changing the way a function operates, enhancing service levels of existing functions or even cutting back services provided by an existing function. Some IDP initiatives may stand apart as individual projects and some may have wide-spread impact across existing functional areas. Emanating from the above is a resultant conflict between administration management of a municipality and the rest of the workforce of the municipality.

As a result of the lack of knowledge regarding conflict in a local authority within the framework of an integrated development plan for labour and the need for it to be managed correctly, it was decided to embark on this study and contribute to the existing knowledge on this subject.

## **Objectives of the study**

The major objectives of the study were:

To determine how conflict in a local authority within the framework of an integrated development plan for labour is conceptualised in literature by using theory, industrial sociology, organisational behaviour, general management and legislation.

To determine by means of an empirical study:

- to what extent and how often employees of the local authority experience conflict.
- which factors employees perceive as the strongest cause of conflict within the local authority.
- whether the management of the local authority is prepared for the dispute resolution of labour similar to the needs of the changing labour environment so that the integrated development plan may be managed successfully.
- in what way the executive management of the local authority must be prepared for their expectation and prerequisite standard in terms of the implementation of sustainable performance management.
- how the executive management of the local authority must manage the resultant conflict of redundant posts which were caused by key performance indicators within the framework of the integrated development plan of the local authority.

To conceptualise the process of change in a local authority as a result of the integrated development plan through appropriate theories from the literature.

## **Research study and methodology**

The research study was divided into a theoretical and an empirical framework. Chapters 2, 3 and 4 outlined the theoretical basis. Various aspects on conflict and the management thereof were discussed in detail. The conflict theories of Karel Marx and Ralph Dahrendorf were used as points of departure in Chapter 2 in an attempt to provide a meaningful framework for the problem statement and attain the set objectives. In this last-mentioned chapter, conflict was discussed and analysed as a social interaction which is characterised by force,

strife and animosity. Marx and Dahrendorf's theories were also analysed to determine their applicability to the study.

In Chapter 3, the management of dispute resolution was discussed against the background of the integrated development plan in a local authority. The different contracts of employment in the local authority were commented on as well as the power exercised over the employee by the employer by virtue of the integrated development plan. The different instruments available to both parties for resolving the conflict were elaborated on. Chapter 4 addressed sustainable performance management as a critical requirement of the integrated development plan of the local authority.

In Chapter 5 the empirical research was done, the data analysed according to specific statistical methods and the results of the empirical research described. The empirical study was conducted amongst the employees of a local authority. A partly standardised and part self-developed questionnaire was used.

## **Major findings**

Chapter 6 consisted of analysed information of data assembled. The major findings of the study supported the set of research objectives and proved all except one of the hypotheses mentioned in Chapter 5. Major findings were the following:

- It was determined that different sexes handle conflict differently;
- It was proved that conflict is also handled differently according to the language used at home;
- It could not be proved that persons with different qualifications handle conflict differently;
- It was proved that conflict is handled differently according to the number of years employed;
- Conflict was indicated as being mostly experienced on a weekly basis;
- The appropriate new management techniques were considered to be the most important factor contributing to conflict;
- Management was seen to be unable to handle conflict in the local authority;
- Conflict was seen as being destructive within the local authority.

## **Conclusion**

Concluding the study in Chapter 6, a number of specific recommendations were made regarding the training of employees to handle conflict at work as the appointment of a facilitator to help the management of the local authority deal with the conflict which arises from the integrated development plan of the organisation. Suggestions were also made on directions in which further research is needed with regard to conflict.

### **Key concepts**

Conflict; Management; Conflict theories; Dispute resolution, Conflict management; Conflict types; Constructive and destructive conflict; Local authority; Legislation, Municipality.

# HOOFSTUK 1

## Inleiding en Probleemstelling

### 1.1 Inleiding

Die woord “konflik” is alombekend, en in die meeste gevalle word dit deur elke individu ondervind. In die algemene spreektaal word die term “konflik” gebruik om te verwys na 'n spesifieke insident of na 'n reeks insidente waarin stryd of botsing voorkom. Meer spesifiek verwys die woord konflik na 'n stryd of botsing tussen twee opponerende kragte. Die sosiale struktuur van konflik bestaan uit menslike interaksie en om hierdie spesifieke rede, in meerdere of mindere mate, bestaan daar konflikpotensiaal. Konflik maak gevolglik 'n inherente deel uit van enige struktuur waarby mense betrokke is of wanneer daar verwag word dat 'n groep individue in 'n gees van interafhanklikheid moet saamwerk (Slabbert, Prinsloo, Swanepoel & Backer, 1998:21-23). Werknemers verwag van hulle werkgewers ontwikkelingsgeleenthede, beter besoldiging, diensvoorwaardes en werksekerheid. Aandeelhouers, aan die ander kant, verwag beter opbrengste in hulle beleggingsportefeulje in aandele van maatskappye (Anstey, 1999:3).

Omdat die meeste outeurs in 'n groot mate op die begrip *orde* fikseer, is die algemene opvatting dat konflik 'n onderbrekende of destruktiewe proses is. Orde is inderdaad noodsaaklik, maar die status quo kan nie in alle gevalle as die alfa en die omega aanvaar word nie. Die gehalte van die bestuursproses kom hier ter sprake, want dit bepaal die welslae van die onderneming — bestuur moet veranderinge antisipeer, die verbetering van swak prestasies bewerkstellig, geleenthede ten volle benut en die organisasie na die bereiking van bepaalde doelstellings lei (Jordaan, 1989:72).

Gedurende 1984 en 1990 het meer as 120 aanvalle op wonings van munisipale raadslede plaasgevind, en meer as 20 raadslede van plaaslike owerhede is in dié tyd gedood; gevolglik het feitlik 'n derde van die 82 stadsrade in die destydse Transvaal in duie gestort nadat 235 vakante setels uit die 692 setels in die provinsie onbeman gelaat is. Massa-aksie van vakbonde teen die verskillende stadsraadstrukture het daartoe gelei dat plaaslike-owerhedestrukture in duie begin stort het, aangesien dit deur die meerderheid Suid-Afrikaners as 'n produk van die apartheidstelsel beskou is (Anstey, 1991:01).

## 1.2 Probleemstelling

Op 20 November 2000 het die waarnemende president sy goedkeuring geheg aan die Wet op Plaaslike Munisipale Stelsels (32/2000). Plaaslike regering het tot voor dié tydperk skandelik daarin gefaal om in die basiese behoeftes van die meerderheid Suid-Afrikaners te voorsien, veral wat betref grondliggende aspekte van plaaslike regeringstelsels, in besonder beplanning, diensteverskaffing aan hulle kliënte en die prestasiebestuur van hulle werknemerskorps, en ook om effektiewe werkstandaarde te handhaaf, soos deur Wet (32/2000) neergelê.

Daar bestaan 'n behoefte daaraan om 'n meer harmonieuse verhouding tussen munisipale rade, munisipale administrasies en die plaaslike gemeenskappe te skep deur die erkenning van wederkerige regte en verpligtinge sodat 'n sterk stelsel van plaaslike regering ontwikkel wat in staat is om die funksies en bevoegdhede wat daaraan opgedra is, uit te oefen ten einde munisipale effektiwiteit drasties te verhoog.

Artikel 36 van die Wet op Plaaslike Regering: Munisipale Stelsels (32/2000) stel die volgende: "n Munisipaliteit moet gevolg gee aan sy geïntegreerde ontwikkelingsplan en sy sake bestuur op 'n wyse wat versoenbaar is met sy geïntegreerde ontwikkelingsplan." Artikel 35(1) van die Wet op Plaaslike Regering: Munisipale stelsels (32/2000) stel dat 'n geïntegreerde ontwikkelingsplan wat deur die munisipaliteit aangeneem is, die hoofbeplanningsinstrument is wat rigting en toeligting gee aan alle beplanning en ontwikkeling en alle besluite met betrekking tot beplanning, bestuur en ontwikkeling in die munisipaliteit. Die plan bind die munisipaliteit in die uitoefening van sy uitvoerende gesag, behalwe in die mate van enige onbestaanbaarheid tussen 'n munisipaliteit se geïntegreerde ontwikkelingsplan en nasionale of provinsiale wetgewing, in welke geval sodanige wetgewing voorrang geniet.

Ons leef in 'n era van dinamiese verandering op die gebied van arbeidsverhoudinge. Dit is veral die manier waarop arbeidsverhoudinge in plaaslike owerhede bestuur word, wat verander het. Die bestuursfunksie het van 'n minder deursigtige arbeidsverhouding-benadering verander na die effektiewe bestuur van die arbeidsverhoudinge op 'n wyse wat besonder deursigtig is en waarin prestasie-meting en die effektiewe toepassing van prosedurele en substantiewe billikheid en transformasie 'n al groter rol speel. Laasgenoemde moet geskied binne die raamwerk van Artikel 9 van die Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika, 1996: Wet 108 van 1996 wat stel: "Elkeen is gelyk voor die reg en het die reg op gelyke beskerming en voordeel van die reg." Artikel 9 supra het beide 'n vertikale en

horisontale regskrag. Artikel 9(3) dui op 'n vertikale toepassing waar die staat nie regstreeks of onregstreeks onbillik teen 'n onderdaan mag diskrimineer nie. Artikel 9(4) is horisontaal van toepassing aangesien geen persoon regstreeks of onregstreeks onbillik teen iemand mag diskrimineer nie (Van Wyk, Koornhof & Van den Berg, 2002:181).

Plaaslike owerhede veral, soos die meeste ander sektore van die ekonomie, ondergaan tans ingrypende aanpassingsprosesse. Dit is duidelik dat daar van plaaslike owerhede in Suid-Afrika verwag word om die transformasieproses teen 'n geweldige tempo aan te pak en deur te voer sodat die resultaat daarvan in 'n betaalkultuur wat dividende oplewer, gemanifesteer moet word omdat die oorgrote meerderheid van die Suid-Afrikaanse bevolking met die instellings moet kan identifiseer en dit nie meer as apartheidsinstellings moet ervaar nie, soos na verwys is deur Anstley (1991:1). Besondere eise word aan plaaslike owerhede gestel om op 'n geoorloofde, holisties-redelike en billike wyse uitvoering te gee aan bogenoemde eise, aangesien dit 'n ekonomiese kern vir besigheidsontwikkeling in elke streek daarstel. Besonders hoë eise gaan aan die topbestuur van plaaslike owerhede gestel word om die verskillende doelwitte van arbeidsverhoudinge te bereik wat binne die bestek van die geïntegreerde ontwikkelingsbeplanning van elke plaaslike owerheid val.

Die aanleidende navorsingsvraag wat uit bogenoemde probleemstelling voortvloei, is naamlik: Hoe gaan die uitvoerende bestuur van elke plaaslike owerheid die verskillende aspekte van arbeidsverhoudinge, wat deel uitmaak van ontwikkelingbeplanning, effektief en sinvol tot 'n optimale produk van uitnemendheid bedryf?

### **1.3 Doel van die ondersoek**

In die plaaslike-owerheidomgewing wat deur transformasie gekenmerk word, word 'n al sterker klem op dienslewering aan die breë gemeenskap geplaas en word die uitvoerende bestuur genoodsaak om 'n wyse te vind om doeltreffende arbeidsverhoudinge met sy werkerskorps te handhaaf wat sinvol uitvoering gee aan sy geïntegreerde ontwikkelingsplan.

#### **1.3.1 Primêre doelstelling**

Gesien die feit dat elke plaaslike owerheid midde-in 'n geïntegreerde ontwikkelingsplan staan, sal die primêre doelstelling van hierdie navorsing wees, om te bepaal hoe die uitvoerende bestuur van 'n plaaslike owerheid konflikhantering en -voorkoming gaan

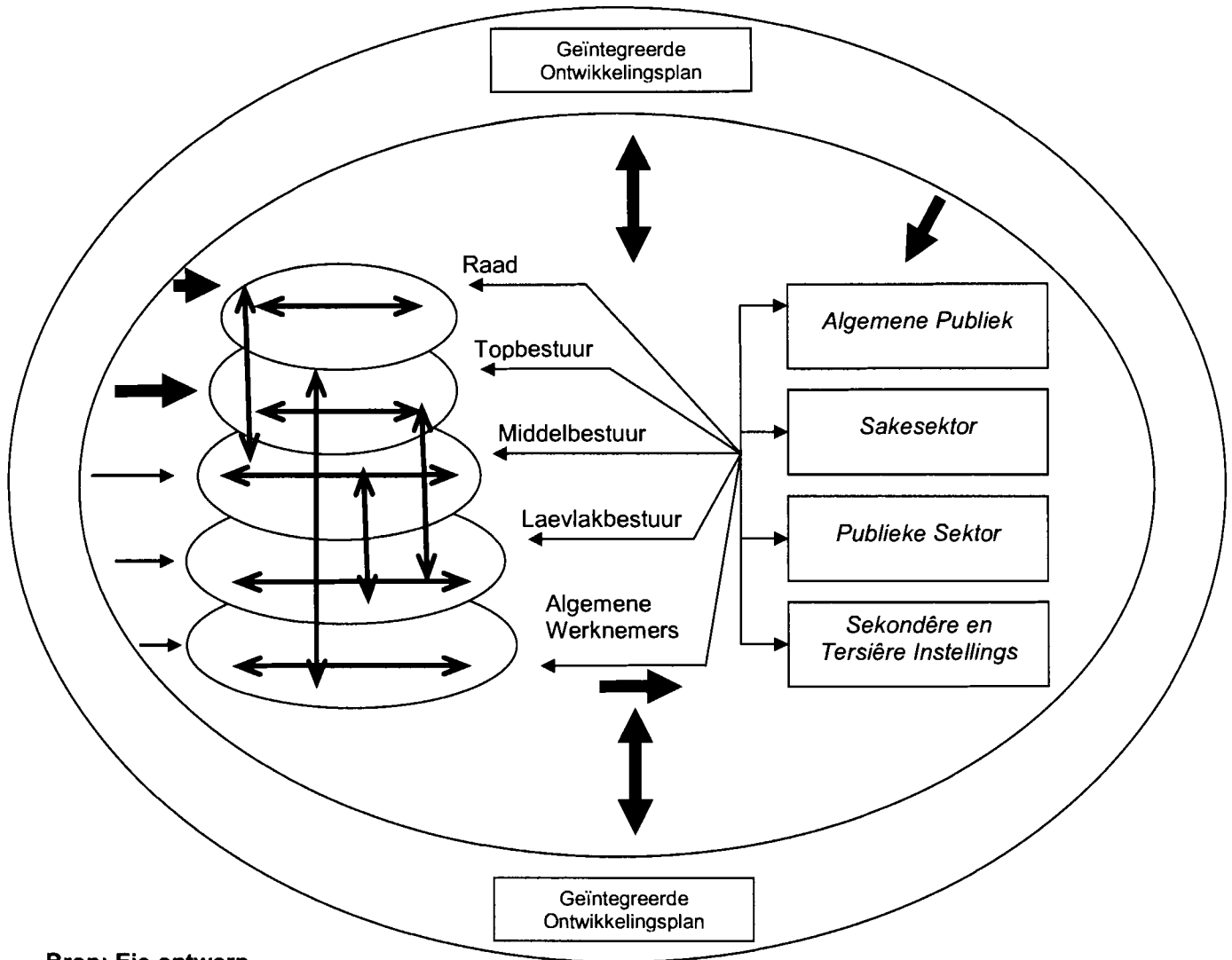
bestuur om uitvoering te gee aan die doelwitte van 'n geïntegreerde ontwikkelingsplan. Laasgenoemde sal binne die raamwerk van 'n gesonde arbeidsverhoudingstelsel vir 'n plaaslike owerheid plaasvind, in ooreenstemming met die Wet op Arbeidsverhoudinge 1995, soos gewysig. Sien Figuur 1.1 vir agtergrond en die problematiek waarna dusver in die bespreking verwys is.

### **1.3.2 Sekondêre doelstelling**

Sekondêre doelstellings van hierdie navorsing is die volgende:

- Om deur middel van 'n vraelys te bepaal in watter mate personeel van die Sol Plaatje plaaslike bestuur konflik ervaar.
- Om te bepaal wat die grootste bron van konflik binne die Sol Plaatje plaaslike bestuur is.
- Om vas te stel of die uitvoerende bestuur van plaaslike owerhede gereed is om die geskilbeslegting van arbeid ooreenkomstig die eise van 'n veranderde arbeidsomgewing en binne 'n raamwerk van 'n geïntegreerde ontwikkelingsplan suksesvol te bestuur, al dan nie.
- Die wyse waarop die uitvoerende bestuur van 'n plaaslike owerheid gereed moet wees om hul verwagtinge en vereistes met betrekking tot prestasiebestuur volhoubaar in plaaslike owerhede toe te pas.
- Om vas te stel hoe die uitvoerende bestuur van 'n plaaslike owerheid die konflik wat ontstaan as gevolg van oortollige poste, wat deur sleutelprestasie-aanwysers veroorsaak word, sinvol binne die raamwerk van 'n geïntegreerde ontwikkelingsplan kan bestuur?
- Om die proses van verandering in plaaslike owerhede as gevolg van 'n geïntegreerde ontwikkelingsplan aan die hand van geskikte teorieë uit die literatuur te konseptualiseer.

**Figuur 1.1: Interne en eksterne konflik as 'n proses in 'n plaaslike bestuursomgewing**



Bron: Eie ontwerp

## 1.4 Metode van ondersoek

### 1.4.1 Teoretiese studie

Ten einde die gestelde doelwit van die ondersoek te bereik sal oor die volgende besin word:

- Konflikhantering en -voorkoming in 'n plaaslike owerheid binne die raamwerk van 'n geïntegreerde ontwikkelingsplan.
- Metodes om konflik in 'n plaaslike owerheid op te los.
- Die invloed van sleutelprestasie-aanwysers op poste en konflikbestuur in 'n plaaslike owerheid.

- Volhoubare benadering om prestasiebestuur binne 'n plaaslike owerheid binne die raamwerk van 'n geïntegreerde ontwikkelingsplan toe te pas.

Ten einde 'n teoretiese onderbou ten opsigte van die konflikverskynsel te verkry, is beskikbare boeke, vakkundige tydskrifte en wetenskaplike publikasies bestudeer. Marx, en ook Dahrendorf se konflikteorie is as uitgangspunt geneem.

De Wet, Monteith, Steyn en Venter (1987:39) is van mening dat 'n deeglike en goed beplande literatuurstudie 'n noodsaaklike vereiste vir navorsing is. Met betrekking tot die belangrikheid van 'n behoorlike literatuurstudie wys De Wet *et al.* (1987:31) onder meer daarop dat dit die belangrikste metode is om op hoogte te kom van 'n bepaalde kennisgebied. Genoemde skrywers gaan verder deur te sê dat 'n literatuurstudie 'n ondersoek behels wat uit die volgende bestaan:

- Algemene werke deur deskundiges op die besondere of 'n aangrensende gebied.
- Navorsingsliteratuur oor bestaande navorsing rakende die ondersoekterrein.

#### **1.4.2 Empiriese ondersoek**

Die navorsingsontwerp en resultate word noukeurig in Hoofstuk 5 toegelig. Hieronder word dus slegs breë riglyne gegee.

Die teoretiese studie sal opgevolg, aangevul en ondersteun word deur 'n empiriese ondersoek waarin vraelyste as navorsingstegniek gebruik word.

Die navorsingsgroep is lede van Sol Plaatje Munisipaliteit. Die Sol Plaatje Munisipaliteit is gekies weens die plaaslike owerheid se baanbrekerswerk, naamlik dat dit die eerste munisipaliteit in Suid-Afrika is wat 'n geïntegreerde ontwikkelingsplan opgestel het en wat goedkeuring van sy Raad ontvang het vir die uitvoering daarvan. Aangesien voldoende kommunikasienetwerke bestaan, is besluit om die vraelyste aan die hele populasie van die Sol Plaatje Munisipaliteit te stuur.

Die empiriese bevindinge, soos verkry uit die vraelyste en kommentare van respondente, is in oorleg met die Statistiese Konsultasiediens van die Noordwes-Universiteit (Potchefstroomkampus) ontleed, bespreek en verklaar.

## **1.5 Operasionalisering van enkele sleutelbegrippe**

### **1.5.1 Plaaslike owerheid**

Volgens die Verklarende Afrikaanse Woordeboek (1992:716) word 'n plaaslike owerheid (lemma: munisipaliteit) beskryf as 'n besturende liggaam wat deur die belastingbetalers van 'n plek, stad of dorp gekies word, soos 'n stadsraad, dorpsraad of gemeentebestuur.

Carpenter (1987:432) beskou 'n plaaslike owerheid as 'n derde vlak van regering waarna verwys word en wat beskryf kan word as 'n owerheid deur plaaslike demokratiese verteenwoordiging. Die owerhede het uitvoeringsmagte wat streng voorskriftelik toegepas word.

### **1.5.2 Geïntegreerde ontwikkelingsplan**

Artikel 35 van die Wet op Plaaslike Regering: Munisipale Stelsels (32/2000) stel die volgende: "n Geïntegreerde ontwikkelingsplan wat deur 'n munisipaliteit aangeneem is, is die hoofbeplanningsinstrument wat rigting en toeligting gee aan alle beplanning en ontwikkeling en alle besluite met betrekking tot beplanning, bestuur en ontwikkeling in die munisipaliteit, bind die munisipaliteit in die uitoefening van sy uitvoerende gesag, behalwe in die mate van enige onbestaanbaarheid tussen 'n munisipaliteit se geïntegreerde ontwikkelingsplan en nasionale of provinsiale wetgewing in welke geval sodanige wetgewing voorrang geniet. 'n Ruimtelike ontwikkelingsraamwerk wat in 'n geïntegreerde ontwikkelingsplan vervat is, geniet voorrang bo 'n plan soos omskryf in artikel 1 van die Wet op Fisiese Beplanning."(125/91.)

### **1.5.3 Arbeidsverhoudinge**

Gouws (1986:11) meen dat arbeidsverhoudinge verband hou met alle vorme, dimensies en vlakke van die werkverwante verhouding, hetsy formeel of informeel, kollektief of individueel tussen eienaarskap en bestuur aan die een kant en arbeid aan die ander kant.

Kroon (1995:402) meen dat arbeidsverhoudinge meer spesifiek die wisselwerking tussen bestuur en arbeid betrek. Dit beklemtoon ten eerste die betrokkenheid van mense individueel en in groepsverband, en hul wisselwerking, verhoudinge, samewerking en/of konflik voortspruitend uit die werksituasie. Dit beklemtoon intergroepverhoudinge, maar erken terselfdertyd dat interpersoonlike verhoudinge 'n onmisbare, dog ondergeskikte, rol speel in

intergroepverhoudinge wat die grondslag van arbeidsverhoudinge uitmaak. Daarom word arbeidsverhoudinge omskryf as die studie van bestuur-arbeidsverhoudinge, van wisselwerking en konflik tussen bestuur en arbeid, van die aard en ontwikkeling van arbeidsorganisasies, van die vakbondstelsel, van die tegnieke en grondliggende beginsels van kollektiewe bedinging, van metodes van griefoplossing, arbitrasie en oplossing van geskille en arbeidswetgewing.

Nel (1997:4) beskou arbeidsverhoudinge as 'n komplekse sisteem van individuele en kollektiewe aksies, sowel as formeel en informele verhoudinge wat bestaan tussen die staat en werkgewers, werknemers en liggame wat in 'n verwantskap met diensverhoudinge staan”.

#### **1.5.4 Transformasie**

Finnemore en Van Rensburg (2001:538) omskryf transformasie as 'n gedaanteverandering, herskepping of vervorming van die tradisionele wyse. In die Verklarende Handwoordeboek van die Afrikaanse Taal (2000:1099) word die term “transformasie” soos volg omskryf: "Gedaanteverwisseling, die oorbring na 'n ander vorm."

#### **1.5.5 Konflik**

In die literatuur word verwys na verskeie definisies van konflik. Vanuit die standpunt van organisasies, beskou Gibson, Ivancevich, Donnelly en Konopaske (2003:250) konflik as die konfrontasie tussen twee groepe wat 'n resultaat van voordele vir 'n organisasie oplewer. Pondy (1967:298) som op dat daar na die volgende aspekte in definisies van konflik verwys word:

- Aanleidende omstandighede van konflikterende gedrag soos skaarste aan bronne en beleidsverskille.
- Affektiewe of emosionele stemming by konflik soos stres, spanning, vyandige gesindhede, angstigtheid.
- Kognitiewe stemming van individue tydens konflik soos die persepsie of gewaarwording van konflikterende situasies.
- Botsende gedrag van individue wat wissel tussen passiewe weerstand en owerste aggressie.

Pondy verwys spesifiek na die sosiale voldoening van konflik deur dit te assosieer met die interaksie tussen 'n groep persone, terwyl baie ander outeurs konsentreer op die ekonomiese aspekte wat eie is aan konflik is. Thomas (1976:891) huldig die standpunt dat konflik 'n proses is wat begin by een party wat bespeur dat die ander party besig is of op die punt staan om sy belange te benadeel of te dwarsboom. Dubin (1984:128) verwys weer na die wesenenskap van konflik as die produk van menslike reaksie op dit wat sy oorsprong het in die onaanpasbaarheid van doelwitte, aspirasies en gedrag van mense. Gerber, Nel en Van Dyk (1998:267) is weer van mening dat menslike gedrag nie 'n toevalligheid is nie. Daar bestaan redes waarom mense op sekere wyses optree of nie optree nie. Elke mens is uniek. Hierdie aspek beklemtoon ten sterkste die kenmerk van individualiteit - omdat elke persoon sy eie geaardheid het, word dit in 'n verskeidenheid optredes geopenbaar. Die belangrikheid moet beklemtoon word dat hoewel verskillende persone soms dieselfde gedrag toon, dit tog juis vir die meeste persone gaan om uiteenlopende redes waarom hulle op 'n spesifieke wyse optree.

Na aanleiding van wat hierbo gestel is, kan die volgende gevolgtrekking gemaak word, naamlik dat konflik 'n toestand is wat ontstaan wanneer 'n individu, of twee of meer groepe se fisiese, materiële of psigologiese belange bedreig word en die verskillende kragte wat daaruit voortspruit as onversoenbaar geïnterpreteer word.

### **1.5.6 Bestuur**

Wanneer daar na bestuur as 'n dissipline gekyk word en die wyse waarop dit in die bestuurswetenskap gedefinieer word, blyk dit dat daar vier belangrike bestuursfunksies op die voorgrond tree, te wete beplanning, organisering en beheer, wat deur leiding aaneengeschakel word (Smit & Cronjé, 1992:05). Die toepassing van hierdie bestuursfunksies geskied uiteraard indirek deur konflikbestuur. Dit kan verduidelik word deur te sê dat, indien 'n konfliksituasie tussen individue of groepe ontstaan, ontlofting daarvan deur implisiete of eksplisiete beplanning moet geskied. Gepaard hiermee is dit belangrik om die omvang van die konflik en of dit konstruktief of destruktief van aard is in gedagte te hou. Die organisering en beheer van die situasie moet dan deur middel van leiding, as die skakelelement, plaasvind (Havenga, 2002:8).

Samevattend kan dus gestel word dat konflikbestuur vir die doeleindes van hierdie studie beskou sal word as die implisiete en eksplisiete benutting en aanwending van die bestuursfunksie om 'n toestand te beheer wat ontstaan wanneer 'n individu of groep se

fisiese, materiële of psigologiese belange bedreig word en verskillende kragte as onversoenbaar geïnterpreteer word.

## **1.6 Ontplooiing van inhoud**

In **Hoofstuk 1** word die inleidende gedagtes, probleemstelling, doelwitte en metodes van ondersoek bespreek. Enkele definisies/omskrywings word ook gegee van kernbegrippe wat regdeur die studie van toepassing is.

In **Hoofstuk 2** word konflikbestuur in plaaslike owerhede aan die hand van teorieë toegelig. Aangesien die begrippe konflikhantering en -voorkoming in plaaslike owerhede binne die raamwerk van 'n geïntegreerde ontwikkelingsplan van arbeid gemeet word, word die konflikteorieë as basis vir hierdie studie beskou. Daar is hoofsaaklik van die teorieë van Marx en Dahrendorf gebruik gemaak en dié teorieë dien dan as basis vir die bespreking van konflik in 'n plaaslike owerheid binne die raamwerk van 'n geïntegreerde ontwikkelingsplan van arbeid.

In **Hoofstuk 3** word 'n literatuuroorsig uitgevoer oor hoe geskilbeslegting van arbeid ooreenkomstig die eise van 'n veranderde arbeidsomgewing en 'n geïntegreerde ontwikkelingsplan suksesvol bestuur kan word om konflikpotensiaal te laat afneem. Daar word ook gekyk na die bestuur van sleutelprestasie-aanwysers en die uitwerking daarvan op oortollige poste binne die raamwerk van 'n geïntegreerde ontwikkelingsplan. Die statutêre raamwerk waarbinne konflik in plaaslike owerhede bestuur moet word, word ook bespreek.

In **Hoofstuk 4** word die verloop, hantering en prestasiebestuur in plaaslike owerhede en 'n volhoubare benadering om konflik te bestuur onder die soeklig geplaas en bespreek.

In **Hoofstuk 5** word die vernaamste bevindinge van die empiriese navorsing ontleed en verklaar. As navorsingstegniek word 'n vraelys en kommentaar, soos deur respondente aan die navorser oorgedra, gebruik.

In **Hoofstuk 6** word die belangrikste bevindinge geïnterpreteer en enkele aanbevelings gemaak ten opsigte van konflik in 'n plaaslike owerheid binne die raamwerk van 'n geïntegreerde ontwikkelingsplan van arbeid, sodat 'n volhoubare benadering vir bestuur geskep kan word.

**Figuur 1.2: Skematiese voorstelling van die studie**



*Hoofstuk 5 Empiriese ondersoek - vraelys uit literatuur en respondentkommentare*

<p><u>Hoofstuk 3</u></p> <p><i>Hoe geskilbeslegting van arbeid ooreenkomstig die eise van 'n veranderde arbeidsomgewing en 'n geïntegreerde ontwikkelingsplan suksesvol bestuur kan word om konflikpotensiaal te laat afneem. Daar word ook gekyk na die bestuur van sleutelprestasie-aanwysers en die uitwerking daarvan op oortollige poste binne die raamwerk van 'n geïntegreerde ontwikkelingsplan.</i></p>		<p><u>Hoofstuk 4</u></p> <p><i>Prestasiebestuur in Plaaslike Owerhede - 'n volhoubare benadering om konflik te bestuur</i></p>
<p><u>Hoofstuk 2</u></p> <p><i>Konseptualisering van die begrip konflikbestuur in plaaslike owerhede binne die raamwerk van 'n geïntegreerde ontwikkelingsplan en enkele teoretiese perspektiewe en benaderings</i></p>		
<p style="text-align: center;"><u>Hoofstuk 1</u></p> <p><u>Navorsingsvraag</u></p> <p><i>Om te bepaal hoe die uitvoerende bestuur van Plaaslike Owerheid konflikhantering en konflikvoorkoming gaan bestuur om uitvoering te gee aan die doelwitte van geïntegreerde ontwikkelingsplan binne die raamwerk van 'n gesonde arbeidsverhoudinge-stelsel in 'n plaaslike owerheid in ooreenstemming met die Wet op Arbeidsverhoudinge 1995, soos gewysig.</i></p> <p><u>Doelstellings</u></p> <p><i>*1 Is die uitvoerende bestuur van Plaaslike Owerheid gereed om die geskilbeslegting van arbeid ooreenkomstig die eise van 'n veranderde arbeidsomgewing en 'n geïntegreerde ontwikkelingsplan suksesvol te bestuur al dan nie.</i></p> <p><i>*2 Op watter wyse moet die uitvoerende bestuur van Plaaslike Owerheid gereed wees om hul verwagtinge en vereistes in terme van prestasiebestuur volhoubaar in 'n Plaaslike Owerheid toe te pas.</i></p> <p><i>*3 Hoe kan die uitvoerende bestuur van Plaaslike Owerhede die konflik wat ontstaan as gevolg van die identifisering van oortollige poste, wat veroorsaak word deur die identifisering van sleutelprestasie- aanwysers, sinvol bestuur word binne die raamwerk van 'n geïntegreerde ontwikkelingsplan.</i></p> <p><u>Probleemstelling</u></p> <p><i>In die plaaslike-owerheidomgewing wat deur transformasie gekenmerk word, word al sterker klem gelê op dienslewering aan die breë gemeenskap en word die uitvoerende bestuur genoodsaak om 'n wyse te vind om effektiewe arbeidsverhoudinge onder sy werkerskorps te handhaaf wat sinvol uitvoering gee aan sy geïntegreerde ontwikkelingsplan.</i></p>		

## HOOFSTUK 2

### Konflik en konflikbestuur in 'n plaaslike owerheid, enkele teorieë en perspektiewe

#### 2.1 Inleiding

In hoofstuk een is die inleidende gedagtes, probleemstelling, doelwitte en metodes van ondersoek in hierdie studie bespreek. In die onderhawige hoofstuk sal aandag geskenk word aan enkele teorieë oor en perspektiewe op konflik sodat die leser bewus gemaak kan word van verklarings vir waarom konflik weens wetgewing en 'n plaaslike owerheid se geïntegreerde ontwikkelingsplan in 'n plaaslike owerheid ontstaan.

Thomas (1976:889) beskryf die konflikproses as 'n reeks konfliktepisodes wat elkeen uit vier afsonderlike fases bestaan, naamlik :

- Dwarsboming van doelwitte, waardes, skaars hulpbronne, erkenning, status, enigiets waaraan individue of groepe waarde heg, veroorsaak konflik.
- Konseptualisering van die konfliksituasie dui 'n fase aan van inligtingsinsameling en die totstandkoming van persepsies. Hierdie fase stimuleer konflik, of dit lewer 'n positiewe bydrae tot die totstandkoming van die oplossing daarvan.
- Die gedrag van die partye word deur persepsies voorgeskryf en bepaal reaksies en die werkswyse van die metode waarvolgens die konflik hanteer word.
- Die uitkomste van konfliktepisodes, insluitend besluitneming en gewaarwording.

Volgens Slabbert *et al.* (1998:214) maak konflik inbreuk op elke sektor van die organisasie, insluitend bestuur, Werknemers kan konflik probeer vermy, maar hulle kan dit nooit ontvlug nie. "People in the workplace today even differ on how they should manage conflict. Some believe that they should maintain peace, others feel that violence is the answer. People are often in conflict as to whether they should deal directly with frustrations and problems or whether they should try and deal with them indirectly." (Slabbert *et al.*, 1998:215). In die literatuur word aangedui dat konflik wat goed hanteer en bestuur word, beskou word as

magtige en konstruktiewe kragte wat geskep is om lewe in die werkplek in te blaas. Selfgerigte werkspanne, arbeidsbestuur-samewerking, deelnemende bestuur, projekspanne en organisatoriese transformasie is leë woorde as dit nie met positiewe konflik gepaard gaan nie.

In talle lande is die bestuur van konflik net 'n gegewe, maar in die Suid-Afrikaanse organisasiekonteks is dit veel meer kompleks van aard. Benewens die faktore wat in ander lande se organisasies tot konflik bydra, worstel Suid-Afrikaanse organisasies ook nog met uiteenlopende kulture, gelowe, politieke vooroordele en breë bestuursoriëntasie wat 'n omgewing skep wat uiters vatbaar is vir toename in konflik. Gevolglik is dit geen wonder nie dat Suid-Afrikaanse bestuurders en konflikkonsiliators beskou word as die mees uitgeslape en vindingryke bestuurders in die wêreld.

Volgens Jordaan (1993:14) is dit uiteraard so dat die konflikteoretici hulle denke op makro-sosiale vlak skoei — dit is konflik in die samelewing of binne gemeenskappe, tussen klasse, groepe, die staat en ander. Hierdie teoretiese kennis en agtergrond is egter noodsaaklik om konflik op mikro-sosiale vlak, dit wil sê binne ondernemings of op ondernemingsvlak, in perspektief te plaas en te begryp.

## **2.2 Die beskouings van Karel Marx as konflikteoretikus**

### **2.2.1 Lewenskets (1818-1883)**

Daar bestaan waarskynlik min denkers wie se politieke en sosiaal-filosofiese idees die gang van die wêreldgeskiedenis so wesenlik beïnvloed het as dié van Karel Heinrich Marx. Marx was die mening toegedaan dat die filosofie hom nie met wêreldvreemde spekulasie moet besig hou nie, maar daarop gerig moet wees om prosesse van sosiaal-politieke verandering te inisieer. Esterhuysen (1984:1) stel dit soos volg: "Die uitwerking van die denke van Karel Marx op die gang van die wêreldgeskiedenis is konkrete illustrasie van sy oogmerk om teorie en praxis, denke en doen, op mekaar af te stem."

In die sosiologie is die konflikteorie 'n skepping van onder meer Karel Marx en daarom dink mense dikwels aan Marxisme en die konflikteorie as sinonieme. Daar is ook geen beter voorbeeld van die noue verwantskap tussen die idee van die teoretikus en die werklikheid, as juis in die werke van Marx nie.

In die lig van bogenoemde kan die werke van Marx, vir die doeleindes van hierdie navorsing, vandag nog as kontemporêr en belangrik beskou word.

Karl Heinrich Marx is op 5 Mei 1818 in Trier, Pruise gebore. Sy ouers was van Joodse afkoms. As kind moes hy die implikasies van sy afkoms en die mag van die staatsgesag op 'n pynlike wyse ervaar. Hoewel hy eers aan die Universiteit van Bonn in die regte studeer het, ontwikkel hy later 'n groot belangstelling in die filosofie van Hegel (Grabb, 1984:16; Lever, 1982:9).

Marx se vader, Heinrich, het 'n groot invloed op hom uitgeoefen. Heinrich, wat onder die invloed van die Franse Verligting 'n vrydenker was, het sy seun in hierdie intellektuele dampkring ingelei. Die Franse besetting van die Rynlandgebied rondom Trier (1795-1815) het 'n bepaalde stempel op die sosiale, politieke en algemeen intellektuele sfeer van die gebied nagelaat. Dit verklaar ten dele Marx se belangstelling in die Franse Rewolusie en die feit dat hy by geleentheid na Parys uitgewyk het (Esterhuysen, 1984:1).

Na voltooiing van sy skoolloopbaan het Marx aan die Universiteit van Bonn vir 'n kursus in die regte ingeskryf. Na 'n jaar verhuis hy na Berlyn — 'n verandering wat 'n baie groot invloed op sy intellektuele ontwikkeling gehad het. Wat met Marx aan die Universiteit van Berlyn gebeur het, is tekenend van wat gebeur wanneer die heersende kulturele en sosiaal-politieke struktuur nie die intellektuele denkers van die tyd kan akkommodeer nie (Lefebvre, 1982:11).

In April 1841 verwerf Karel Marx 'n doktorsgraad in die Filosofie aan die Universiteit van Jena, 'n skool wat in 'n groot mate deur die werk van Hegel beïnvloed is (Lever, 1982:10). Na afloop van sy studie word hy gedurende Oktober 1842 die redakteur vir die Rheinische Zeitung. Ondanks sy versigtige houding in 'n aanval op Russiese absolutisme daarin, word sy koerant gedurende Maart 1843 deur die Pruisiese regering verbied (Grabb, 1984:17).

Na sy huwelik in Junie 1843 vestig hy hom in Kreuznach met die oog op verdere studie. Hier het hy hom in die literatuur oor die Franse Rewolusie verdiep. Marx was 'n wyd belese intellektueel. Tacitus, Ovidius, Sophokles, Aristoteles, Savigny, Lauterbach, Kant, Feuerbach, Hegel en Shakespeare was op sy intellektuele spyskaart. Dit blyk uit sy kritiese kommentaar op Hegel se politieke denke wat uit hierdie tydperk ontstaan (Ritzer, 1983:64).

Gedurende Oktober 1843 daag Marx in Parys op. Afgesien van sy betrokkenheid by die "Deutsch-Französische Jahrbuch" het hy hom verder in die oorsake en gevolge van die Franse Rewolusie verdiep. Dit is tydens hierdie verblyf dat hy met die begrip in aanraking

gekom het wat 'n beslissende rol in sy denke sou speel, naamlik die klassestryd. Hierdie konsep was veral populêr onder 'n aantal liberaal denkende historici uit die middelstand (Esterhuysen, 1984:3).

In Augustus 1844 ontmoet Marx vir Engels, 'n man wat later 'n lewenslange vriend van hom sou word. Marx se besondere belangstelling in die werkersklas is grootliks deur Engels beïnvloed. Marx laat ook verskeie akademiese werke die lig sien waarvan "The Holy Family and the German Ideology", asook "The Economic and Philosophic Manuscripts" van 1844 slegs enkele voorbeelde is (Vorhies, 1991:10; Ritzer, 1983:64).

Marx het weens sy geskrifte by die Pruisiese regering in onmin verval en word uit die land verban. Hierna vestig hy hom in Brussel. Sy radikalisme groei steeds. Voorts word hy ook 'n aktiewe lid van die Nasionale Rewolusionêre Beweging. As gevolg van sy verbintenis met die Kommunistiese Bond word hy versoek, in samewerking met Engels, om die doelwitte en oortuigings van die Bond op skrif te stel. Die resultaat was die "Communist Manifesto" wat in 1848 die lig gesien het (Carter, 1985:7; Popenoe, 1980:437).

Vanweë die mislukking van die politieke rewolusie van 1848 in Frankryk, asook die politieke sienswyse wat Marx gehuldig het, was hy onwelkom in Duitsland. Hy bedank as redakteur van die nuusblad waarvoor hy gewerk het en keer terug na Londen waar hy die grootste deel van sy volwasse lewe deurgebring het (Lever, 1982:9; Popenoe, 1980:13).

In 1852 begin Marx met sy bekende studie in 'n Britse museum wat hoofsaaklik oor die politieke werking van die kapitalistiese stelsel handel. Sy fokus verskuif in dié tyd van Duitsland na Frankryk en Engeland. Hy fokus op Frankryk weens die radikale ontwikkeling in die politieke denke wat ontstaan het. Engeland op sy beurt het die aandag van Marx geniet, aangesien dit juis in hierdie land was dat ekonomiese denke die verste gevorderd was. Voorts was die land ook die tuiste van die Industriële Rewolusie. Dit was ook in dié tydperk dat die drie volumes van "Das Kapital" die lig gesien het (Grabb, 1984:17-18; Lever, 1982:10,35).

Vanaf 1863 raak hy weereens by die politiek betrokke deur middel van sy aanstelling by die "International", 'n nuusblad waar hy 'n aantal jare deurbring. Hy verwerf bekendheid as die leier van die "International", asook die outeur van "Das Kapital". Die disintegrasie van die "International" teen 1876, asook die mislukking van verskeie rewolusionêre bewegings, tesame met Marx se swak gesondheid, het onvermydelik hul tol geëis (Ritzer, 1983:64). Marx se eggenote sterf in 1881. Karl Marx volg haar in Maart 1883 toe hy agter sy lessenaar sterf (Grabb, 1984:15; Lever, 1982:9; Wallace & Wolf, 1980:78).

Marx se idees het egter nie saam met hom gesterf nie. Dit het die gang van die wêreldgeskiedenis ingrypend beïnvloed. Sommige van hierdie idees is deur Engels geëde. Ander is deur Lenin verknoei. Sy “dissipelkring” het nie slegs uitgebrei nie; hulle het hom ook verhef tot vernaamste “profeet” van die kommunistiese heilstaat. Of Marx met alles waarvoor hy vader moes staan, genoeg sou geneem het, is te betwyfel. Dat sy idees egter ’n beslissende stempel op die denke en doen van derduisende mense afgedruk het, kan nie ontken word nie (Esterhuysen, 1984:10).

## **2.2.2 Invloede op Marx se denke**

Die invloede van die belangrikste intellektuele strominge van sy tyd kan in die werk van Marx waargeneem word. Marx neem die idee van die dialektiek by Hegel oor. Hegel het Marx ook op ander wyses beïnvloed. Dit was juist van Hegel dat Marx sy opvattinge oor die belangrikheid van die geskiedenis asook die bestudering van die gebeure binne historiese konteks oorgeneem het (Jordaan, 1993:21; Johnson, 1981:118-119). Volgens Sayer (1989:4-5) het die Duitse filosoof George Hegel ’n sterk invloed op die jong Marx uitgeoefen. Tog skryf Marx ook in ’n brief aan sy vader dat hy gedeeltes van Hegel se filosofie gelees het en dat hy geen sin daarin het nie. Marx maak die volgende stelling:

In direct contrast to German philosophy which descends from heaven to earth, here it is a matter of ascending from earth to heaven. That is to say, not of setting out from what men say, imagine, conceive, nor from men as narrated, thought of, imagined, conceived, in order to arrive at men in the flesh; but setting out from real, active men, and on the basis of their real life-process demonstrating the development of the ideological reflexes and echoes of this life-process.

Volgens Ashley (1995:230-234) het Marx met Hegel saamgestem dat die sosiale lewe die proses is waardeur “mediasie” kategorieë ontstaan wat die historiese ondergeskiktes in staat stel om hulleself te verstaan. Die samelewing is dan nie ’n enkele onpersoonlike stelsel wat in afsondering van die alledaagse lewe bestaan nie, is ’n idioom wat die mens afkraak. Marx toon aan dat “Hegel’s Phenomenology of Mind was the true birthplace and secret of my philosophy.”

Anders as Hegel, het Marx geglo dat die historiese vorme van selfbewuswording die grondbeginsel is wat bepalend is vir die verhoudings van ondergeskiktes tot hul natuurlike omgewing, bestaande uit materiaal, voorwerpe en kragte waarby die menslike verstand moet aanpas. Die medium vir interaksie tussen ondergeskiktes en die materiaal of natuurlike terrein is menslike arbeid. Teen 1844 kom Marx tot die gevolgtrekking dat die hele wêreld se

geskiedenis niks anders is nie as die skepping van die mens deur menslike arbeid. Marx spesifiseer dat die organisasie van menslike arbeid deur die loop van die menslike geskiedenis heen verskeie dramatiese veranderinge ondergaan het.

Marx sien Hegel se onderskeid tussen die ideale politieke staat en die "down-to-earth" siviele staat as die onvermydelike uitkoms van Hegel se onwilligheid om die gaping tussen die spiritualisme en die materialisme te vernou. Marx het toegegee dat die moderne staat sy burger sekere regte waarborg, byvoorbeeld in bourgeoisie-staat is een so reg wat verleen word die reg om wins te kan maak uit die arbeid van ander. Marx het daarop gewys dat dit arbeider se menseregte is wat nie eerbiedig word nie en dat dit misbruik word om rykdom vir ander te skep.

Die kommer wat Marx hier uitgespreek het, naamlik dat dit die arbeider se menseregte is wat nie eerbiedig word nie, verklaar spesifiek waarom die teorie van Marx op hierdie studie van toepassing gemaak kan word. Die werknemers van sekere afdelings van die Sol Plaatje Plaaslike Owerheid verkeer onder die indruk dat wetgewing nie die menseregte van die werknemer eerbiedig nie. Gevolglik word die menseregte van die werknemer misbruik om diens aan die gemeenskap te lewer, soos deur die geïntegreerde ontwikkelingsplan van die plaaslike owerheid gestel. Laasgenoemde bring weer mee dat konflik in 'n plaaslike owerheid eskaleer. In Hoofstuk 3 word meer aandag aan genoemde verwikkeling geskenk.

In 1843 het Marx begin om 'n studie te maak van die bourgeois, politieke ekonomie. Hy het die eienskappe van die kapitalistiese metode van produksie aangeprys, wat hy aangevoer het "accomplished wonders far surpassing Egyptian pyramids, Roman aqueducts and Gothic Cathedrals".

Van die Britse ekonome Adam Smith (1723-1790) en David Ricardo (1772-1823) het Marx die arbeidsteorie van waarde oorgeneem. Volgens laasgenoemdes het 'n kommoditeit of enige voorwerp wat deur die sosiale organisasie van werk vervaardig word, waarde besit ooreenkomstige menslike arbeidskrag wat benut is om dit tot stand te bring. Marx het met Smith en Ricardo saamgestem, naamlik as hulle meen dat dit verstandig is om kapitalisme toe te pas. Dit het ekonomiese groei aangewakker en 'n groot bydrae gelewer tot die skep van welvaart in die gemeenskap. Marx het verder ook aangevoer dat kapitalisme tot uitbuiting gelei het deurdat die stelsel 'n groot persentasie van die arbeiders hul welvaart wat hulle self geskep het, ontnem het. Marx het ook verder aangedui dat, alhoewel die bourgeoisie 'n revolusionêre klas was wat die tradisionele gemeenskap vernietig het, hulle gretig was om verhoudinge van persoonlike afhanklikheid te vervang met verhoudinge wat

niks anders behels het nie as kontantbetalings. Ashley (1995:233-234) stel die volgende: “Marx believed that capitalism promoted atomized, individualized and alienated human subjects largely because it encouraged relations of mutual indifference.” In die kapitalistiese gemeenskap staan individue nie onverskillig teenoor die geldmaakpotensiaal van ander nie, maar wel tenoor die persoonlike eienskappe van andere as hierdie eienskappe geen invloed op die universele stryd uitoefen om iemand se inkomste te maksimeer nie.

In hierdie verband stel Ashley (1995:232) die volgende:

Smith and Ricardo regarded the time spent on work as a cost to be deducted from the ideal human state: leisure. For Marx, “this false dichotomization of work and leisure demonstrated more than anything else that bourgeois political economy was the theoretical expression of what had become the alienated human state. This concept would be evident if civilization were not founded on exploitative class relations that compel some people to slave for others. According to Marx, it is not work that is alienating, but the organization of work in class society”.

### **2.2.3 Marx se konflikbegrip**

Begrippe soos klasse-antagonisme, klassestryd, opstand, rewolusies, burgeroorlog en oorlog, word vrylik deur Marx gebruik, dog die begrip *konflik* selde. Hy sê nêrens eksplisiet wat hy onder die begrip konflik verstaan nie. Vir Marx is konflik 'n oorkoepelende begrip wat verskynsels soos klasse-antagonisme, klassestryd, rewolusie, opstand en burgeroorlog insluit, maar waarvan die wesenlike kenmerk antagonisme tussen twee partye is.

Die geskiedenis van die kapitalistiese produksiewyse is een van klasse-antagonisme tussen die bourgeoisie (besitters) en die proletariaat (besitloses). Hierdie antagonisme kulmineer in 'n rewolusie ('n manifestasie van konflik en geweld) en 'n gevolglike transformering van die kapitalistiese produksiewyse na 'n kommunistiese produksiewyse. Op 14 April 1856 in Londen omskryf Marx in sy toespraak by die herdenkingsdag van die “People`s Paper “ konflik soos volg:

The so-called revolutions of 1848 were but poor incidences – small fractures and fissures in the dry crust of European society. However, they denounced the abyss. Beneath the apparently solid surface, they betrayed oceans of liquid matter, only needed expansion to rend into fragments continents of hard rock. (Tucker, 1978:577; Tucker, 1972:427.)

Vir Marx is konflik dus antagonisme wat van tyd tot tyd manifesteer. Marx gebruik die begrippe *konflik*, *antagonisme* en *stryd* ("struggle") as sinonieme en nie een van die drie impliseer noodwendig geweld nie. Vir hom is konflik, antagonisme en stryd — spanning tussen twee partye wat gewelddadig kan raak as een van die twee partye geweld teen die ander party pleeg.

In genoemde "People's Paper" voer Marx verder aan:

This antagonism between modern industry and science on the one hand, modern misery and dissolution on the other hand; this antagonism between the productive powers, and the social relations of our epoch is a fact, palpable, overwhelming, and not to be controverted. Some parties may wail over it; others may wish to get rid of modern arts, in order to get rid of modern conflicts. Or they may imagine that to signal a progress in industry wants to be completed by as signal a regress in politics. On our part we do not mistake the shape of the shrewd spirit that continues to mark all these contradictions.

Marx het uit bogenoemde bedoel dat daar op enige gegewe tydstip slegs twee groepe (proletariaat en bourgeoisie) binne 'n bepaalde gemeenskap van belang is. Dit is juis die stryd tussen die twee groepe wat die karakter van die gemeenskap vorm en bepaal. Die Engelse werknemers in hierdie tydperk in die geskiedenis was die eerstes wat uitgebuit is deur die ekonomiese stelsel wat toe geheers het. Hulle was die besitlooses wat hulle arbeid aangebied het in 'n gesiglose stelsel waar hulle deur die "bourgeoisie" gemanipuleer is.

Vir Marx is die verhouding tussen klasse, hetsy latent of gemanifesteer, nie noodwendig vyandig nie. Die blote feit dat daar twee of meer klasse onderskei kan word impliseer dat daar groepe met verskillende latente of gemanifesteerde belange in een samelewing bestaan en dat hulle verhoudings met mekaar in 'n sekere mate deur hulle latente of gemanifesteerde konflik van belange bepaal word. Indien alle groepe in 'n samelewing dieselfde belange het, sou daar in der waarheid nie verskillende groepe in 'n samelewing onderskei kon word nie. Marx se beskouing kan dus nie verwerp word op grond van sy afleiding dat alle klasseverhoudings en dus alle verhoudings in 'n samelewingstruktuur antagonisties is en dus deur konflik gekenmerk word nie (De Kock, 1984:99). Laasgenoemde verskaf die onderbou van die studie om die konflik in 'n plaaslike owerheid binne die raamwerk van 'n geïntegreerde ontwikkelingsplan van arbeid te ondersoek. Dit is gevolglik juis wetgewing wat hierdie klasseverhoudings skep wat konflik in 'n plaaslike owerheid laat eskaleer.

Rewolusie is vir Marx die opperste manifestering van die klassestryd (Dahrendorf, 1959:130). Slegs die rewolusie verander die struktuur van die samelewing. Alle nie-gewelddadige sosiale hervorming bly vir Marx 'n utopie totdat die rewolusie van die proletariaat plaasvind (Yildirim, 1979:64). Vir Marx is rewolusie ook nie 'n stadige, feitlik onsigbare proses nie, maar 'n vinnige, dramatiese en uiters sigbare verandering van die sosiale struktuur van die hele samelewing. Dit is die vernietiging van die ou struktuur en die totstandbrenging van 'n nuwe struktuur.

Marx het geglo dat slegs 'n totale sosiale rewolusie die oorgang kon bewerkstellig. 'n Politieke rewolusie sou slegs weer 'n ander belangegroep aan bewind stel en sou slegs weer die oorheersing van 'n groot deel van die samelewing deur 'n aantal maghebbers beteken. Wat dus nodig is, is die oornome van die staat deur die hele bevolking. Dierevolusie van die proletariaat sal dan basies vryheid vir die hele bevolking verseker. Hy het dus gevrees dat 'n vreedsame oornome van die staat op demokratiese wyse maar net 'n klein groepie van die proletariaat sou bevoordeel en dit slegs 'n oënskynlike oornome sou wees, aangesien die maghebbers sou sorg dat hulle nog die meeste voordeel uit die verandering sou trek. Slegs deur 'n algehele rewolusie sou die mens volle beheer oor homself herwin. Almal moes by die skep van 'n nuwe samelewing betrokke raak, en so 'n skepping moes 'n praktiese daad wees. Op so 'n wyse sou almal 'n aandeel in die nuwe orde hê en sou almal in beheer wees.

Volgens Sayer (1989:191-192) het Marx tot die volgende slotsom gekom:

The general conclusion at which I arrived and which, once reached, became the guiding principle of my studies can be summarised as follows: 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.

Volgens Yildirim (1979:66) word die argument verder gevoer. Marx voer aan dat dit die werknemer se sosiale bestaan is wat 'n bepalende faktor is vir die skep van 'n samehorigheidsgevoel. Gedurende 'n sekere ontwikkelings stadium kom die produktiewe kragte van die werknemers van die gemeenskap se arbeid in botsing met die diensverhoudings wat by die produksie van die werknemers heers. Marx gaan nog verder deur te sê dat:

No social order is ever destroyed before all productive forces for which it is sufficient have been developed, and new superior relations of production never replace older ones before the material conditions for their existence have matured within the framework of the old society.

#### **2.2.4 Die ekonomiese basis van die gemeenskap**

Volgens Wallace en Wolf (1980:88-89) is die volgende hier van belang: Vir Marx bepaal die wyse van vervaardiging en vervaardigingsverhoudinge die struktuur van die samelewing. Die ekonomiese aspekte van 'n gemeenskap bepaal dus die aard van die sosiale struktuur, byvoorbeeld die politiek, die moreel, die kuns, die regstelsel en selfs die godsdienst. Marx is van mening dat die mees fundamentele bepalende faktor in die historiese ontwikkeling van die mens die veranderinge is wat in die aard of natuur van die mens plaasvind as gevolg van die ontwikkeling en verbetering van produksietegniese en sosiale verhoudinge.

Ten einde te oorleef en in sy behoeftes te voorsien, is die mens verplig om sy materiële omgewing deur middel van 'n produktiewe aktiwiteit om te skep. Die probleem is egter dat produksiemiddele nie eweredig tussen alle lede en lae van die samelewing versprei is nie. Dié wat nie toegang tot die produksiemiddele het nie, moet tot 'n sosiale verhouding met die persone wat wel toegang tot die middele het, toetree. Die resultaat is differensiasie van gemeenskapslede in sosio-ekonomiese klasse (Johnson, 1981:129).

Harper (1993:96) sit verder uiteen hoe aansluiting gevind word by die gedagte dat

(C)onflict theories of change argue that the inherent scarcity of certain goods and values is the source of strains of contradictions in social systems. Thus inequality is the source of conflict, and the struggles of actors and groups in society to control scarce resources are viewed as the engines of change.

Volgens Marx (Wallace & Wolf, 1980:89) is drie aspekte rakende die sosiale organisasie bepalend ten opsigte van die ekonomiese klasse van mense:

- Die materiële magte van produksie — dit is die fisiese metodes wat aangewend word om 'n leefwyse tot stand te bring.
  
- Die verhoudinge wat voortvloei uit die aanwending van genoemde metodes.

- Die regs- en politieke superstrukture en ideologieë, asook die ontstaan van sosiale bewustheid wat saamhang met voorgenoemde.

Vir Marx is bogenoemde aspekte die ware bepalers van die ekonomiese struktuur van die samelewing. Die produksiemetode is dus die primêre faktor wat orde in die samelewing bepaal.

Marx kom op grond van sy studie van historiese gemeenskappe tot die gevolgtrekking dat konflik in menslike gemeenskappe dwarsdeur die geskiedenis heen die soort konflik tussen ekonomiese klasse aangeneem het. Marx onderskei die volgende fases waardeur die mens as arbeider ontwikkel het (Ashley & Orenstein, 1995:234-235):

- "Preclass system" – kenmerkend hier is dat minimale arbeidsverdeling plaasvind, en daar is 'n gemeenskaplike eienaarskap van eiendom teenwoordig, soos by oerstamme.
- "Asiatic societies" - teenwoordig in dieselfde tydgleuf as die "Preclass " stelsel en antieke gemeenskappe. Die leiers was despote, maar die gemeenskappe was ekonomies selfvoorsienend.
- "Ancient societies" - tydens hierdie fase het ontwikkeling om die groot stede soos Athene en Rome plaasgevind. Privaateiendomsbesit kom nou voor, asook dat 'n gemeenskap die slawestelsel ontwikkel om rykdom vir sekere individue te skep. Marx stel dat hierdie gemeenskappe tot niet gaan as gevolg van oorbevolking en die feit dat te min grond vir die besittersklas beskikbaar is. Hier kom ook 'n geweldige gaping tussen ryk en arm voor.
- "Feudal societies" - hierdie fase het ontwikkel na die ineenstorting van die Romeinse Ryk. Hier bewerk slawe die landerye vir klein groepe aristokrate. Volgens Marx kom hierdie fase van feodalisme tot 'n einde as gevolg van die totstandkoming van verskillende stede wat doelgerig op handel en nywerheid begin fokus.
- "Capitalist societies" - hier kom hoofsaaklik twee onderskeie klasse voor, naamlik die *bourgeoisie* (besitters van eiendomsregte) en die *proletariaat* ( werkers wat verplig was om hul arbeidskragte teen vergoeding te verkoop).

Volgens Marx (Ashley & Orenstein, 1995:235) maak die produksiemetode en die ekonomiese basis van die gemeenskap die produksiekragte uit, asook die sosiale verhoudinge van produksie. Produktiewe kragte laat ondergeskiktes toe om te reageer sodat hulle hul materiële wêreld kan transformeer.

Marx verduidelik verder:

The organization of work in any civilized society (capitalist and precapitalist) involves relations of production that make the labour power of some individuals the property of others. For Marx this relationship is the essence of class exploitation. In slave societies, for instance, the slave owner has exclusive and total ownership of the slave's labour power. In capitalist societies the employer has ownership of the employee's labour power during the hours of employment. Production in general is always a social enterprise. Marx pointed out that individual workers never work in isolation but always as part of an economic system of production and consumption (Ashley & Orenstein, 1995:236).

## **2.2.5 Die strukturele toestande vir konflik**

Volgens Marx se materialistiese uitgangspunt impliseer ekonomiese polarisasie ook polarisasie in die makrostruktuur op sosiale, politieke en ideologiese vlak. Die strukturele oorsprong van konflik is vir Marx privaatbesit. 'n Ekonomiese infrastruktuur wat gekenmerk word deur privaatbesit van die middele van produksie, distribusie en ontwikkeling van goedere is vir Marx altyd die bestaan van twee basiese belangegroepes wat in konflik verkeer, naamlik die besitters (die bourgeoisie of kapitaliste) en die besitloses (proletariaat) (Jordaan, 1993:25; De Kock, 1984:30).

Volgens Ashley en Orenstein (1995:238) is dit Marx se siening dat die mens as individu 'n kreatiewe agent is wat na selfaktualisering streef. Marx glo dat dit nie die individu is, nie maar die gemeenskap wat verantwoordelik is vir 'n groot mate van onnodige lyding. Die gemeenskap kan die individu grootliks te na kom deur die verwinging van menslike aspirasies. "On the other hand, only society can enable individuals to comprehend the limits and potential of their own humanity". Volgens Marx kan vryheid en selfbeskikking net verkry word binne die parameters van spesifieke en historiese veranderlikes van sosiale vorming. Om vry en selfbeskikkend te kan lewe is nie om onderskeid te tref tussen jouself en die gemeenskap nie, maar om te kan verstaan waar jou tekortkominge lê as gevolg van die beperkinge van jou deelname aan 'n kollektiewe eenheid. Die gemeenskap skep nie die individu se behoefte aan selfvervulling nie, want selfvervulling of selfaktualisering is 'n

natuurlike menslike behoefte. Marx het egter tog toegegee dat die gemeenskap alleen bepaal wat die moontlike grense en inhoud van menslike tevredenheid sal wees.

Volgens Ashley en Orenstein (1995:238) het Marx verder ook geglo dat menslike produktiwiteit en kreatiwiteit noodsaaklik is vir selfaktualisering. "Marx pointed out that all production is appropriation of nature by the individual within and through a definite form of society". Die kern van Marx se analise is die begrip dat die individu na selfbeskikking streef wat gestalte aanneem in die samewerking van alle individue binne 'n spesifieke soort gemeenskap, naamlik kommunisme. Produktiewe kragte moet aangewend word om selfversorgende behoeftes te bevredig en toe te sien dat dit as kreatiewe uitlaatklep dien vir menslike selfaktualisering en -uitdrukking, wat weer op sy beurt daartoe sal lei dat die mens sy volle potensiaal sal kan bereik.

Vir Marx was een van die sentrale take van die sosiologie die ontdekking of blootlegging van die wette van rewolusionêre verandering. Aangesien rewolusie vir Marx die dryfkrag van die geskiedenis en dus ook van verandering was, is die blootlegging van die toestande wat bevorderlik is vir konflik een van die aspekte van die taak. Marx het egter ook sterk gevoel dat die bestudering en blootlegging van toestande wat bevorderlik is vir konflik baie belangrik was sodat presies bepaal kon word wanneer en hoe konflik as dryfveer ontwikkel (Jordaan, 1993:27).

### **2.3 Die beskouings van Ralf Dahrendorf as konflikteoretikus**

Volgens Vago (1996:53) is Ralf Dahrendorf nog 'n invloedryke kontemporêre konflikteoretikus. Hy verwerp uit die staanspoor die idees van Marx dat konflik te make het met die sosiale klasse van die samelewing as bepalend "by the relations to the means of production" en definieer konflik in die samelewing ooreenkomstig die ongelyke verspreiding van mag. Volgens hom is daar net twee groepe in die samelewing — die wat mag het en die wat oor geen mag beskik nie. Hy hou vol dat konflik 'n strukturele oorsprong het en dat konflik verstaan moet word in terme van die legitimiteit van gesagverhoudinge.

Volgens Dahrendorf kan enige organisasie se rolle en posisies verdeel word in twee kwasigroepe waarvan die lede mekaar opponeer ooreenkomstig hul onderskeie latente belange. Die groep wat in die mags- en gesagposisie gestel is, is geïnteresseerd daarin dat hulle regte beskerm word en dat die status quo gehandhaaf word, terwyl die ondergeskikte groep weer in verandering of transformasie belang stel. Laasgenoemde twee kwasigroepe is

potensieel antagonisties teenoor mekaar, en hulle onderskeie lede deel 'n gemeenskaplike ondervinding van belange en rolle, of hulle daarvan bewus is of nie (Vago, 1996:54).

Die beskouings van die konflikteoretikus Ralf Dahrendorf bied die toepassingswaarde van hierdie studie, aangesien dit die onderbou voorsien vir die konflik wat in die denke van die werknemer van 'n plaaslike owerheid bestaan. Die werknemers verkeer onder die indruk dat bestuur se latente belange deur wetgewing wat verwickelinge uitspel wat die plaaslike owerheid se geïntegreerde ontwikkelingsplan beïnvloed, beskerm word. Laasgenoemde veroorsaak konflik in die denke van die werknemers van 'n plaaslike owerheid. Die werknemers staan antagonisties teenoor bestuur omdat hulle as ondergeskikte groep belang stel in verandering in denke by bestuur wat betref hul gemeenskaplike ondervinding wat dienslewering aan die plaaslike gemeenskap betref.

### **2.3.1 Lewenskets van Ralf Dahrendorf (1929-)**

Ralf Dahrendorf is in 1929 in Hamburg gebore. Hy is een van die min Europese sosioloë wat in sowel Europa as Noord-Amerika bekend is en gerespekteer word. As 'n tienerjarige in Nazi-Duitsland, is Dahrendorf in 'n konsentrasiekamp geplaas vir sy deelname aan en lidmaatskap van 'n hoërskoolgroep wat die staat teengestaan het, en hy het voortgegaan om intensief by politieke sake betrokke te raak. Hy was ook 'n onafhanklike demokratiese lid van die "Baden-Wurtemberg Landtag" en van die Wes-Duitse "Bundestag". Voorts was hy ook 'n lid van die Kommissie van die Europese Gemeenskap en was verantwoordelik vir buitelandse verhoudinge, asook opvoeding, wetenskap en navorsing. Die grootste deel van Dahrendorf se akademiese loopbaan bring hy aan Duitse universiteite soos Contance, Bünge en Hamburg deur (Wallace & Wolf, 1980:121).

Dahrendorf het van 1947 tot 1952 in die Filosofie aan die Hamburgse Universiteit gestudeer. Tussen die jare 1952 en 1954 studeer hy in die Sosiologie aan die "London School of Economics". Van 1954 tot 1957 doseer hy aan die Universiteit van Saarland. In 1957 word hy 'n privaatdosent te "Saarbrücken". Hy word in 1958 professor in die Sosiologie aan die Hamburgse Universiteit. Van 1958 tot 1960 was hy hoogleraar in die Sosiologie aan die "Akademie für Gemeinwirtschaft" te Hamburg. Hy word ook hoogleraar in die Sosiologie aan die Universiteit van Tubingen (1960-1965). In 1966 word hy hoogleraar aan die Universiteit van Konstanz. Van 1966 tot 1967 is hy hoof van die Departement Sosiologie aan die Universiteit van Konstanz. Gedurende die jare 1967 tot 1974 neem hy aktief deel aan die politiek van die dag. Gedurende 1974 word hy direkteur van die "London School of Economics" (Habel, 1985:203). Die volgende is maar enkele van sy geskrifte: "Marx in

perspective" (1953), "Soziale klassen und klassen Konflikt" (1957), "Gesellschaft und Freiheit" (1961), "Die Angewandte Aufklarung" (1963), "Essays in the Theory of Society" (1968), "Konflikt und Freiheit" (1972) en "The new Liberty" (1975) (Habel, 1985:203). Dahrendorf kan beskryf word as een van die bekendste lewende konflikteoretici.

### **2.3.2 Dahrendorf se konflikbegrip**

Onder geskikte "conditions of organization", ontwikkel belangegroeppe uit kwasigroepe deurdat lede 'n leier-element en effektiewe intergroep-kommunikasie tot stand bring wat konsekwente ideologie voortbring, asook 'n bewuswording van hul gesamentlike belange. Volgens Vago (1996:53) gaan Dahrendorf van die standpunt uit dat hoe meer die ondergeskikte groepe georganiseerd begin raak, hoe sterker raak die kans dat hulle in konflik met die oorheersende groep gaan verkeer. Die omstandighede wat bevorderlik is vir konflik, soos geleentheid vir sosiale mobiliteit en "the responses of the agents of social control, will determine the intensity" van geweld en konflik. Met "intensity" verwys hy na die emosionele betrokkenheid en vyandigheid wat die deelnemers ondervind. Hy stel voor dat, hoe meer georganiseerd hierdie belangegroeppe is en hoe meer hul konflik gereguleer word, hoe minder gewelddadig die konflik sal wees. Konflik lei weer tot strukturele veranderinge as gevolg van die resultaat van veranderinge in oorheersende verhoudinge. Die tipe, tempo en omvang van verandering hang af van die "conditions of structural change". Verder word daar ook van die volgende standpunt uitgegaan: "These conditions include the capacity of those in power to stay in power and the pressure potential of the dominated interest group". Konflik tussen werkers en bestuur, die vakunievormingsproses en die veranderinge wat tot stand gebring word deur vakbonde word deur Dahrendorf aangelê om sy teorie te illustreer (Vago, 1996:54).

Dahrendorf het verder tot die slotsom gekom dat "the great creative force" wat tot verandering in die samelewing lei, sosiale konflik is. Die denkbeeld wat stel dat waar daar sosiale lewe is, sal daar konflik wees, blyk besonder verdoemend en onstellend te wees, maar daar moet egter op gelet word dat "... societies and social organizations are held together not by consensus but by constraint, not by universal agreement but by coercion of some by others ... and as conflict generates chance, so constraint may be thought of as generating conflict." Ons veronderstel dus dat konflik oral voorkom, omdat dwang en verpligting oral heers waar die mens sosiale organisasies tot stand bring (Dahrendorf, 1967:479-480).

Dahrendorf het Marx se teorie op verskeie maniere aangepas deurdat hy konflik beskou as 'n probleem wat ontstaan omdat daar ongelyke hoeveelhede mag of gesag in al die sektore van 'n samelewing teenwoordig is, en wat gevolglik sterk kontrasteer met Marx se denkrigting waar die klem geplaas word op klasse in die samelewing wat konflik gevolglik veroorsaak. Dahrendorf het verder ook sterk klem gelê op die feit dat konflik ekstern voorkom, terwyl Marx se siening was dat konflik die primêre oorsaak is in die interne werking van die gemeenskap. Dahrendorf wys ook duidelik uit dat konflik in 'n gegewe gemeenskap nie ontstaan as gevolg van interne verskille wat in die historiese ontwikkeling voorkom nie, maar weens druk wat deur ander gemeenskappe uitgeoefen word.

Dahrendorf, in teenstelling met Marx, voer ook aan dat daar vir baie soorte konflik nie 'n oplossing bestaan nie omdat kompromieë aangegaan word om die konflik te beheer. Anders as ander konflikteoretici het Dahrendorf geredeneer dat

... it is the task of sociology to drive conflicts from special social structures and not to relegate these conflicts to psychological variables (aggressiveness) or to descriptive historical ones (the influx of Negroes into the United States) or to chance (Dahrendorf, 1973:102).

Volgens Zeitlin (1973:110) poog Dahrendorf om uit te wys dat Marx se siening hoofsaaklik neergekom het op die eng regs-konsep van die besit van eiendom. Volgens Dahrendorf het dit vir Marx gegaan oor eienaarskap of nie-eienaarskap en die wyse van produksie in 'n streng regse sin en nie oor die mate van gesag in die verskillende strukture van die onderneming nie. Volgens Zeitlin (1973:111) stel Dahrendorf ook die volgende: "Only by freeing class from this narrow definition will it become applicable to all relations of production." Marx het verwys na "property relations" as die regsuitdrukking wat hy "relations of production" noem. Laasgenoemde is verstaanbaar aangesien die omstandighede in die 19de eeu van so 'n aard was, dat die intrepneur die eienaar was van die "means of production" en gevolglik ook die beheer en gesag van die onderneming gehad het. Gevolglik sal dit verkeerd wees om te redeneer, soos Dahrendorf, dat Marx in gebreke gebly het om te begryp dat die produksiebeheer die kernelement van ekonomiese mag is. Dit sal terselfdertyd ook verkeerd wees om te redeneer dat Marx ontken het dat die beheer van die "means of production" onder 'n kapitalistiese stelsel van eienaarskap geskei kan word. Dahrendorf probeer die nodige ondersteuning kry vir laasgenoemde deur aandag te vestig op Marx se siening in sy boek "Capital". Laasgenoemde handel oor gesamentlikevoorraad-ondernemings wat in Marx se tyd die tendens getoon het en later beskryf is as die verdeling van beheer en bestuur wat konflik meebring. Dahrendorf glo vas dat laasgenoemde demonstreer dat vir Marx "relations of production" die aanduiding van "class formation" was,

en gevolglik ook gesagsverhoudinge - "but they were such only because in the first place they were property relations in the narrow sense of the distribution of controlling private ownership".

Indien Marx se geskifte deeglik gelees word, word dit duidelik dat Dahrendorf dit nie reg geïnterpreteer het nie. Hy haal Marx aan deur aan te voer dat die gesamentlike aandeelmaatskappy die vernietiging verteenwoordig van "capital as private property within the capitalist mode of production itself - wishing thereby to suggest that for Marx the joint-stock company was halfway to the classless society". In die loop van sy eie analise praat Dahrendorf van 'n sogenaamde onderskeid tussen eienaarskap en beheer, asook van ander veranderinge sedert die Marx-tydperk wat aanleiding gegee het tot die opkoms van die "postcapitalist society". Marx se standpunt was egter dat, terwyl eienaarskap op 'n al groter grondslag van bestuur geskei word, dit daartoe lei dat "the relations of production are no less capitalistic on that account" (Zeitlin, 1973:111-112).

Omdat die werknemers van 'n plaaslike owerheid goed in vakbonde georganiseer is, bevind hulle hulle in al groter mate in konflik met die dominante groep, naamlik bestuur. 'n Ongelyke mate van mag en gesag kom in al die sektore van die samelewing voor. Strukturele veranderinge as gevolg van die resultaat van wetgewing bring veranderinge in die dominante verhoudinge mee. Laasgenoemde lei tot konflik in die Sol Plaatje Plaaslike Owerheid omdat die geïntegreerde ontwikkelingsplan direk beïnvloed word.

### **2.3.3 Strukturele veranderinge sedert Marx**

Volgens Zeitlin (1973:112-115) maak Dahrendorf die bewering dat strukturele veranderinge in kapitalisme bewyse lewer daarvan dat Marx se analise geen waarde meer inhou nie. Een so 'n verandering wat Dahrendorf interessant vind, is die onderskeid wat getref word tussen eienaarskap en beheer. Dahrendorf noem die proses "the decomposition of capital" waar hy die afname van die familie-onderneming gelyk stel aan die afname van kapitalisme, terwyl hy erkenning gee aan die teorie van verspreiding van voorraad.

Vir Dahrendorf is die oorheersing van die organisasie, asook die verspreiding van voorraad, die totstandkoming van 'n algehele breuk met kapitalisme. Hierdie radikale siening van Dahrendorf is 'n eienskap wat hy van Marx oorgeneem het en hom in dieselfde denkskool plaas as Burnham en andere, waar hy ons daarvan wil oortuig dat Marx die ontstaan van die korporasie of organisasie as 'n bestuursrevolusie sien wat die einde van Kapitalisme bewerkstellig en konflik toenemend op die voorgrond sal plaas.

Volgens Zeitlin (1973:115) gee Dahrendorf wel erkenning daaraan dat eienaarskap nie geheel en al opgehou het om die funksionele basis vir gesag te wees nie. Die reg van 'n bestuurder om 'n opdrag te gee en te verwag dat ander gehoor gee daaraan, val die bestuurder gedeeltelik toe volgens die eiendomsreg wat deur die aandeelhouders wat as 'n groep of 'n direksie van direkteure optree, aan hom gedelegeer is. Daar is egter 'n tweede, meer belangrike, basis van legitimiteit dat sy gesag aanvaarbaar gevind word, naamlik die tipe konsensus tussen hulle bereik is, naamlik wat hulle daartoe verbind om uitvoering te gee aan opdragte van die bestuurder. By 'n plaaslike owerheid word die dissiplinêre prosedure toegepas as 'n instrument van die laaste uitweg om te verseker dat uitvoering aan die opdragte van 'n bestuurder gegee word. Laasgenoemde aspek word verder in paragraaf 3.5 van Hoofstuk 3 van hierdie studie bespreek.

Dahrendorf stem met Friedman, Geiger, Moore en andere saam dat arbeid die afgelope eeu in fabrieke in verskeie vlakke onderverdeel is, met die gevolg gehad dat drie kategorieë onderskei kan word, naamlik geskoolde, halfgeskoolde en ongeskoolde arbeid. Laasgenoemde het in toenemende mate die implikasie gehad dat verskille tussen industriële werknemers al hoe meer toeneem, wat daartoe lei dat konflik van belange tussen industriële werknemers toeneem — in dié mate dat dit nie meer sin maak om van die werkendeklas te praat nie. Terselfdertyd het daar nou 'n nuwe middelklas tot stand gekom wat deel uitmaak van die industriële gemeenskap.

Dahrendorf kom tot die gevolgtrekking dat waar gesag gevestig is, dit daartoe sal lei dat verhoudinge van oorheersing en ondergeskiktheid sal voorkom. Gevolglik sal daar in die historiese post-kapitalisme 'n groot stryd om gesag onder werknemers woed, ongeag of dit in die industrie, die kerk, 'n politieke party of sosiale klub is.

#### **2.3.4 Die vorming van konflikgroepe**

Dahrendorf (1959:178) wys daarop dat daar twee kwasi-groepe in enige organisasie of gemeenskap bestaan, gebaseer op dominante en ondergeskikte gesagsposisies. Die twee kwasi-groepe het teenoorgestelde latente belange — latent in die sin dat dit nog nie bewus of uitgesproke is nie. Die groepe word kwasi-groepe genoem, aangesien hulle bloot 'n versameling mense en nie georganiseerde eenhede is nie. Die twee kwasi-groepe het teenoorgestelde latente belange in die sin dat die oorheersende kwasi-groep belang het by die handhawing van die status quo, terwyl die onderdrukte kwasi-groep belang het by die verandering van die status quo. Belangegroepe wat op hierdie wyse ontstaan, verkeer voortdurend in konflik oor die verandering of behoud van die status quo. Lede van die

onderdrukte kwasi-groep begin dan om hulle in groepe met gemanifesteerde belange te organiseer. Gemanifesteerde belange is geformaliseerde programme en ideologieë. Lede van sulke groepe is dus bewus van die botsing van belange. Belangegroep wat op hierdie wyse ontstaan, verkeer in voortdurende konflik oor die verandering of behoud van die status quo (De Kock, 1984:156). Die konflik tussen belangegroep lei tot verandering in die struktuur van die sosiale verhoudings deur veranderinge in die oorheersingsverhoudings. Die aard, die tempo en die intensiteit van ontwikkeling berus op empiriese, veranderlike toestande (Jordaan, 1993:61).

Dahrendorf dui drie struktuurkomponente aan wat nodig is vir mense om hulle in 'n aktiewe belangegroep te organiseer (Wallace & Wolf, 1995:148):

- Tegnieiese komponente: 'n Groep het 'n stigter en 'n leier nodig met 'n gepaardgaande ideologie.
- Politieke komponent: Hoe liberaler die politieke omgewing in 'n samelewing is, hoe makliker is dit vir belangegroep om te organiseer, terwyl die teenoorgestelde ook duidelik in die samelewing sal geld.
- Sosiale komponent: Mense moet geografies gekonsentreerd wees, en dié mense bevind hulle in dieselfde situasie het gewoonlik dieselfde agtergrond; gevolglik moet daar ook suksesvolle kommunikasie tussen lede wees.

Vir Dahrendorf is die belangrikste psigologiese vereiste vir aktiewe groepvorming dat mense moet identifiseer met die belange wat aan hulle posisies gekoppel is. Wanneer daar aan bogenoemde vereistes voldoen is, kan van groepe met gemanifesteerde belange gepraat word. Dahrendorf dui aan dat, hoe suksesvoller organisasie by ondergeskikte groepe plaasvind, hoe sterker is die kans dat hulle in botsing met die dominante groep sal kom.

### **2.3.5 Die twee metateorieë van die gemeenskap volgens Dahrendorf**

Zeitlin (1973:116-117) wys daarop dat Dahrendorf 'n prominente deelnemer in die gesprek oor die doeltreffendheid van die integrasieteorie in teenstelling met die konflik-dwangteorie is. Hy het daarop aangedring dat 'n onderskeid getref moet word tussen twee metateorieë aangaande die gemeenskap. Die opvatting van die een metateorie stel dat 'n sosiale stelsel funksioneel geïntegreer is en 'n bydrae lewer tot waardes vir 'n fundamentele rol vir die instandhouding van die stelsel in 'n ewilibrum. Die ander metateorie sien die sosiale

struktuur as 'n vorm van die organisasie wat saamgebind word deur krag en dwang, en deur voortdurend uit te reik buite die sosiale struktuur op 'n wyse waarin produksie daarbinne die kragte die instandhouding van 'n onafgebroke proses van verandering tot stand bring. Hy huidige gevolglik ook die volgende mening:

Dahrendorf is justified, I believe, in distinguishing two theoretical tendencies in contemporary sociology, and in nothing that in recent years, the integration theory of society has clearly dominated sociological thinking. He is right to disclose the extreme one-sidedness and, hence, inadequacy of the integration of functionalist theory. It is also sensible of him to refuse to choose between the meta-theories, realizing that neither based on values alone, nor one based exclusively on interest - conflicts, force, and coercion, could be adequate in itself.

Zeitlin (1973:117) voer verder aan dat Dahrendorf grootliks fouteer deur te glo aan 'n teoretiese digotomie deur beide metateorieë as aanvaarbaar te beskou en te glo dat beide teorieë geldig is om sekere tipes probleme te verklaar:

The result is a state of affairs in which analytical dimensions are torn from a complex, multifaceted reality and placed in two separate piles: values here, interests there; integration here, conflict there; consensus here, coercion there, and so on. The acceptance of such a situation precludes the development of a single, unified theory.

Terwyl Dahrendorf volgens Zeitlin (1973:117) die twee metateorieë bespreek, vat hy die hoofdoelstellings van die integrasieteorie as volg saam:

- Elke gemeenskap beskik oor 'n relatief volhardende of volgehoue stabiele struktuur van elemente.
- Elke gemeenskap is 'n goed geïntegreerde struktuur van elemente.
- Elke element in 'n gemeenskap het 'n funksie, byvoorbeeld die lewering van 'n bydrae tot die instandhouding van die stelsel.
- Elke funksionerende sosiale struktuur is gebaseer op konsensus van die waardes wat tussen lede bestaan.

Zeitlin (1973:117-118) wys daarop dat Dahrendorf bogenoemde teorie beskou as eensydig. Dahrendorf se opvatting oor die dwangteorie is ook nie minder eensydig en probleemvry nie. Die basiese leerstelling van laasgenoemde teorie is volgens Dahrendorf die volgende:

- Elke gemeenskap is by elke punt ondergeskik aan die prosesse van verandering; sosiale verandering is alomteenwoordig en word gevolglik ook oral aangetref.
- Elke gemeenskap vertoon by elke punt tweedrag en konflik; sosiale konflik is alomteenwoordig.
- Elke element in 'n gemeenskap lewer 'n bydrae tot disintegrasie en verandering.
- Elke gemeenskap is gebaseer op die feit dat dwang van sekere van sy lede deur ander lede uitgeoefen word.

Dit is ook nie besonder insiggewend om die standpunt te handhaaf dat elke gemeenskap verandering by elke punt ondervind sonder 'n aanduiding van die rede en die mate van die veranderinge daarvoor nie. Soortgelyk sal 'n veronderstelling dat tweedrag en konflik by elke punt in die gemeenskap sal voortduur en dat elke sosiale element 'n bydrae sal lewer tot disintegrasie en verandering ook geen verklaring sal gee vir die konflikte en elemente nie. Verder is dit waar dat Dahrendorf die mening handhaaf dat die teoretiese benadering 'n verklaring kan gee wat die integrasie-benadering nié kan doen nie. In sy poging om laasgenoemde te bewys verstrekkend Dahrendorf twee voorbeelde of tipes verskynsels. Die eerste voorbeeld lewer 'n toenemende tendens van industriële en kommersiële ondernemings wat die posisie van die personeelbestuurder byvoeg tot hul organisasiestruktuur. Vir die tweede voorbeeld gebruik hy die staking van die konstruksiewerkers in Oos-Berlyn in Junie 1953 wat tot 'n algemene opstand teen die kommunistiese regeringstelsel van Oos-Duitsland gelei het. Dahrendorf gaan van die standpunt uit dat die funksionele teorie die eerste verskynsel verduidelik, terwyl die konflikteorie van toepassing is om die tweede verskynsel te kan verduidelik.

In Zeitlin (1973:118) stel Dahrendorf verder: "We cannot conceive of society unless we realize the dialectics of stability and change, integration and conflict, function and motive force, consensus and coercion." Laasgenoemde stelling van Dahrendorf kan van toepassing gemaak word op 'n plaaslike owerheid soos Sol Plaatje aangesien soortgelyke prosesse wat hulle in die gemeenskap afspeel 'n direk eweredige gevolg van soortgelyke prosesse in 'n plaaslike owerheid tot gevolg het.

### **2.3.6 Die oorsake van konflik in die onderneming volgens Dahrendorf**

Die verskynsel *konflik* is in die voorafgaande bespreek om duidelikheid oor die begrip te verkry. Hierna, waar moontlik, sal na Sol Plaatje Plaaslike owerheid verwys word om sodoende verklarings vir die oorsake van konflik te kan gee.

Dahrendorf (1965:98-101; 1959:242) is die mening toegedaan dat konflik in die onderneming in die geheel weens verskeie aanleidende oorsake kan ontstaan, wat vervolgens bespreek word, naamlik:

#### **2.3.6.1 Groepsbelange**

Die siening, asook belange van werknemers, verskil van dié van bestuur. Vir bestuur en aandeelhouers gaan dit om wins, en vir die werknemer om werksekuriteit. Belange gebore uit die klassestruktuur word as 'n belangrike oorsaak van konflik binne groepsverband ervaar. Die hoofde en ondergeskiktes in Sol Plaatje Plaaslike Owerheidverteenvoerdig verskillende belange in die geïntegreerde ontwikkelingsplan van die munisipaliteit; gevolglik moet daar deur kompromieë gepoog word om die konflikpotensiaal tot die minimum te beperk.

#### **2.3.6.2 Magsdeling**

Magsdeling in die onderneming word deur Dahrendorf as die algemeenste oorsaak van konflik beskou.

Weens die vorige politieke bedeling in Suid-Afrika is die swart werknemer van vele voorregte ontnem. Dit het aanleiding gegee tot 'n toename in die ondersteuning van vakbonde. Werknemers se toetreding tot vakbonde het aanleiding gegee tot meer ekonomiese mag en sal 'n toenemende rol speel om in politieke behoeftes te voorsien. Daar moet ook op gewys word dat leiers en bestuurders 'n gesindheid van deursigtigheid sal moet openbaar ten einde huidige onderhandelingsprosesse ten opsigte van dienslewering te laat slaag. Sodoende sal die konflikpotensiaal nie tot die minimum beperk kan word nie. Tans wil dit in Sol Plaatje Munisipaliteit voorkom of die plaaslike owerheid politieke bestuur word, wat konflik genereer, omdat die administratiewe bestuur nie die nodige aandag geniet sodat aan die vereistes van die raad se geïntegreerde ontwikkelingsplan voldoen kan word nie.

### **2.3.6.3 Opleiding en bestuur**

Gebrek aan opleiding en ontwikkeling binne die werksituasie is eweneens 'n oorsaak van konflik. Werknemers verwag van die bestuur van die onderneming dat hulle voldoende opleiding moet ontvang ten einde in hulle werksaamhede en loopbane te kan ontwikkel.

### **2.3.6.4 Gebrekkige kennis**

Gebrekkige kennis sluit nou aan by die gebrek aan opleiding en ontwikkeling as oorsaak van konflik. Die groot hoeveelheid inligting waaraan die moderne mens blootgestel word, kan met verloop van tyd tot 'n gebrek aan kennis binne 'n bepaalde vakgebied lei. Voorts bemoelijk dieselfde ontwikkeling van nuwe tegnologie die snap van kennis. Werknemers vind dit toenemend moeilik om op hoogte te bly met nuwe ontwikkelinge en vordering op die gebied van die tegnologie, wat weereens verdere konflik meebring.

### **2.3.6.5 Antisipasie**

In ekonomies moeilike tye kan 'n besluit deur bestuur oor die toekoms van die onderneming tot onsekerheid lei en selfs tot konflik tussen werknemers onderling en tussen bestuur en die werknemers. Konflik ontstaan weens die afwagting op 'n belangrike besluit wat bestuur gaan neem. Die toekoms en werksekerheid van afdelings in die Sol Plaatje Munisipaliteit word in die gedrang gebring deur onsekerhede oor die raad se geïntegreerde ontwikkelingsplan. In Hoofstuk 3 van die studie word laasgenoemde uitgewys.

### **2.3.6.6 Werksure**

Verlenging van werksure of die inkorting van oortydwerk sonder die nodige inagneming van die werknemer kan tot konflik lei. Werknemers kan ongelukkig raak indien hulle onnodig langer ure moet werk. Daar kan egter van werknemers verwag word om dieselfde hoeveelheid werk in 'n korter tydperk af te handel. Laasgenoemde kan slegs bereik word indien hulle gemotiveer is om die taak uit te voer. Die hedendaagse onderneming vereis voortdurend aanpassings rakende werksure. Vakbonde soos die Independent Municipal and Allied Trade Union (IMATU) en South African Municipal Workers Union (SAMWU) oefen toenemend druk uit om meer aanpasbare en buigsame werksure in te stel.

### **2.3.6.7 Kommunikasie**

Gebrek aan of afwesigheid van kommunikasie kan lei tot misverstande en op hulle beurt weer aanleiding gee tot konflik binne die onderneming. Bestuur bestee heelwat tyd daaraan om kommunikasie met vakbonde en ander belangegroepes in die onderneming te bewerkstellig.

### **2.3.6.8 Vrees vir die onbekende en veranderende situasies**

Ten einde te oorleef is dit vir die onderneming nodig om dinamies te wees. Die implikasie hiervan is dat die onderneming of plaaslike owerheid gedurig by verandering moet kan aanpas. Indirek word daar van die werknemer verwag om by die verandering aan te pas. Werknemers begryp nie altyd die werkgewers se eksterne situasie nie en stel onredelike eise aan die bestuur van die onderneming. Verandering ontlok by die meeste mense 'n gevoel van weerstand en onsekerheid wat aanleiding kan gee tot konflik.

### **2.3.6.9 Werksekuriteit**

Werksekuriteit lê aan die wortel van 'n tevrede werkerskorps, en onsekerheid binne die werksituasie kan dus aanleiding gee tot arbeidsonrus. Indien Sol Plaatje Plaaslike Owerheid as vorige werkgewer, wat funksies as lopende onderneming oordra, nie aan werknemers 'n keuse stel of hulle dienskontrakte na die nuwe werkgewer oorgedra moet word nie, sal dit konflik laat eskaleer. Die genoemde oordrag vind dan nie ingevolge artikel 197(2) (a) van die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/95), soos gewysig, by wyse van keuse plaas nie (Van Wyk *et al.*, 2002:143). Die oordrag van dienskontrakte is 'n gegewe waar byvoorbeeld dienste geprivatiseer word. Die aard van die transaksie, en nie die bedoeling van die partye tot die transaksie nie, bepaal of artikel 197 van toepassing is. Die oordrag van die dienskontrakte vind outomaties plaas. Werknemers kan nie weier om oor te gaan, bloot om die werking van artikel 197 te omseil nie. As sulke werknemers nie vir die nuwe werkgewer wil gaan werk nie, waar genoemde artikel 197 van toepassing is, moet hulle bedank sonder enige aanspraak op 'n skeidingsloon. Laasgenoemde kan tot groot konflik in die werksituasie lei. Sien in hierdie verband die saak in die arbeidshof *Independent Municipal & Allied Trade Union en andere v Greater Johannesburg Metropolitan Council en andere* (2000)21 ILJ 2037(AH).

#### **2.3.6.10 Vooroordeel**

Vooroordeel aan die kant van die bestuur of die werknemers kan aanleiding gee tot 'n konfliktsituasie. In die huidige politieke klimaat word hierdie vooroordeel by ondernemings en plaaslike owerhede aangetref. Dit is egter die taak van die bestuur om vooroordeel te hanteer of uit te skakel deur billike bestuurspraktyke binne 'n raamwerk toe te pas wat tot regsekerheid sal lei. Aangesien die Wetgewer tot op hede nog steeds nie daarin kon slaag om regsekerheid in alle aspekte binne die individuele arbeidsreg te bewerkstellig nie, sal daar gevolglik nog ruimskoots op die uitsprake van die arbeidshowe gesteun moet word om uitsluitel daaroor te verkry (Van Wyk *et al.*, 2002:16).

#### **2.3.6.11 Diskriminasie**

As gevolg van die gestratifiseerde aard binne alle vlakke van die samelewing kom diskriminasie voor. 'n Logiese afleiding is dat, as gevolg van die Suid-Afrikaanse politieke samestelling, diskriminasie in die vorm van werksreservering, rassediskriminasie en regstellende aksie aanleiding kan gee tot konflik. Daar word voorsien dat die verskynsels *rassediskriminasie* en *onbillike diskriminasie* toenemend op die agenda van vakbonde in 'n post-apartheid Suid-Afrika sal verskyn. Die Arbeidshof het in die saak *Ntai en andere v SA Breweries Bpk (2001) 22ILJ214 (AH) 218 G–219 A* bevind dat regstellende aksie as regverdigingsgrond vir omgekeerde diskriminasie by die toepassing van regstellende-aksiebeleid bespreek en tot die gevolgtrekking gekom dat dit ingevolge die toepaslike bepalinge van die Wet (66/95) slegs as 'n skild of regverdigingsgrond, en nie as 'n swaard nie, in die hande van 'n werkgewer aangewend kan word. Die hof is ook die mening toegedaan dat daar ingevolge Wet (66/95) geen regsplig op 'n werkgewer rus om regstellende aksie toe te pas nie en dat werknemers nie 'n reg op regstellende aksie het nie (Van Wyk *et al.*, 2002:201).

#### **2.3.6.12 Magsuitbuiting**

Veral binne die klein onderneming en ook plaaslike owerheid is die misbruik van mag 'n realiteit en word dit beskou as die mees algemene aanleidende faktor tot konflik tussen werknemer en werkgewer.

Aanvanklik was die diensverhouding uitsluitlik gegrond op die gemeenregtelike beginsels wat kontrakteervryheid as die primêre uitgangspunt onderskryf het. Hierdie kontrakteervryheid was slegs ingeperk deur die breë beginsels van regmatigheid en die gemeenskapsopvatting,

asook die vermoë van die partye ten opsigte van die diensverhouding om hulle regte en verpligtinge op 'n individuele grondslag te reguleer.

Kontrakteervryheid het die werknemers egter aan uitbuiting deur die werkgewer blootgestel wat aanleiding gegee het tot uiters onbillike arbeidspraktyke. Hierdie stand van sake het verder aanleiding daartoe gegee dat die Wetgewer ingegryp het om die diensverhouding by wyse van wetgewing te reguleer (Van Wyk *et al.*, 2002:14).

### **2.3.6.13 Agitasie**

Politieke aspirasies van vakbonde lei tot agitasie en intimidasie van werknemers wat nie noodwendig met die vakbond saamstem nie. In die huidige politieke klimaat in Suid-Afrika is agitasie en intimidasie 'n wesenslike probleem. Die aanwesigheid van intimidasie in die huidige politieke bestel sal toenemend 'n rol speel in die daaglikse bestuur van arbeidsverhoudinge in die onderneming. In Basson, Christianson, Garbers, Le Roux, Mischke en Strydom (2000:196) word na 'n saak verwys *Jonker v Amalgamated Beverage Industries (1993) 14 ILJ 199 (IC)* waarin Jonker as 'n toesighouer by genoemde firma begin werk het en die vakbond na 'n paar maande die werkplek vir Jonker onhoudbaar gemaak het. Die vakbond het hom gevolglik gedwing om 'n konstruktiewe ontslag te aanvaar omdat die vakbond onregmatiglik nie met die genoemde toesighouer wou saamwerk nie. Die vakbond het hom gevolglik gedwing om te bedank deur middel van 'n voortgesette staking wat deur hulle geloods is waardeur hulle die voorwaarde gestel het dat die staking nie afgelas sou word nie, tensy Jonker as toesighouer bedank. Die hof het egter bevind dat Jonker 'n onreg aangedoen is en kompensasie is aan hom toegestaan. In Sol Plaatje Plaaslike Owerheid wil dit voorkom of agitasie ook as gevolg van die politieke klimaat 'n rol speel, wat meebring dat amptenare hulle voortdurend in die spervuur bevind.

### **2.3.6.14 Etnisiteit en kultuurverskille**

Die handhawing van een etniese groep ten koste van 'n ander gee aanleiding tot rassekonflik as gevolg van onder meer vooroordeel, rasetrots, taal- en ekonomiese faktore. Wat die Suid-Afrikaanse situasie betref, het etnisiteit en kultuurverskille, veral in die mynbedryf, sowel as plaaslike owerhede al by meer as een geleentheid aanleiding gegee tot konflik. Rassekonflik in Suid-Afrika is egter nie 'n nuwe verskynsel nie. Soos reeds aangetoon, het die eerste "Hottentotsoorlog" so vroeg reeds as slegs sewe jaar na Jan van Riebeeck se landing in Suid-Afrika uitbreek. Rassekonflik het derhalwe, soos in die huidige Suid-

Afrikaanse samelewing, ook deel van die onderneming geword en gevolglik ook van die plaaslike-owerheidsektor (Jordaan, 1993:126).

#### **2.3.6.15 Oneffektiwiteit of afwesigheid van prosedures**

Die afwesigheid of nie-doeltreffendheid van dissiplinêre en griewe-prosedures kan tot konflik in die onderneming lei. Volgens Pons en Deale (2003:2-20) mag korrektiewe stappe deur bestuur gedoen word teen werknemers wat hulle aan kontrakbreuk skuldig maak deurdat hulle hulle skuldig maak aan wangedrag of aan optredes van onbekwaamheid. Die doel van hierdie prosedures is om voorsiening te maak vir die nodige prosesse om hierdie tipe sake op 'n wyse wat voorspelbaar, konsekwent en billik sal wees, te kan hanteer. As optredes van bestuur in plaaslike owerhede laasgenoemde vereistes nie nageset nakom nie, of as prosedures afwesig is, sal dit daartoe lei dat konflik in die plaaslike-owerheid-sektor erg sal begin eskaleer.

#### **2.3.6.16 Politieke aard van vakbonde**

By plaaslike owerhede is die vakbondbeweging onlosmaaklik aan die politiek verbind weens die gemeenskapsdruk en die ANC-SAKP-COSATU-Alliansie. 'n Sprekende voorbeeld van bogenoemde is die vakbond SAMWU wat onder COSATU ressorteer en wat die meerderheid lede as werknemers in plaaslike owerhede verteenwoordig en gevolglik ook besonder aktief by die bevordering van transformasie in die sektor betrokke is, wat daartoe lei dat konflik op die werksvloer toeneem.

In die vorige paragrawe is aandag geskenk aan die oorsake van konflik in 'n plaaslike owerheid. Vervolgens word gelet op die konflik wat direk by die werknemer van 'n plaaslike owerheid ontstaan.

#### **2.3.7 Oorsake van konflik**

Aangesien die werknemers in plaaslike owerhede in 'n dienskontrak staan, ontstaan sekere aspekte wat in konflik manifesteer wanneer verhoudinge tussen werknemers versteur raak. In die volgende hoofstuk van hierdie studie sal meer volledig gelet word op konflik wat ten opsigte van die dienskontrak in 'n plaaslike owerheid ontstaan.

Die volgende oorsake van konflik is deur Du Brin (1981:97-100) en Jordaan (1993:127) geïdentifiseer:

### **2.3.7.1 Interafhanklikheid van mense of departemente**

Die formele ondernemingstruktuur met sy horisontale en vertikale differensiasie en gesagshiërargie, formele reëls, regulasies en prosedures skep 'n sterk potensiaal vir konflik. Die interafhanklikheid van die verskeie afdelings binne die struktuur versterk die moontlikheid verder, veral waar die een afdeling nie met sy werk kan begin voordat die ander een sy taak afgehandel het nie. Piron en Piron (1992:55) verwys na oorplasing as die optrede ná 'n dissiplinêre verhoor waar 'n werknemer van een afdeling van 'n departement na 'n afdeling van 'n ander departement oorgeplaas word omdat die betrokke werknemer 'n persoonlikheid het wat met dié van 'n medewerknemer of sy toesighouer bots. Laasgenoemde handeling moet spaarsamig en sensitief hanteer word, aangesien konflik sal toeneem as die nuwe toesighouer van die oorgeplaaste werknemer hom nie in sy afdeling wil aanvaar nie, of indien sy medekollegas by die nuwe afdeling die oorgeplaaste werknemer nie gaan aanvaar nie.

### **2.3.7.2 Rolteorie en Rolgebaseerde konflik**

Rolle is belangrik indien konflik binne die plaaslike owerheid verstaan wil word. Rolle bepaal wat persone behoort te doen as 'n funksie van hul posisie. Rolgebaseerde konflik ontstaan tussen werknemers, nie soseer as gevolg van hul verskillende persoonlikhede nie, maar as gevolg van hul werksrolle (Johnson, 1981:16).

### **2.3.8 Soorte konflik**

Die volgende soorte konflik word deur Slabbert (1987:67-68) geïdentifiseer en kan van toepassing gemaak word op Sol Plaatje Plaaslike Owerheid.

#### **2.3.8.1 Intra-individuele konflik**

Hierdie soorte konflik hou verband met die individu en fokus op teenstrydige denke, aspirasies en standpunte. Intra-individuele spanning word binne die individu self ervaar en nie noodwendig gedemonstreer nie.

#### **2.3.8.2 Interpersoonlike konflik**

Botsende gedragpatrone tussen twee of meer individue is hier ter sprake. Die partye is bewus van konflik, aangesien wedersydse gedrag konflik verrai. Konflik in die onderneming

tussen twee of meer individue, as gevolg van persoonlikheidsverskille, word as voorbeeld genoem.

### **2.3.8.3 Intergroepkonflik**

In die huidige Suid-Afrikaanse konteks kan konflik tussen twee etniese groepe as voorbeeld genoem word. In hierdie soort konflik kom opponerende maatskaplike stelsels met mekaar in botsing, byvoorbeeld tussen vakbonde en bestuur, tussen twee departemente, of tussen die werkgewer en die staat.

### **2.3.8.4 Intragroepkonflik**

Hierdie vorm van konflik hou verband met konflik wat tussen individue in dieselfde groep voorkom, byvoorbeeld konflik tussen werknemers onderling of tussen werknemer en toesighouer, wat persoonlik of werkverwant kan wees.

## **2.4 Samevatting**

In hierdie hoofstuk is die benaderings van Marx en Dahrendorf ten opsigte van konflik bespreek aan die hand van sosiale interaksie wat gekenmerk word deur verdeeldheid, konflik, vyandigheid en dwang. Konflik, soos dit blyk, is 'n inherente eienskap van sosiale gedrag wat skyn 'n belangrike rol te speel as oorsaaklike faktor in sosiale verandering.

Marx is van mening dat konflik antagonisme is wat van tyd tot tyd tot uitingdrukking kom. Konflik, antagonisme en stryd is vir hom spanning tussen twee partye wat gewelddadig kan raak as een van die twee partye geweld teen die ander party pleeg. Vir Marx is die verhouding tussen klasse, hetsy latent of gemanifesteer, nie noodwendig vyandig nie. Die blote feit dat daar twee of meer klasse onderskei kan word, impliseer dat daar groepe met verskillende latente of gemanifesteerde belange in een samelewing bestaan en dat hulle verhoudings met mekaar in 'n sekere mate deur hul latente of gemanifesteerde konflik van belange bepaal word.

Volgens Marx was een van die sentrale take van die sosiologie die ontdekking of blootlegging van die wette van rewolusionêre verandering. Aangesien rewolusie vir Marx die dryfkrag van die geskiedenis en dus ook van verandering was, is die blootlegging van die toestande vir konflik een van die aspekte van hierdie taak. Gevolglik sou presies bepaal kon word wanneer en hoe konflik as dryfveer ontwikkel.

Dahrendorf lê in die eerste plek klem op die belangrikheid daarvan dat konflik in die samelewing te make het met die oneweredige verspreiding van mag. Volgens hom is daar net twee groepe in die samelewing; dié wat mag het en dié wat oor geen mag beskik nie. Konflik het gevolglik 'n strukturele oorsprong en moet verstaan word ooreenkomstig die legitimiteit van gesagsverhoudinge.

Dahrendorf het verder ook tot die slotsom gekom dat konflik orals voorkom omdat dwang en verpligting oral aangetref word waar die mens sosiale organisasies tot stand bring. Dahrendorf het Marx se teorie op verskeie maniere aangepas deurdat hy konflik beskou het as 'n probleem wat ontstaan omdat daar ongelyke hoeveelheid mag of gesag in al die sektore van 'n gemeenskap voorkom, wat gevolglik sterk kontrasteer met Marx se denkrigting waarin die klem op klasse in die samelewing wat konflik veroorsaak geplaas word. Dahrendorf het verder ook sterk klem gelê op die feit dat konflik ekstern voorkom terwyl Marx se siening dit was dat konflik die primêre oorsaak is in die interne werking van die gemeenskap.

In 'n plaaslike owerheid is konflik tussen werknemers onderling is nie noodwendig goed of sleg nie, maar behoort sorgvuldig bestuur te word, anders kan dit op stakings uitloop. In Hoofstuk 3 word aandag geskenk aan die bestuur van geskilbeslegting teen die agtergrond van 'n geïntegreerde ontwikkelingsplan. Omdat wetgewing konflik by die dienslewerings-mandaat van 'n plaaslike owerheid meebring, word gelet op die aspekte wat van belang is om die konflik te bestuur asook op geskilbeslegtingsmeganismes.

## HOOFSTUK 3

### Die bestuur van geskilbeslegting teen die agtergrond van 'n geïntegreerde ontwikkelingsplan

#### 3.1 Inleiding

In hoofstuk twee is die beskouing van Marx, Dahrendorf en ander konflikteoretici bespreek. Veral die werk van Dahrendorf het besondere toepassingswaarde op Munisipale Owerhede in die huidige Suid-Afrikaanse konteks. In hierdie hoofstuk sal die aandag gevestig word op wetgewing wat geskilbeslegting teen die agtergrond van 'n geïntegreerde ontwikkelingsplan beïnvloed.

Gemeet aan internasionale standaarde, is die insluiting van individuele arbeidsreg in die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/95) wat hoofsaaklik daarop gerig is om die kollektiewe arbeidsreg te reël, ietwat ongewoon. Die rede waarom dit ongewoon is, is die feit dat die individuele arbeidsreg en die kollektiewe arbeidsreg uit twee verskillende historiese agtergronde afkomstig is. In Amerika, byvoorbeeld, is daar verskillende wette wat hierdie twee komponente van die arbeidsreg reël (Van Wyk *et al.*, 2002:15).

Die ontstaan van die Suid-Afrikaanse gemeenregtelike dienskontrak kan teruggevoer word tot die Romeinse Reg en spesifiek die huur- en verhuurooreenkoms. Die Romeinsregtelike huur- en verhuurooreenkoms wat die grondslag van die hedendaagse dienskontrak uitmaak, is die huur en verhuur van persoonlike dienste in ruil vir vergoeding. Hierdie huur- en verhuurooreenkoms is in Smit v Workmen's Compensation Commissioner 1979(1) SA 51 (A) ondersoek en in wese soos volg omskryf: 'n Vrywillige ooreenkoms ingevolge waarvan 'n werker onderneem om sy persoonlike dienste vir 'n sekere tydperk aan 'n werkgever beskikbaar te stel, wat dan in ruil hiervoor onderneem om 'n ooreengekome vergoeding aan 'n werknemer te betaal.

Benewens die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/95) het kommersiële en nywerheidsontwikkeling vereis dat die wetgewer verskeie wette moes promulgeer om diensverhoudinge te reguleer. Laasgenoemde regulering van dienskontrakte het gevolglik ook toenemend in plaaslike owerhede plaasgevind.

Sekere fundamentele regte van werkgewers en werknemers is in die Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika (108 van 1996) verskans (Van Wyk *et al.*, 2002:15-17).

Belangrike fundamentele regte wat in die Grondwet (108/96) verskans is, is:

- ~ Artikel 23: Die reg op billike arbeidspraktyke;
  - Die reg op vryheid van assosiasie;
  - Die reg om te staak;
  - Die reg op kollektiewe bedinging.
- ~ Artikel 9: Die reg op gelykheid;
- ~ Artikel 14: Die reg op privaatheid;
- ~ Artikel 15: Die reg op vryheid van geloof en opinie;
- ~ Artikel 16: Die reg op vryheid van spraak;
- ~ Artikel 33: Die reg op billike administratiewe optrede.

Wetgewing wat tans diensverhoudinge reguleer of 'n invloed daarop het, is onder meer die volgende:

- Die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/1995);
- Die Wet op Basiese Diensvoorwaardes (75/97);
- Die Wet op Vergoeding vir Beroepsbeserings en -siektes (130/93);
- Die Werkloosheidsversekeringswet (30/2002);
- Die Wet op Beroepsgesondheid en Veiligheid (85/93);
- Die Employment Equity Act (55/98);
- Die Wet op Plaaslike Regering : Munisipale Stelsels (32/2000).

Volgens Pons en Deale (2003:12-3) is daar vier wesenlike benaderings by konflikoplossing wat in gedagte gehou moet word:

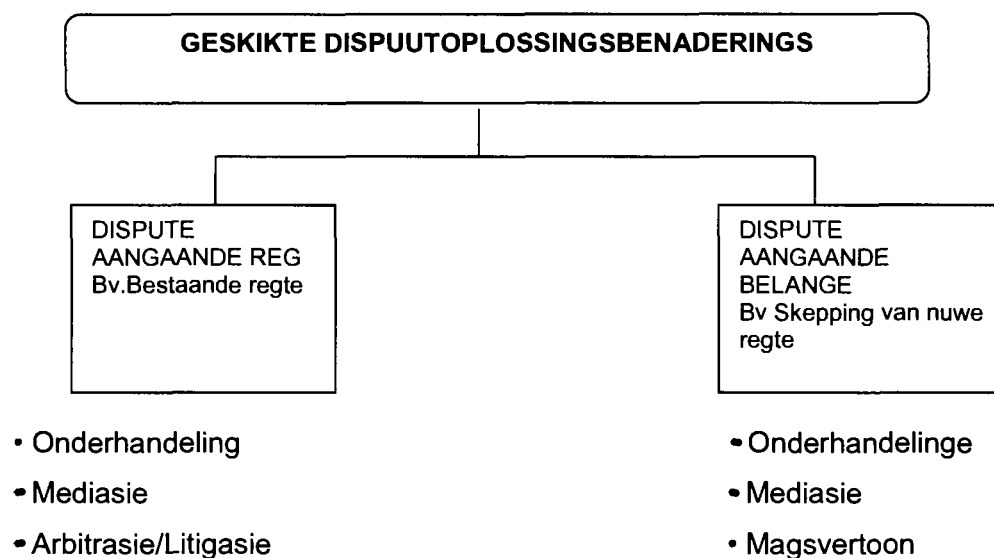
- Konflikvermyding as 'n benadering – Konflik hoop eenvoudig op omdat die toesighouer nie die nodige aandag daaraan skenk nie.
- Mag en gesag as 'n benadering – Bepalend hier is watter party in die diensverhouding oor die meeste mag en gesag beskik om die ander party te dwing in die rigting van die party wat oor die meeste mag besit. Laasgenoemde vertoon groot ooreenkomste met Dahrendorf se teorieë soos in paragraaf 2.2.4 van Hoofstuk 2 van die studie bespreek.

- Regte as 'n benadering – Bepalend hier is watter party is reg en billik deur te fokus op die een of ander onafhanklike standaard van reg en geregtigheid of billikheid.
- Konsensus as 'n benadering – Bepalend hier is die veronderstelling dat 'n kompromie aangegaan word of dat versoenend met die ander party opgetree word om deur middel daarvan meer akkommoderend ten opsigte van die posisie of die belange van die ander party op te tree.

By die uitoefening van 'n spesifieke keuse om die regte benadering te volg om 'n bepaalde konflik of dispute te kan oplos moet oorweging geskenk word aan hierdie besondere uitkoms wat die gekose benadering sal bied. Een oorweging sal byvoorbeeld die mate van beheer wees waaroor die partye sal beskik met betrekking tot die uitkoms wat die gekose benadering behoort op te lewer. Laasgenoemde sal wissel tussen die meeste beheer by die konsensusbenadering en minder beheer by die benadering waar die klem op die regte van die partye val, met nog minder beheervlakke waar die mag-en-gesag- en konflikvermydingsbenadering gevolg word.

Die volgende figuur verwys na die toepaslikheid van verskillende dispuutoplossingsmetodes rakende dispute aangaande reg en dispute aangaande belange.

**Figuur 3.1: Geskikte dispuutoplossingsmetodes met betrekking tot dispute aangaande reg en dispute aangaande van belange**



Bron: Eie ontwerp

Ongeag die wetgewende raamwerk is hier gepoog om 'n inleidende samestelling te gee van aspekte wat 'n bestuurder van 'n plaaslike owerheid in gedagte moet hou wanneer hy of sy gekonfronteer word deur wetgewing wat konflik by die werknemers van 'n plaaslike owerheid veroorsaak.

## **3.2 Die dienskontrak**

Die dienskontrak in 'n plaaslike owerheid is 'n belangrike bousteen wat deur wetgewing in die spervuur geplaas word, wat weer 'n direkte invloed op dienslewering uitoefen. Laasgenoemde is weer van kardinale belang as daar gelet word op die vereistes waaraan 'n plaaslike owerheid moet voldoen ooreenkomstig sy geïntegreerde ontwikkelingsplan.

Volgens Van Wyk *et al.* (2002:19) is 'n dienskontrak 'n grondslag waarop 'n diensverhouding tussen 'n werkgewer en 'n werknemer gebou word. Dit is 'n vrywillige ooreenkoms tussen twee partye. Die werknemer kom ooreen om 'n sekere gespesifiseerde en/of geïmpliseerde bekwaamhede aan die werkgewer vir 'n vasgestelde of onbepaalde termyn beskikbaar te stel. Die werkgewer kom ooreen om die werknemer op 'n bepaalde wyse te besoldig. Die werkgewer bekom die reg om beheer oor die manier waarop die werknemer se bekwaamhede aangewend word, uit te oefen.

### **3.2.1 Vereistes waaraan 'n dienskontrak moet voldoen**

- Daar moet 'n wilsooreenstemming tussen die werknemer en die werkgewer wees. Albei partye moet saamstem oor die inhoud van die kontrak.
- Die partye moet handelingsbevoeg wees. 'n Vyftienjarige kind sal byvoorbeeld nie 'n geldige kontrak kan sluit, aangesien 'n werkgewer wat so 'n kontrak sal probeer sluit, volgens artikel 44(1) van Wet (75/97), skuldig sal wees aan 'n misdryf.
- Die kontrak moet juridies uitvoerbaar wees. 'n Onwettige immigrant sal gevolglik nie 'n wettige dienskontrak kan sluit nie.
- Die kontrak moet fisies uitvoerbaar wees. Dit sal byvoorbeeld 'n ongeldige kontrak wees indien 'n werkgewer 'n werknemer in diens neem om 'n mynhoop met 'n graaf te verskuif.

- Daar is geen formaliteite wat nagekom moet word voordat 'n dienskontrak geldig word nie. Die kontrak hoef nie skriftelik te wees nie en kan gevolglik ook uit die gedrag van die partye afgelei word; dit wil sê stilswyend.

Die grondslag van 'n diensverhouding lê in die dienskontrak. Die dienskontrak is aanvanklik slegs deur die gemenerereg gereguleer. Die howe het die gemenerereg egter met verloop van tyd toenemend by die moderne behoeftes aangepas. Partye se kontrakteervryheid het egter steeds aanleiding gegee tot uitbuiting deur werkgewers. Die Wetgewer het ingegryp en beperkings op die partye se kontrakteervryheid geplaas ten einde billike diensverhoudinge te bewerkstellig. Die dienskontrak bly steeds die grondslag van die diensverhouding, maar moet aan toepaslike statutêre vereistes voldoen.

### **3.2.2 Die verpligtinge van die werkgewer met betrekking tot die dienskontrak**

Wet (66/95), asook Wet (75/97), verskaf nie 'n definisie vir 'n werkgewer nie. Die Wet op Beskernde Bekendmakings (26/2000) omskryf 'n werkgewer as "n persoon wat 'n ander persoon in diens hou of werk aan 'n ander persoon verskaf en wat die ander persoon vergoed of uitdruklik of stilswyend onderneem om die ander persoon te vergoed; of wat iemand anders toelaat om op enige wyse in die voortsetting of bedryf van sy of haar besigheid behulpsaam te wees, met inbegrip van 'n persoon wat op gesag van sodanige werkgewer optree".

Volgens Basson *et al.* (2000:41-44) bestaan die volgende verpligtinge tussen werkgewer en werknemer:

- Betaling van ooreengekome vergoeding en lewering van ooreengekome voordele is die werkgewer se primêre plig. By plaaslike owerhede word hier in 'n groter mate gebruik gemaak van kollektiewe ooreenkomste met SAMWU en IMATU as binnenshuise vakbonde.
- Die werkgewer, oftewel 'n plaaslike owerheid, moet bepalinge van wetgewing nakom, byvoorbeeld die Wet op Basiese Diensvoorwaardes (75/97), die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/95) en ander wetgewing soos aan die begin van die hoofstuk aangedui.

- Die werknemer moet in diens geneem word. Die werkgewer se plig sluit in die algemeen nie in dat hy bepaalde take aan die werknemer moet opdra om uit te voer nie. Die werkgewer is net verplig om sy kontraktuele verpligtinge na te kom om in 'n diensverhouding met die werknemer te tree. In beginsel kan 'n werkgewer dus van 'n werknemer vereis om sy bekwaamhede beskikbaar te stel sonder om fisies te werk, natuurlik in ruil vir sy besoldiging, onderhewig aan bepaalde uitsonderings. Skorsing met betaling is dus in die algemeen regmatig wanneer dit om 'n billike rede is, soos in 'n geval waar die werknemer hom aan wangedrag sou skuldig maak.
- Die werkgewer moet 'n veilige werksomgewing aan die werknemer verskaf. Artikel 8 van die Wet op Beroepsgesondheid en Veiligheid (85/93) stel byvoorbeeld 'n algemene verpligting aan elke werkgewer om voorsiening te maak, asook vir die instandhouding van, so ver as wat dit prakties uitvoerbaar is, 'n veilige werksomgewing, sonder dat daar enige risiko's vir die gesondheid van sy werknemers voorkom.
- Die werkgewer het 'n verpligting om verlof aan die werknemer toe te staan. In die gemenerereg geld die beginsel van geen werk geen betaling. Gevolglik is jaarlikse verlof 'n aspek wat kontraktueel tussen die partye in die diensverhouding gereël word. Die Wet op Basiese Diensvoorwaardes (75/97) speel egter 'n baie belangrike rol in laasgenoemde verband, aangesien dit sekere minimum standaarde neerlê waarvolgens werkgewers onder 'n statutêre verpligting geplaas word om gevolg te gee aan die vereiste om verlof aan sy werknemers toe te staan. Artikel 20 van die Wet op Basiese diensvoorwaardes (75/97) stel gevolglik dat 'n werkgewer vir elke jaarsiklus ten minste 'n minimum van 21 agtereenvolgende dae verlof aan 'n werknemer teen volle besoldiging moet toestaan.
- Ingevolge artikel 23(1) van Grondwet (108/1996) moet die werkgewer billike arbeidspraktyke toepas. Die werkgewer of plaaslike owerheid mag byvoorbeeld nie 'n werkgewer op 'n onbillike wyse ontslaan nie.

In hierdie afdeling van die studie is kortliks gelet op die verpligtinge van die werkgewer ingevolge die dienskontrak. Vervolgens word gelet op die verpligtinge wat deur die dienskontrak op die werknemer in die plaaslike owerheid gelê word.

### 3.2.3 Die verpligtinge van die werknemer

Volgens Basson *et al.* (2000:44) rus die volgende verpligtinge op 'n werknemer in 'n plaaslike owerheid:

- **Om die diens van die werkgewer te aanvaar.** Die werknemer moet op die ooreengekome stadium sy dienste of bekwaamhede persoonlik aan die werkgewer beskikbaar stel en onder laasgenoemde se beheer plaas. Doen die werknemer dit nie, maak hy hom skuldig aan kontrakbreuk en is die gemeenregtelike reël van geen werk geen betaling van toepassing.
- **Om ywerig en bekwaam te presteer.** By die sluiting van 'n dienskontrak met 'n werkgewer waarborg die werknemer stilswyend dat hy bekwaam is om die werk te doen. 'n Onbekwame werknemer is nie daartoe in staat om die werk te doen nie. Hy kan op grond van onbekwaamheid ontslaan word. Die werknemer moet ook die pligte met die nodige sorgsaamheid afhandel en nie nalatig optree nie. Die nalatige werknemer se dienste kan ook beëindig word indien dit van 'n ernstige aard is.
- **Om alle regmatige en billike opdragte van die werkgewer te gehoorsaam.** Hierdie verpligting vloei voort uit die aard van die dienskontrak ingevolge waarvan die werknemer se dienste onder die beheer van die werkgewer is. Dit is nie nodig dat hierdie verpligting in die dienskontrak beliggaam word nie. Die werkgewer se reg om die werknemer se werkwyse en ander werkverwante aangeleenthede te beheer, is 'n stilswyende gevolg van die dienskontrak (*naturalia*).

Let daarop dat waar 'n werknemer hom aan insubordinasie skuldig maak, dit op ernstige kontrakbreuk sal neerkom wat die werkgewer in staat sal stel om die kontrak te beëindig. Insubordinasie is volgehoue en voordurende weiering om opdragte van die werkgewer uit te voer. Slegs opdragte wat regmatig is, hoef uitgevoer te word. Opdragte wat buite die omvang van die dienskontrak val, hoef nie uitgevoer te word nie. 'n Opdrag aan 'n vyfdag-werknemer om op Sondag te werk sal in stryd wees met die bepalinge van die Wet op Basiese Diensvoorwaardes (75/97).

- **Om te alle tye in goeie trou op te tree.** Hierdie verpligting behels onder andere die vertroulike hantering van inligting. Die verhouding tussen 'n werkgewer en 'n werknemer is gegrond op wederkerige vertroue. 'n Werknemer moet vertrou kan word

om vertroulike inligting rakende die werkgewer nie vir persoonlike gewin oor te dra nie. 'n Werkgewer behoort teen onbillike mededinging (die oordra van vertroulike inligting van die besigheid aan 'n mededinger) wat deur 'n werknemer teweeggebring word, beskerm te word.

Let egter daarop dat 'n werknemer wel onder bepaalde omstandighede inligting met betrekking tot kriminele en ander onregmatige optrede in die werkplek kan en inderdaad moet bekend maak. Artikel 3 van die Wet op Beskermdede Bekendmakings (26/2000) bepaal: "Geen werknemer mag deur sy of haar werkgewer aan 'n beroepsnadeel onderwerp word op grond daarvan dat hy of sy 'n beskermende bekendmaking gedoen het nie." In laasgenoemde geval sal die bekendmaking van sodanige inligting nie op kontrakbreuk neerkom nie.

- **Om te alle tye die werkgewer se besigheid te bevorder.** Laasgenoemde impliseer eerstens dat werksure aan die werkgewer se besigheid gewy moet word. Die werknemer mag nie terselfdertyd vir 'n ander werkgewer werk waar daar botsing van belange is nie. Wedywering wat 'n belangebotsing tot gevolg het, word verbied. 'n Werknemer van 'n plaaslike owerheid mag byvoorbeeld nie stoele verkoop vir privaat besigheidsdoeleindes terwyl hy in diens van die Raad is nie.

In hierdie afdeling van die studie kan die spesifieke basiese elemente van 'n dienskontrak in 'n plaaslike owerheid dus kortliks uit die verpligtinge van die werknemer en die werkgewer saamgestel word. Die algemene beginsels ingevolge die dienskontrak sal hierna van toepassing gemaak word wat betrekking sal hê op plaaslike owerhede.

### **3.2.4 Soorte dienskontrakte**

Volgens Van Wyk *et al.* (2002:20-22) bestaan die volgende soorte dienskontrakte:

#### **3.2.4.1 Die permanente dienskontrak**

Die werknemer word deel van die permanente werkerskorps en geniet al die voordele wat normaalweg in 'n plaaslike owerheid aan permanente personeel toegestaan word. Die verskaffing van hierdie voordele is natuurlik nie 'n verpligting nie, aangesien dit kontraktueel bepaal kan word. Ten spyte van die woord "permanent" wat hier gebruik word, kan so 'n kontrak ook in die volgende gevalle tot 'n einde kom:

- 'n Permanente dienskontrak kan met verloop van tyd tot 'n einde kom wanneer die werknemer die ooreengekome aftree-ouderdom bereik het.
- 'n Werknemer en 'n werkgewer kan op 'n vriendskaplike grondslag ooreen kom om die kontrak wedersyds te beëindig. Die werkgewer/ werknemerverhouding kom dus tot 'n einde as die partye daarop ooreenkom.
- Die dienskontrak word beëindig wanneer die werknemer sterf en word gewoonlik outomaties beëindig wanneer die werkgewer insolvent verklaar word, behalwe by 'n plaaslike owerheid waar Artikel 109 van die Wet op Plaaslike Regering: Munisipale Finansiële Bestuur (56/2003) die volgende stel: "Indien 'n munisipale entiteit ernstige of aanhoudende finansiële probleme ondervind, en die direksie van die entiteit versuim om daadwerklik op te tree, moet die moedermunisipaliteit –
  - (a) gepaste stappe ingevolge sy regte en bevoegdhede oor daardie entiteit doen, met inbegrip van sy regte en bevoegdhede ingevolge enige tersaaklike dienslewering- of ander ooreenkoms;
  - (b) 'n finansiële herstelplan in werking stel, wat moet voldoen aan die dieselfde maatstawwe in artikel 142 van Wet (56/2003) vir 'n munisipale herstelplan uiteengesit; of
  - (c) die entiteit likwiedeer en ontbind."
- 'n Permanente dienskontrak kan deur middel van die gee van die ooreengekome kennis beëindig word, maar daar moet steeds 'n billike rede vir ontslag wees. 'n Dienskontrak kan dus nie deur 'n werkgewer beëindig word deur slegs kennis te gee nie. Die vereistes van prosedurele en substantiewe billikheid moet steeds nagekom word soos in Hoofstuk 1 van die studie bespreek.

#### **3.2.4.2 Die vastetermyn-dienskontrak**

Met 'n vastetermyn-dienskontrak word die werknemer vir 'n spesifieke tydperk in diens geneem. 'n Duidelik vasgestelde tydperk word neergelê om aan te dui hoe lank die kontrak geldig gaan wees.

Met die aanbreek van die ooreengekome verstrykingsdatum sal die kontrak tot 'n einde kom. Die werknemer word nie ontslaan nie; die kontrak verstryk slegs weens die tyd wat uitgeloop het. Die kontrak kan ook in hierdie geval deur die dood van een van die partye beëindig word.

Die kontrak kan nie beëindig word voor die ooreengekome tydperk verstryk het nie, behalwe as daar 'n beëindigingsklousule in die kontrak voorkom. Daar moet steeds aan die billikheidsvereistes voldoen word. Sien die saak *Tiopaizi v Bulawayo Municipality*, 1923, A 312. Slegs wanneer 'n regmatige verwagting deur 'n behoorlik gemagtigde persoon geskep word, kan die vastetermyn-dienskontrak in 'n permanente dienskontrak omgeskep word. 'n Werknemer wat redelikerwys van die werkgewer verwag om 'n vastetermyn-dienskontrak op dieselfde of soortgelyke voorwaardes te hernu, terwyl die werkgewer aanbied om dit op minder gunstige voorwaardes te hernu, of dit nie hernu nie, sal geag word ontslaan te wees. So 'n onslag sal aan die billikheidsvereistes moet voldoen om nie tot konflik in 'n plaaslike owerheid te lei nie.

### **3.2.4.3 Die tydelike dienskontrak**

Die tydelike kontrak word nie aan 'n vasgestelde tydperk gekoppel nie, maar 'n werknemer kan tydelik in 'n pos aangestel word om 'n sekere projek te voltooi sonder dat enige van die partye presies weet hoe lank dit sal duur. Die kontrak sal tot 'n einde kom as die rede vir die indiensneming nie meer bestaan nie. Die partye weet dus dat die kontrak tydelik is, maar hulle weet nie vir presies hoe lank nie.

Verskeie pogings is al deur tydelike werknemers in plaaslike owerhede aangewend om hulle tydelike status na dié van permanente werkers verander te kry. Die enigste grondslag vir so 'n eis is onbillike diskriminasie, en as daar nie so 'n grondslag is nie, blyk dit dat sulke werknemers nie 'n oplossing het nie, soos gesien kan word in die saak *Van Biljon v Bloemfontein Transitional Local Council*, 1999, 20 ILJ 2481 (KVBA).

Ten einde die billikheidsvereiste van die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/95) en ander verpligtinge wat arbeidswetgewing die werkgewer oplê, te ontduik, neem werkgewers soos plaaslike owerhede in sommige gevalle werknemers op 'n tydelike grondslag in diens. Die tydelike werknemer wat om arbitrêre redes ontslaan word, is dikwels aan 'n werkgewer uitgelewer wat daarop aanspraak maak dat die aanstelling uitdruklik slegs tydelik was. Laasgenoemde argument word egter ook beïnvloed deur die feit dat die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/95) geensins onderskeid tref tussen 'n tydelike werknemer en 'n permanente werknemer nie. Indien die projek (die rede vir die aanstelling), egter nog nie afgehandel is nie, sal die ontslag na mening onbillik wees, ten spyte van die tydelike status van die betrokke werknemer. Sodanige ontslag sal die konflik-potensiaal in 'n plaaslike owerheid drasties verhoog en daartoe lei dat die doelwitte van die geïntegreerde ontwikkelingsplan nie haalbaar sal wees nie.

#### 3.2.4.4 Die deelydse kontrak

'n Deelydse kontrak is 'n gemengde vorm van kontrakte wat in die arbeidsmark ontstaan het uit die werkgewers se behoefte om werksure te verleng en om produktiwiteit te verhoog, sowel as om die werklading van permanente personeel te verlig. 'n Deelydse werknemer en 'n skiktyd- werknemer werk buigsame ure. 'n Deelydse kassier kan gevolglik net sekere dae in 'n spesifieke maand werk, wat gewoonlik naweke insluit, om die druk en finansiële impak op permanente werknemers te verlig.

Volgens Basson *et al.* (2000:97-98) kan dit algemeen aanvaar word dat 'n werkgewer van 'n werknemer kan verwag om 'n proefperiode uit te dien. Gedurende hierdie proefperiode, wat 'n aanvang neem met die indienstreding van die werknemer, word die vaardighede en eienskappe van die spesifieke werknemer opgeweeg teen die vereistes van sy pos. Die werkgewer kan ook daarin belang stel om vas te stel hoe aanpasbaar die nuwe werknemer in die algemeen is ten einde harmonieus met sy kollegas in die werksomgewing oor die weg te kom. Die werkgewer stel gedurende die proefperiode vas wat die eienskappe van die werknemer is met betrekking tot sy ywer, karakter en persoonlikheid. Die Arbeidshof bevestig dat die doel van die proefperiode dít is om die partye in die diensverhouding 'n geleentheid te gee om vas te stel of hulle oor 'n lang tydperk heen gesonde diensverhoudinge sal kan voortsit. Die tydperk of duur wat 'n werkgewer van 'n werknemer kan verwag om op proeftydperk te wees mag nie deur 'n werkgewer misbruik word nie, en moet gevolglik redelik wees, ooreenkomstig die aard van elke pos.

Die gronde vir ontslag van 'n werknemer wat 'n proefperiode uitdien, sal gewoonlik wees dat die werknemer nie bekwaam is nie — dus nie aan die vereistes van sy pos voldoen nie — of dat die werknemer nie oor die vermoë beskik om sy posvereistes baas te raak nie. Die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/95) vereis dat, alvorens die diens van 'n werknemer wat in 'n proefperiode verkeer, beëindig mag word, daar aan hom of haar 'n geleentheid gegun moet word om volgens die *audi alterm partem*-reël sy of haar kant van die saak te kan stel. In sekere gevalle moet die werknemer ook die geleentheid gegun word om sy of haar werkstandaard tot die vereiste werkstandaard te kan verbeter.

### **3.2.5 Wyses waarop 'n dienskontrak gemeenregtelik beëindig kan word**

Volgens Van Wyk *et al.* (2002:32-34) bestaan die volgende wyses:

#### **3.2.5.1 Beëindiging van die kontrak**

'n Vastetermyn-dienskontrak eindig outomaties sodra die ooreengekome tydperk verstryk het, of sodra die projek waarvoor die werknemer in diens geneem is, afgehandel is.

#### **3.2.5.2 Ooreenkoms om die kontrak te beëindig**

Waar die partye ooreen kom om die kontrak te beëindig, kom die dienskontrak tot 'n einde, ongeag of die oorspronklike dienskontrak enige ander bepaling bevat. 'n Nuwe ooreenkoms kom tot stand, wat voorkeur geniet bo enige bepaling in die eerste kontrak wat betrekking het op beëindiging of kennisgewing van beëindiging.

#### **3.2.5.3 Onmoontlikheid van prestasie**

Waar prestasie ingevolge die dienskontrak onmoontlik is, val die prestasie weg. In die geval waar prestasie met die sluiting van die dienskontrak onmoontlik is, het geen dienskontrak tot stand gekom nie. Afhangende van die omstandighede kan die prestasie bloot opgeskort word. Word die prestasie later onmoontlik, kan prestasie nie afgedwing word nie en eindig die dienskontrak dus.

Waar een van die partye die onmoontlikheid van die prestasie veroorsaak, eindig die dienskontrak nie noodwendig nie. Waar die werknemer van 'n plaaslike owerheid te sterwe kom, sal die dienskontrak egter outomaties beëindig word.

#### **3.2.5.4 Beëindiging weens kontrakbreuk**

'n Party wat versuim om sy verpligtinge ingevolge die dienskontrak na te kom, of wat sy verpligtinge onbevredigend nakom, pleeg kontrakbreuk. In so 'n geval mag die dienskontrak in beginsel summier, sonder kennisgewing, beëindig word.

Voordat 'n dienskontrak summier beëindig mag word, moet die kontrakbreuk van 'n ernstige aard wees en die kontrakbreuk moet verband hou met 'n fundamentele voorwaarde van die dienskontrak. Laasgenoemde sal afhang van die feite van elke spesifieke geval.

Die dienskontrak kan egter nie beëindig word waar die onskuldige party afstand doen van die reg om dit te beëindig nie. Indien die onskuldige party op 'n wyse optree wat die kontrakbreuk kondoneer, byvoorbeeld deur 'n geruime tyd lank niks daaromtrent te doen nie, val die reg om die dienskontrak summier te beëindig weg.

### **3.2.5.5 Beëindiging na kennisgewing**

'n Onbepaaldetermyn-dienskontrak of permanente dienskontrak kan beëindig word wanneer een party die ander kennis gee van sy voorneme om die kontrak te beëindig. Die dienskontrak eindig nie op die oomblik van kennisgewing nie, want die kennisgewing stel die ander party bloot in kennis dat die party wat die kennis gee van voorneme is om die dienskontrak op 'n toekomstige datum te beëindig. Waar daar 'n voorwaarde in die dienskontrak is wat die tydperk van kennisgewing bepaal, moet aan die voorwaarde voldoen word.

Indien daar nie 'n voorwaarde in die dienskontrak is wat die kennisgewingtydperk bepaal nie, sal redelike kennis gegee moet word. Redelikheid sal aan die hand van omstandighede bepaal word. Faktore wat gewoonlik in ag geneem word, sal onder meer insluit, die tipe werk wat gedoen word, die tydperk van besoldiging, erkende praktyke in die betrokke plaaslike owerheid.

### **3.2.5.6 Insolvensie**

Artikel 38 van die Insolvensiewet (24/36) bepaal dat die sekwestrasie van die werkgewer die uitwerking het dat alle dienskontrakte tussen die werkgewer en die werknemers beëindig word. Die werknemers sal dan 'n vergoedingseis teen die insolvente boedel van die werkgewer hê. Die trefwydte van Wet (66/95) hou in beginsel op sodra insolvensie op die toneel kom. 'n Plaaslike owerheid kan egter nie insolvent verklaar word nie, want die voortbestaan daarvan word ontleen uit artikels 152 en 154 van Wet (108/96) wat stel dat dienste op 'n volhoubare wyse aan gemeenskappe verskaf moet word en dat nasionale regering en provinsiale regerings deur wetgewende en ander maatreëls munisipaliteite se vermoë om hul eie sake te bestuur, hul bevoegdhede uit te oefen en hul funksies te verrig, moet steun en versterk.

### **3.3 Die beginsel van uitkontraktering (“outsourcing”) in ’n plaaslike owerheid**

In *Nehawu v University of Cape Town & andere*, 2000, 21 ILJ 2018(AH), asook Bosch, 2001, 22 ILJ 840 het die Arbeidshof bevind dat uitkontraktering nie op ’n oordrag van ’n gedeelte van ’n onderneming as ’n lopende onderneming neerkom nie, tensy dit met ’n permanente oordrag van bates en beheer gepaard gaan. In hierdie saak het die werkgewer steeds ’n mate van beheer oor die uitgekonnekteerde skoonmaakfunksie behou. Die uitkontraktering was ook nie permanent van aard nie, aangesien dit slegs vir ’n vasgestelde termyn van toepassing sou wees.

Dit blyk dus waar uitkontraktering van ’n gedeelte van ’n onderneming nie met die oordrag van beheer en bates van daardie gedeelte van die besigheid gepaard gaan nie, die werknemers geag ontslaan te wees en sodanige ontslag op bedryfsvereistes gegrond sal wees. Billike prosedures sal in so ’n geval gevolg moet word. Die uitsonderlike gevolg is dat die betrokke werknemers sonder werk sit. Dit is moeilik om te aanvaar dat artikel 197 van die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/95), soos gewysig, nie sulke werknemers beskerm nie.

Daar word aan die hand gedoen dat die begrip “oorgedra” omvattend bespreek moet word. Daar is na mening nie ’n beletsel in artikel 197 wat ’n omvattende bespreking verbied nie, nog minder is daar ’n bepaling in die betrokke artikel wat vereis dat die oordrag permanent van aard moet wees. In *Schutte en andere v Power – plus Performance (Edms) Bpk en ’n ander*, 1999, 20 ILJ 655 (AH) het die hof ’n omvattende bespreking aan oordrag gewy.

Daar word met Bosch saamgestem dat artikel 197 bewoord is om werknemers te beskerm en dat ’n te eng uitleg daarvan daartoe kan lei dat uitkontraktering in baie gevalle buite die omvang van artikel 197 val en werknemers gevolglik in ’n uiters onbenydenswaardige posisie geplaas word. Hulle poste raak vir die doeleindes van die ou werkgewer oorbodig, terwyl die poste by die kontrakteur wat die funksies oorneem, bly voortbestaan. Die werknemers verloor hul werk of verloor hul aanspraak op ononderbroke diens en gepaardgaande regte indien die kontrakteur hulle van nuuts af aan in diens neem.

### **3.4 Die kollektiewe dissiplinêre prosedure**

Omdat ordelike gedrag ’n vir enige gemeenskap vereiste is, is ’n instrument nodig om hierdie ordelike gedrag te handhaaf sodat diens aan die gemeenskap van ’n plaaslike owerheid

volgens 'n geïntegreerde ontwikkelingsplan gelewer kan word. Die instrument wat besture van plaaslike owerhede gebruik om ordelike gedrag te handhaaf en dit aan die werknemers oor te dra is die kollektiewe dissiplinêre prosedure.

### **3.4.1 Die doel van die dissiplinêre prosedure**

Volgens Slabbert *et al.* (1998:10-45-1048) is die doel van 'n dissiplinêre prosedure om te verseker dat die werkgewer sy doelwitte op 'n ordelike wyse bereik deur toe te sien dat 'n veilige en stabiele werkplek bestaan. Die dissiplinêre prosedure of kode is die raamwerk van reëls wat verseker dat werknemers weet en verstaan wat die organisasie van hulle verwag en wat die werknemer weer op sy beurt van die organisasie kan verwag. Dit dien as 'n handleiding vir bestuurders omdat dit duidelik uitspel wat die prosedures is wat gevolg moet word om dissipline in die werkplek toe te pas.

Die dissiplinêre kode beskerm ook 'n werknemer teen Bestuur se onbeheerste diskresie tydens die arbitrêre uitoefening van dissipline op werknemers. Voordat die eerste hervorming van die arbeidsbedeling in 1979 plaasgevind het, was dit eenvoudig uiters moeilik vir 'n werknemer om Bestuur se optrede te bevraagteken. Met die instelling van die Arbeidshof is daar geweldig vooruitgang gemaak ten opsigte van arbeidsverhoudinge in Suid-Afrika. Die Arbeidshof is die jurisdiksie verleen om die sogenaamde billike arbeidspraktyke te beoordeel. Bestuur moes gevolglik 'n instrument ontwikkel wat sou verseker dat, indien daar dissiplinêr teen 'n werknemer opgetree word, dit prosedureel en substantief billik sou wees. Die dissiplinêre prosedure is gevolglik die instrument deur middel waarvan 'n organisasie kan verseker dat effektiewe dissipline in die werkplek gehandhaaf word en dat die beginsels van natuurlike geregtigheid toegepas sal word.

### **3.4.2 Die algemene beginsels van toepassing by die dissiplinêre proses**

*(i) Werknemers behoort te weet wat van hulle verwag word en wat die gevolge sal wees van nie-voldoening aan verwagtinge by die werkplek.*

Die dissiplinêre prosedure van 'n organisasie dien as 'n robot wat gedrag van werknemers in die werkplek reguleer. Dit is gevolglik noodsaaklik dat werknemers ingelig moet wees rakende hierdie reëls en regulasies omdat dit 'n integrale deel van die werknemer se diensvoorwaardes en brief van indiensneming uitmaak wat weer as 'n dienskontrak dien.

Die werknemer sal alleenlik aan reëls en regulasies gehoor kan gee indien hy of sy bewus is van standarde wat van 'n werknemer verwag word. Gevolglik is dit van kardinale belang dat werknemers 'n induksieprogram moet ondergaan sodat hulle bewus gemaak kan word van die genoemde kode en prosedures. 'n Kopie van die dissiplinêre prosedures moet te alle tye aan verteenwoordigers van werknemers en hulle toesighouers beskikbaar gestel word, en 'n kopie moet ook teen kennisgewingborde aangebring word.

*(ii) Verantwoordelikheid vir dissipline*

Sekere denkskole glo dat dissiplinêre optrede die verantwoordelikheid is van 'n komitee bestaande uit verteenwoordigers van Bestuur en die werknemers, wat die indruk skep dat gesag nie net binne Bestuur gesentreer is nie. Skedule 8 van die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/95) is ook nie baie spesifiek oor hierdie aangeleentheid nie en verwys na "enige persoon" wat moet beslis of dissipline billik is, al dan nie.

Die algemene filosofie wat in die praktyk by die meerderheid groot organisasies beslag vind, is dat dissipline 'n bestuursprerogatief is.

*(iii) Die toepassing van die dissiplinêre prosedure*

Dissipline behoort binne die gedelegeerde gesagslyn in die organisasie toegepas te word.

*(iv) Die werknemer se regte in dissiplinêre sake*

Volgens artikel 7 van Konvensie 158 van die Internasionale Arbeidsorganisasie mag die dienste van 'n werknemer nie as gevolg van wangedrag of prestasie beëindig word nie, tensy hy of sy 'n geleentheid gegun is om hom of haar teen die aantygings van die werkgewer te verdedig, behalwe as daar nie redelikerwys van die werkgewer verwag kan word om aan die werknemer so 'n geleentheid te gun nie. Die volgende reëls is deur die Arbeidshof vir natuurlike geregtigheid neergelê in die saak *Mahlangu v CIM Deltak, Gallant v CIM Deltak (1986) 7 ILJ 346 (NH)* op 357 wat regte van werknemers in die algemeen betref:

- Die reg om oor die aanklagte ingelig te word.
- Die reg dat dissiplinêre aksie binne 'n redelike tydperk teen 'n werknemer geneem moet word.
- Die reg dat genoegsame tyd vir voorbereiding van sy saak aan 'n werknemer verleen moet word.

- Die reg op 'n verteenwoordiger by 'n verhoor.
- Die reg om getuies te mag inroep.
- Die reg op 'n tolk.
- Die reg om ingelig te word omtrent die uitslag van 'n saak en die redes vir die uitslag.
- Die reg dat sy dienstermyn in aanmerking geneem moet word by straftoedeling.
- Die reg op appèl.

In die lig van bogenoemde kan aanvaar word dat die dissiplinêre prosedure van Sol Plaatje Munisipaliteit 'n instrument van Bestuur is om konflik te bestuur. Geskilbeslegting van arbeid wat in konflik tot uiting kom, kan gevolglik ooreenkomstig die eise van 'n geïntegreerde ontwikkelingsplan en 'n veranderde arbeidsomgewing in sekere gevalle van swak werksprestasie aan die hand daarvan hanteer word. In Hoofstuk 4 van die studie word prestasiebestuur van die organisasie en die individuele prestasiebestuur verder bespreek.

### **3.5 Die rol en funksie van Bedingingsrade as 'n geskilbeslegting- meganisme by 'n plaaslike owerheid**

Bedingingsrade het ontstaan omdat daar 'n behoefte by die werkgewer soos 'n plaaslike owerheid en genoemde geregistreerde vakbonde ontstaan het om geskilbeslegting en kollektiewe bedinging ten uitvoer te bring. Bedingingsrade moes verseker dat die koste-element van sake so laag as moontlik gehou word en dat die spoedige oplos van geskille as hoofdoelwit bewerkstellig word. Gevolglik is bedingingsrade uitstekend geposisioneer om as liggaam 'n kardinale rol te vervul met betrekking tot geskille en konflik wat ontstaan as gevolg van wetgewing wat 'n plaaslike owerheid se geïntegreerde ontwikkelingsplan beïnvloed. Laasgenoemde het tot gevolg dat die Bedingingsraad vir die Noord-Kaap 'n groot lading van sake in verband met geskilbeslegting hanteer.

Artikel 51 van die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/95), soos gewysig, stel die volgende:

- (1) In hierdie artikel beteken 'n geskil enige geskil oor 'n aangeleentheid van onderlinge belang tussen-
  - (a) aan die een kant, een en meer vakbonde; een of meer vakbonde en een of meer werknemers; en
  - (b) aan die ander kant, een of meer werkgewerorganisasies, een of meer werkgewerorganisasies en een of meer werkgewers.

- (2) (a) (i) Die partye by 'n raad moet poog om enige geskil onder mekaar te besleg ooreenkomstig die konstitusie van die Raad.
- (ii) By die toepassing van subparagraaf (i) beteken 'n party by die raad ook die lede van 'n geregistreerde vakbond of geregistreerde werkgewers-organisasie wat 'n party by die raad is.
- (b) 'n Party by 'n geskil wat nie 'n party by die raad is nie, maar wel binne die geregistreerde bestek van die raad val, kan die geskil skriftelik na die raad verwys.
- (c) Die party wat die geskil na die raad verwys, moet die raad oortuig dat 'n afskrif van die verwysing aan al die ander partye by die geskil beteken is.
- (3) Indien 'n geskil ingevolge die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/95) na 'n raad verwys is, en enige party by daardie geskil nie 'n party by daardie raad is nie, moet die raad poog om die geskil te besleg –
- (a) deur versoening; en
- (b) indien die geskil steeds onbesleg is na pogings tot versoening, moet die raad die geskil arbitreer indien –
- (i) hierdie wet arbitrasie vereis en 'n party by die geskil versoek het dat dit deur arbitrasie besleg word; of
- (ii) al die partye by die geskil tot arbitrasie onder beskerming van die raad instem.

Gevolgtik kan daar afgelei word dat die Bedingingsraad van die Noord-Kaap Provinsie 'n geweldige lading van sake van 'n aantal plaaslike owerhede moet hanteer. Om konflik op te los wat veroorsaak word deur wetgewing wat 'n veranderde arbeidsomgewing in die genoemde plaaslike owerhede skep, word soms gebruik gemaak van uitgekонтakteerde kommissarisse.

### **3.6 Die griewe-prosedure as geskilbeslegtingsmeganisme**

Die griewe-prosedure is 'n instrument wat tot die beskikking is van die Bestuur sowel as geregistreerde vakbondlede van 'n plaaslike owerheid. Werknemers wend dit gevolglik in die plaaslike owerheid aan om geskille wat deur wetgewing veroorsaak word as laaste uitweg intern te besleg. Indien geen oplossing met die Munisipale Bestuurder en gevolmagtigdes gevind kan word nie, word 'n dispuut deur die partye verklaar en na die Bedingingsraad verwys.

Aangesien die griewe-prosedure 'n dokument is wat kollektief tussen SALGA (South African Local Government Association), die werkgewersorganisasie van Sol Plaatje Munisipaliteit en die geregistreerde vakbonde SAMWU en IMATU beding is, is dit 'n regs-dokument wat van hoër orde is as die Wet op Arbeidsverhoudinge (66/95), soos gewysig. Die doel van die griewe-prosedure is die volgende:

- (1) Om werknemers van 'n prosedure te voorsien deur middel waarvan hulle enige beswaar, grief of gevoel van onregverdigheid onder die aandag van Bestuur kan bring.
- (2) Om die belange van die werker teen enige onregverdigheid arbeidspraktyk wat ontevredenheid by die werkers laat ontstaan, te beskerm.
- (3) Om negatiewe konflik in die werksituasie te voorkom of op te los.
- (4) Die griewe-prosedure maak deel uit van elke werknemer se dienskontrak in die munisipaliteit.
- (5) Die griewe-prosedure vrywaar ook elke werknemer van die munisipaliteit teen viktimisering van Bestuur of werkverwante benadeling omdat 'n werknemer 'n grief geloods het.
- (6) Die lootsing van 'n grief deur 'n werknemer sal binne 'n periode van tien dae plaasvind waarbinne die werknemer bewus geword het van die grief, behalwe in uitsonderlike gevalle waar dit nie moontlik is nie.
- (7) 'n Grief word in drie stappe, en wel binne vyf werksdae, na sy toesighouer geloods. Indien dit nie opgelos kan word nie, word dit binne vyf werksdae na die werknemer se departementshoof verwys. Indien die grief steeds onopgelos bly, word dit binne 'n periode van vyf werksdae na die munisipale bestuurder of sy gevolmagtigde verwys.

### **3.7 Konflik weens wetgewing binne die geïntegreerde ontwikkelingsplan**

Volgens artikel 73 van die Wet op Plaaslike Regering: Munisipale Stelsels (32/2000) "rus daar 'n algemene plig op 'n munisipaliteit om uitvoering te gee aan die bepalings van die Grondwet en om voorkeur te verleen aan die basiese behoeftes van die plaaslike

gemeenskap en gevolglik ook die ontwikkeling van die plaaslike gemeenskap te bevorder. Verder te verseker dat alle lede van die plaaslike gemeenskap toegang het tot minstens die minimum vlak van basiese munisipale dienste. Die munisipale dienste moet billik en toeganklik wees en verskaf word op 'n wyse wat bevorderlik is vir die verstandige, ekonomiese, doelmatige en effektiewe gebruik van beskikbare hulpbronne en die verbetering van gehaltstandaarde met verloop van tyd wat finansiële volhoubaarheid moet wees, omgewingsvolhoubaar moet wees en gereeld hersien moet word met die oog op opgradering, uitbreiding en verbetering". Die Sol Plaatje Munisipaliteit het egter met 'n onlangse raadsbesluit teen die gees van artikel 73 opgetree deur te beslis dat alle belastingbetalers voortaan die tien persent korting op hul diensterekeninge gaan verbeur al word 'n belastingbetaler se rekening vereffen voor of op die 15de van elke maand. Laasgenoemde ultra vires-besluit gaan in die toekoms in die hof getoets word.

Artikel 77 van die Wet op Plaaslike Regering: Munisipale Stelsels (32/2000) stel dat "n Munisipaliteit moet die toepaslike meganisme om 'n munisipale diens te verskaf hersien en daarvoor besluit wanneer hy sy geïntegreerde ontwikkelingsplan voorberei of hersien. Laasgenoemde sal van toepassing wees indien 'n nuwe munisipale diens voorsien staan te word of 'n bestaande munisipale diens aansienlik opgegradeer, uitgebrei of verbeter staan te word, 'n prestasie-evaluering ingevolge Hoofstuk 6 van Wet (32/2000) of 'n hersiening van die lewingsmeganisme vereis sou word". In Hoofstuk 4 van hierdie studie, wat hierna volg, sal laasgenoemde verdere aandag geniet. Die munisipaliteit moet ingevolge die Wet op Plaaslike Regering: Munisipale Strukture (117/98) geherstruktureer of geherorganiseer word of deur die plaaslike gemeenskap versoek word deur middel van meganismes, prosesse en prosedures wat ingevolge Hoofstuk vier van hierdie wet ingestel is. Die munisipaliteit moet deur die provinsiale uitvoerende gesag handel, soos gelas deur artikel 139(1)(a) van die Grondwet (108/96).

Artikel 76 van die Wet op Plaaslike Regering: Munisipale Stelsels (32/2000) stel: "n (M)unisipaliteit kan 'n munisipale diens verskaf in sy gebied of 'n deel van sy gebied deur –

- (a) 'n interne meganisme wat kan insluit:
  - (i) 'n departement of ander administratiewe struktuur binne sy administrasie;
  - (ii) 'n besigheidseenheid wat deur die munisipaliteit ontwerp is, met dien verstande dat dit optree binne die munisipaliteit se administrasie en onder beheer van die Raad ooreenkomstig operasionele en prestasiemaatstawwe wat deur die Raad bepaal word. In Hoofstuk 4 van die studie sal verder gefokus word op prestasie-maatstawwe wat deur die Raad bepaal word;
  - (iii) Enige ander komponent van sy administrasie:

OF

- (b) 'n eksterne meganisme, deur 'n diensleweringsooreenkoms aan te gaan met:
- (i) 'n munisipale entiteit".

Bogenoemde wetgewing verskaf die wyse waarop dienslewering in Sol Plaatje Plaaslike Owerheid moet plaasvind. Aangesien daar tans geen diensleweringsooreenkoms tussen die Noord-Kaap Provinsiale Regering en Sol Plaatje Munisipaliteit bestaan nie, eskaleer konflik tussen die bestuur van die plaaslike owerheid en sy werknemers.

Artikel 84(3) van die Wet op Plaaslike Regering: Munisipale Stelsels (117/98) stel "dat 'n plaaslike munisipaliteit nie verhinder word om in sy gebied funksies te verrig en bevoegdhede uit te oefen van die aard beskryf in subartikel (1) nie en behels byvoorbeeld die volgende funksies en bevoegdhede vir Sol Plaatje Munisipaliteit:

- (a) Geïntegreerde ontwikkelingsbeplanning in sy gebied.
- (b) Grootmaatwatervoorsiening in sy gebied.
- (c) Grootmaatvoorsiening van elektrisiteit in sy gebied.
- (d) Grootmaat rioolsuiweringswerke en hoofriool-wegdoening wat 'n aansienlike gedeelte van munisipaliteite in sy gebied raak.
- (e) Persele vir die wegdoening van vaste afval in sy gebied.
- (f) Munisipale paaie wat 'n geïntegreerde deel vorm van 'n padnetwerkstelsel in sy gebied.
- (g) Munisipale gesondheidsdienste in sy gebied.
- (h) Brandbestrydingsdienste in sy gebied.
- (i) Die instelling, bedryf en beheer van varsproduktemarkte in sy gebied.
- (j) Die instelling, bedryf en beheer van begraaftplase en krematoriums in sy gebied.
- (k) Bevordering van plaaslike toerisme in sy gebied.

Bogenoemde wetgewing veroorsaak konflik tussen die werknemers van die Direkoraat Gemeenskapdienste en die Bestuur van die plaaslike owerheid. Die konflik eskaleer op 'n daaglikse basis as gevolg van nuwe bestuurstechnieke wat deur die topbestuur van die direkoraat ingespan moet word om die onsekerheid wat wetgewing in die plaaslike owerheid skep, te bestuur. In Hoofstuk 5 van die studie is daar in die empiriese ontleding van resultate gevind dat nuwe bestuurstechnieke deur die Bestuur van Sol Plaatje Plaaslike owerheid uitgewys is as die grootste oorsaak van konflik in die plaaslike owerheid.

Bylae 5 Deel A van Grondwet (108/96) baken die funksionele gebiede van eksklusiewe provinsiale wetgewende bevoegdheid af, naamlik dat provinsiale ontspanningsgeriewe 'n funksie is wat by uitstek tuishoort by provinsiale wetgewende bevoegdheid. Laasgenoemde het impliseer dat plesieroorde soos Riverton, Langleg, Rakwafela nie meer deur 'n plaaslike owerheid soos Sol Plaatje Munisipaliteit bestuur behoort te word nie. Die finansiële implikasie is dat genoemde oorde jaarliks miljoene rande vir die belastingbetaler van die Sol Plaatje Munisipaliteit kos. Plesieroorde as funksie behoort deur die Noord-Kaap Provinsiale Regering bestuur te word. Die implikasie van laasgenoemde is dat die dienskontrakte van werknemers wat tans by plesieroorde werksaam is, oorgeplaas behoort te word na die provinsiale regering. Indien laasgenoemde nie 'n uitvoerbare opsie is nie, sal Sol Plaatje Munisipaliteit genoodsaak wees om agentskapsooreenkomste per kontrak vir dienslewering met die Provinsiale Regering Noord-Kaap aan te gaan of om daarvoor te onderhandel. Indien laasgenoemde nie daarin slaag nie, sal dit tot konflik lei, aangesien ten minste vyftig poste in gedrang geplaas kan word. Die werknemers se dienskontrakte wat na die Provinsiale Regering oorgeplaas word, mag volgens wetgewing egter nie minder voordelig wees wat besoldiging en byvoordele betref nie. Indien daar nie op die riglyne gelet word wat in artikel 2(3) van die Wet op die Oorplasing van Personeel na Munisipaliteite (17/98) gestel word nie, sal groot konflik ontstaan. Hierdie wet bepaal dat, "indien 'n werknemer van 'n munisipaliteit oorgeplaas word, sal die nuwe diensvoorwaardes wat op die werknemer van toepassing sal wees, nie minder gunstig wees oor die geheel gesien as die diensvoorwaardes wat op hom van toepassing was voor die oorplasing plaasgevind het nie".

Artikel 156 van Grondwet (108/96) stel die bevoegdhede en funksies van munisipaliteite as volg:

- (1) " 'n Munisipaliteit het uitvoerende gesag ten opsigte van, en het die reg van -
  - (a) die plaaslike regeringsaangeleenthede wat in Deel B van Bylae 4 en Deel B van Bylae 5 vermeld word; en
  - (b) enige ander aangeleentheid wat deur nasionale of provinsiale wetgewing aan hom opgedra word.
  
- (2) 'n Munisipaliteit kan verordeninge uitvaardig en administreer vir die doeltreffende administrasie van die aangeleenthede wat hy reg het om te administreer.
  
- (3) Behoudens artikel 151(4) van Grondwet (108/96) is 'n munisipale verordening wat met nasionale- of provinsiale wetgewing strydig is, ongeldig. Indien daar 'n teenstrydigheid is tussen munisipale verordening en nasionale- of provinsiale wetgewing wat nie van krag is nie vanweë 'n teenstrydigheid genoem in artikel

149, word die munisipale verordening as geldig beskou solank daardie wetgewing nie van krag is nie.

- (4) Die nasionale regering en provinsiale regerings moet by wyse van 'n ooreenkoms en behoudens enige voorwaardes aan 'n munisipaliteit die administrasie opdra van 'n aangeleentheid wat in Deel A van Bylae 4 of Deel A van Bylae 5 vermeld word en wat noodsaaklikerwys op plaaslike regering betrekking het, indien –
  - (a) daardie aangeleentheid die doeltreffendste plaaslik geadministreer sou kon word; en
  - (b) die munisipaliteit die vermoë het om dit te administreer.
  
- (5) 'n Munisipaliteit het die reg om enige bevoegdheid uit te oefen met betrekking tot 'n aangeleentheid wat rederlikerwys nodig is vir, of verband hou met die doeltreffende verrigting van sy funksies”.

Artikel 155 van Grondwet (108/96) stel die volgende in verband met die instelling van munisipaliteite:

- (1) “Daar is die volgende kategorieë munisipaliteite:
  - (a) Kategorie A: 'n Munisipaliteit wat eksklusiewe munisipale uitvoerende en wetgewende gesag in sy gebied het.
  - (b) Kategorie B: 'n Munisipaliteit wat munisipale uitvoerende en wetgewende gesag in sy gebied deel met 'n kategorie C-munisipaliteit binne wie se gebied hy val. Uit die interpretasie van laasgenoemde definisie word Sol Plaatje Munisipaliteit as 'n kategorie B munisipale owerheid beskou.”

Bylae 5 Deel B van Grondwet (108/96) sit die plaaslike regeringsaangeleenthede in artikel 155(6) en (7) vir provinsies uiteen. Genoemde bepaling van die artikel beïnvloed die volgende aangeleenthede by Sol Plaatje Munisipaliteit:

- ~ Begraafplase, lykdienstlokale en krematoriums.
- ~ Beheer oor ondernemings wat drank aan die publiek verkoop.
- ~ Beheer oor openbare steurnisse.
- ~ Geraasbesoedeling.
- ~ Geriewe vir huisvesting, versorging en begrawe van diere.
- ~ Lisenasiering van en beheer oor ondernemings wat voedsel aan die publiek verkoop.
- ~ Markte en Munisipale abattoirs.
- ~ Munisipale paaie.

- ~ Munisipale parke en ontspanning.
- ~ Plaaslike geriewe en plaaslike sportgeriewe.
- ~ Reiniging.
- ~ Reklameborde en die vertoon van advertensies op openbare plekke.
- ~ Straatbeligting en straathandel.
- ~ Verkeer en parkering.
- ~ Vullisverwydering, vullishope en die wegdoen van vaste afvalstowwe.

Artikel 72 van die Wet op Plaaslike Regering: Munisipale Finansiële Bestuur (56/2003) stel die volgende:

- “(1) Die rekenpligtige beampte (die Munisipale Bestuurder) van ’n munisipaliteit moet teen 25 Januarie van elke jaar –
- (a) die prestasie van die munisipaliteit gedurende die eerste helfte van die finansiële jaar evalueer, met inagneming van –
    - (i) die maandelikse state in artikel 71 bedoel vir die eerste helfte van die finansiële jaar;
    - (ii) die munisipaliteit se diensleweringse prestasie gedurende die eerste helfte van die finansiële jaar, en die diensleweringsteikens en prestasie – aanwysers in die diensleweringse- en begrotingsimplementeringsplan gestel;
    - (iii) die vorige jaar se jaarverslag, en vordering met die oplossing van probleme wat in die jaarverslag geïdentifiseer is; en
    - (iv) die prestasie van elke munisipale entiteit onder die alleen- of gedeelde beheer van die munisipaliteit, met inagneming van verslae ingevolge artikel 88 van enige sodanige entiteite ontvang; en
  - (b) ’n verslag oor sodanige evaluasie voorlê aan-
    - (i) die burgemeester van die munisipaliteit;
    - (ii) die Nasionale Tesourie; en
    - (iii) die betrokke provinsiale tesourie”.

Omdat uitklaring van dienslewering tussen Sol Plaatje Plaaslike Owerheid en die Noord-Kaap Provinsiale Regering en die Frances Baard Distrik Plaaslike Owerheid nog nie gerealiseer het nie, eskaleer konflik in Sol Plaatje Plaaslike Owerheid. Die munisipale bestuurder word gevolglik in ’n posisie geplaas dat hy nie die prestasie van Sol Plaatje Munisipaliteit in die eerste helfte van die finansiële jaar volledig kan evalueer nie. Diensleweringsteikens en prestasie-aanwysers vir dienslewering is ook nie korrek uitgeklaar nie.

### **3.8 Sol Plaatje Munisipaliteit se diensleweringmandaat behels die volgende, volgens wetgewing**

Sol Plaatje Munisipaliteit het toestemming vir dienslewering gesag verkry om die volgende magte en funksies te verrig volgens 'n "Service Delivery Policy Framework for Sol Plaatje Municipality: (Organisation: Development Africa, 2004:8-9):

- (1) Alle munisipale magte en funksies, soos gelys ingevolge Skedule 4B en 5B van Grondwet (108/96) met die uitsondering van magte en funksies wat geallokeer word na 'n distriksmunisipaliteit soos Frances Baard Distriksmunisipaliteit volgens artikel 84(1) van die Wet op Munisipale Strukture (117/98) en genoemde funksies wat by die Provinsiale Regering Noord-Kaap tuishoort. Laasgenoemde mandaat van dienslewering gesag was effektief op 5 Desember 2000 van die Provinsiale Regering Noord-Kaap verkry.
  
- (2) Toestemming om magte en funksies uit te voer in terme van artikel 84(3) van Wet 117 van 1998 is effektief op 1 Julie 2003 aan Sol Plaatje Munisipaliteit verleen om die volgende te mag verrig:
  - (i) Drinkbare watervoorsieningstelsels.
  - (ii) Elektrisiteitsvoorsiening.
  - (iii) Huishoudelike afvalwater en rioolwegdoenstelsels.
  - (iv) Geen mandaat is verkry deur Sol Plaatje Munisipaliteit om te kan voortgaan met die lewering van munisipale gesondheidsdienste nie.
  
- (3) Ondersteuningsdienste en hulpdienste, ingesluit tipiese hoofkantoorfunksies soos finansiële bestuur, mensehulpbronbestuur, drukkerdienste, voertuigvlootbestuur is egter nie ingevolge wetgewing 'n munisipale funksie nie en val buite die bestek van 'n prosedurele raamwerk wat in wetgewing voorgeskryf is. Laasgenoemde het die implikasie dat die raad van die munisipaliteit 'n volle diskresie het om uit te oefen indien hulle bepaal wat, hoeveel en deur watter meganisme genoemde dienste gelewer moet word.

Die regsmeening van 'n munisipale funksie is op 14 Desember 2001 in die Kaapse Hooggeregshof in die saak tussen *SAMWU vs Cape Town Municipality* betwis waar daar gegaan het oor die status van munisipale polisiëring as 'n munisipale mag of funksie. Die hof se interpretasie van 'n munisipale funksie was baie eng, naamlik dat dit 'n tarief-befondsde

diens was. Hierdie definisie is egter tydens 'n volgende appèlsaak uitgebrei, maar lees nog steeds gedeeltelik daarin dat hulpdienste uitgesluit word van die trefwydte van die Wet op Plaaslike Regering: Munisipale Stelsels (32/2000). Gedeeltelik uit reaksie op hierdie saak, is die definisie van 'n munisipale funksie in genoemde wet gewysig om die volgende te beteken:

“n Munisipale diens beteken 'n diens wat die munisipaliteit in terme van sy magte en funksies soos beklemtoon voorsien of moontlik mag voorsien wat tot die voordeel van die plaaslike gemeenskap is ongeag of wanneer-

(a) genoemde diens voorsien word, of voorsien behoort te word deur 'n munisipaliteit deur 'n interne meganisme soos beoog in artikel 76 of verbind volgens 'n eksterne meganisme soos beoog in artikel 76; en

(b) koste, pryse en tariewe gehef word in terme van genoemde dienste of nie”.

Laasgenoemde definisie is ingevoeg by artikel 35(a) van die gewysigde Wet op Plaaslike Regering: Munisipale Stelsels (51/2002).

Dit is belangrik om daarop te let dat Sol Plaatje Munisipaliteit 'n voorsiener van dienste namens ander owerheidsinstansies is. Laasgenoemde impliseer dat Sol Plaatje Munisipaliteit nie veranderinge in die voorsiening van reëlins in die kategorie van dienste gelewer kan aanbring nie, behalwe ná ooreenkoms met die ander prinsipaal in dienslewering gesag. Die primêre gesondheidsorg wat tans op 'n agentskapsbasis vir die Provinsiale Regering van Noord-Kaap deur Sol Plaatje Munisipaliteit en Omgewings Gesondheidsorg gelewer word, waarvoor Sol Plaatje Munisipaliteit geen mandaat verkry het om met dienslewering voort te gaan nie, moet as die totale gesondheidsorg oorgedra word na die Frances Baard Distriksmunisipaliteit. Die implikasie hiervan is dat laasgenoemde distriksmunisipaliteit nie oor die finansiële kapasiteit beskik om dienslewering oor te neem nie. Konflik eskaleer in Sol Plaatje Munisipaliteit as gevolg van bogenoemde onsekerheid, aangesien 'n verdere sestig poste hierdeur geraak word. Indien daar op die implikasie van artikel 2 van die Wet Op die Oorplasing van Personeel na Munisipaliteite (17/98) gelet word, word die onsekerheid net nog groter. Laasgenoemde wet stel die volgende:

“(1) Subject to the Labour Relations Act (66/95), an MEC may transfer such number of employees as may be necessary for the effective administration of the municipality in question and which may be required to render efficient municipal services, to a municipality designated by the MEC with effect from a date determined by him or her by notice in the Gazette.

- (2) No employee may be transferred without-
  - (a) his or her consent; and
  - (b) the concurrence of the designated municipality.
  
- (3) If an employee is so transferred, the conditions of service of the municipality in question apply to him or her, but the conditions of service may in the aggregate not be less favourable than the conditions of service which applied to the employee immediately before”.

### **3.9 Samevatting**

Omdat die Noord-Kaap Provinsiale Regering en die Frances Baard Distrik Plaaslike Owerheid tans nie oor die finansiële kapasiteit beskik om hul wetlike dienslewingsmandaat teenoor Sol Plaatje Plaaslike Owerheid na te kom nie, ontstaan onsekerheid en ongemak by die werknemers en Bestuur wat uitdrukking vind in konflik tydens vergaderings waar werknemers se byvoordele en salarisskale bespreek word ingevolge bogenoemde wetgewing met genoemde partye.

Hierdie hoofstuk het eerstens aandag geskenk aan wetgewing wat gepromulgeer is om diensverhoudinge in 'n plaaslike owerheid te reguleer. Daar is gelet op die dispuutoplossingsmetodes met betrekking tot dispute rakend reg en dispute rakende belange. Die dienskontrak is breedvoerig bespreek, en die algemene beginsels is van toepassing gemaak op 'n plaaslike owerheid. Die verpligtinge van die werkgewer en die werknemer ooreenkomstig die dienskontrak is uitgewys.

Die begrip uitkontraktering in 'n plaaslike owerheid is omvattend bespreek met spesifieke verwysing na regspraak en artikel 197 van Wet (66/95). Die dissiplinêre proses sowel as die rol en die funksie van bedingingsrade as geskilbeslegtingsmeganismes by 'n plaaslike owerheid is bespreek. Aandag is ook geskenk aan die griewe-prosedure as geskilbeslegtingsmeganisme as laaste toevlug voordat partye van die dienskontrak 'n dispuut verklaar indien die geskil tussen partye nie opgelos kan word nie. Konflik as gevolg van wetgewing binne die geïntegreerde ontwikkelingsplan van 'n plaaslike owerheid, sowel as die invloed wat dit op aangeleenthede by Sol Plaatje Plaaslike Owerheid uitoefen, is bespreek. Die beïnvloeding van Sol Plaatje Plaaslike Owerheid se dienslewingsmandaat deur wetgewing en die onsekerheid wat geskep word deur die oorplaas van personeel na ander munisipaliteite is verduidelik.

In die volgende hoofstuk sal gekyk word na die prestasiebestuur in 'n plaaslike owerheid rakende 'n volhoubare benadering sodat daar aan die vereistes van die geïntegreerde ontwikkelingsplan van 'n plaaslike owerheid voldoen kan word. Prestasiebestuur verskaf die onderbou vir dienslewering aan die gemeenskap van 'n plaaslike owerheid. Onder andere sal daar gevolglik ook gefokus word op die verskil tussen prestasiebestuur en prestasie-evaluering. Verder sal gelet word op die verskil tussen sleutelprestasie-aanwysers en prestasiemeting. Die holistiese benadering, die koppeling van organisasieprestasie-bestuur met individuele prestasiebestuur kom ten slotte aan die beurt.

## HOOFSTUK 4

### Prestasiebestuur in 'n plaaslike owerheid – 'n volhoubare benadering

#### 4.1 Inleiding

Een van die belangrikste vraagstukke wat sentraal staan in die debat oor die ontwikkelingsadministrasie-veld is die volgende: "Hoe word openbare instellings so ver gekry om op te tree in die beste belang van die publiek aan wie hulle dienste lewer?" In 'n poging om hierdie bekommernis onder die loep geneem, het baie lande reg oor die wêreld openbare ouditeursagentskappe op die been gebring, wat ongelukkig die neiging toon om hoofsaaklik op finansiële sake te fokus, terwyl dit tekort geskied het ten opsigte van uitsette monitor en waardebeoordeling van prestasielewering. Baie lande het gevolglik geëksperimenteer met die ontwikkeling van uitset en uitset-gebaseerde prestasiebestuurstelsels vir die openbare sektor. Laasgenoemde stelsels vereis dat die regering agentskappe tot stand bring wat prioriteite, teikens en doelwitte vir sleutelprestasie-aanwysers stel, en gevolglik ook strategieë ontwikkel vir die implementering van planne en verslae vir die bereiking van teikens en doelwitte (South Africa. Organisational Performance Management for Local Government, 2001:3).

Volgens Pieters (1998:264) is prestasiebestuur 'n proses waartydens die spanleier beplan (besluit watter uitsette vereis word, en wanneer en volgens watter standaard dit vereis word), organiseer (besluit watter hulpbronne beskikbaar gestel moet word en wanneer), lei (prestasie waarneem, dit evalueer, verbetering aanbeveel en ondersteuning bied) en die prestasie van spanlede beheer (evalueer of die prestasieresultate met die gestelde standaard ooreenstem). Die konsep *proses* impliseer voortgesette optrede. Prestasiebestuur is nie iets wat slegs een maal per maand toegepas word nie. Inteendeel, dit verwys na al die wisselwerking tussen 'n spanleier en 'n spanlid. Benewens die funksies genoem, sluit dit dinge in soos om erkenning te gee, regstellende stappe te inisieer, byvoorbeeld opleiding, dissipline en bevordering, en morele steun en aanmoediging te gee.

Volgens Gerber *et al.* (1998:177) stel Baird begripsafbakening van prestasiebeoordeling as die proses waartydens menslike prestasie geïdentifiseer, gemeet en ontwikkel word. Prestasiebeoordelingstelsels moet akkuraat meet hoe 'n werknemer ten opsigte van 'n taak

presteer, maar ook meganismes bevat om sterkpunte te versterk, tekortkominge te identifiseer en sulke inligting na die werknemer terug te voer sodat sy/haar prestasie in die toekoms kan verbeter. Leap en Orino (1993:331) beskou prestasiebeoordeling as 'n proses waardeur die kwantitatiewe aspekte van 'n werknemer se werksverrigting beoordeel word.

Prestasiebestuur vir plaaslike regering is 'n doelbewuste poging van die regering om 'n prestasiekultuur te ontwikkel wat met die etos van die staatsdiens ooreenstem. Die proses is begin met die totstandkoming van die Grondwet (108/1996) wat die basiese vereistes aandui waaraan die staatsdiens sal moet voldoen wat dienslewering betref. Die Batho Pele Witskrif van 1997 stel die vereistes waaraan Nasionale- en Provinsiale Regering en gevolglik plaaslike owerhede moet voldoen vir die ontwikkeling van prestasiebestuurstelsels wat sleutelprestasie-aanwysers en die meting van prestasie of dienslewering daarstel.

#### **4.2 Waarom 'n Prestasiebestuurstelsel in 'n plaaslike Owerheid?**

Volgens Sisson (1995:221) word prestasiebestuur en gevolglik ook prestasiebeoordeling beskou as 'n instrument vir bestuurskontrole, omdat dit 'n bydrae lewer tot die oorhoofse benadering om arbeidsverhoudinge te kan hanteer. Gesien vanuit die invalshoek van werknemers en hul vakbonde word dit dikwels beskou as 'n wyse waarop die finansiële vergoeding van individuele werknemers bepaal word vir die insette wat werknemers lewer.

Volgens Gerber *et al.* (1998:178) bevat prestasiebestuur prestasie-beoordeling as 'n aktiwiteit wat 'n werknemer se toekoms in die onderneming bepaal en is dit belangrik dat so 'n stelsel gekenmerk word deur regverdigheid, akkuraatheid en die gebruik van akkurate prestasiebeoordelingsresultate. Dit moet ook met besondere oordeelkundigheid hanteer word. 'n Werknemer se selfbeeld, status in die werkgroep, motivering,, bevordering, loopbaangeleenthede, meriete-vergoeding en verbintenis om te presteer of te verbeter word alles hierdeur geraak.

Daar moet egter beklemtoon word dat selfs met die beste voorneme, prestasiebeoordeling nooit ten volle objektief en akkuraat gedoen kan word nie. Die belangrikste rede hiervoor is dat mense oor beperkte vermoëns beskik om inligting te proses. Hierbenewens moet in gedagte gehou word dat ondernemings en selfs plaaslike owerhede polities van aard is, en baie besluite, veral waar evaluering betrokke is, hierdeur beïnvloed word. Ten spyte hiervan is dit tog moontlik vir prestasiebeoordeling om 'n hoë mate van regverdigheid, akkuraatheid en bruikbaarheid in ondernemings, en gevolglik ook plaaslike owerhede, te verkry.

Die primêre verantwoordelikheid van prestasiebeoordeling lê by lynbestuur. Daar word egter van topbestuur verwag om finale besluite te neem oor die metodes van prestasiebeoordeling in die organisasie of plaaslike owerhede. Die mensehulpbron-bestuurder moet lynbestuur en topbestuur op hoogte hou van nuwe tegnologie en navorsing op die gebied van prestasiebeoordeling.

### **4.3 Die doel en die oogmerke van 'n prestasiebestuurstelsel**

Volgens (South Africa. Organisational Performance Management For Local Government, 2001:8) behels dit die volgende:

Die oorhoofse strategiese doelwit van 'n prestasiebestuurstelsel is die verbetering van prestasiebestuur in munisipaliteite deur die volgende:

- (i) Die skep van druk op verskillende vlakke sodat die nodige verandering kan plaasvind.
- (ii) Die skep van 'n kultuur van goeie praktykkode en die aansporing van gedeelde leerervarings tussen verskillende munisipaliteite.
- (iii) Die bevordering van verantwoordelikheid in munisipaliteite.
- (iv) Die lewering van 'n groot bydrae tot algemene ontwikkeling van die stelsel van plaaslike owerhede of munisipaliteite in Suid-Afrika.
- (iv) Hulp met die ontwikkeling van sinvolle ingrypingsmeganismes in plaaslike owerhede.
- (vi) Verskaffing van die nodige voorligting vir die ontwikkeling van munisipale kapasiteitsbou-programme.

Kenmerkend van 'n prestasiebestuurstelsel van 'n munisipaliteit is dat dit bestaan uit 'n raamwerk wat beskryf en verteenwoordigend is van die mate waarin 'n munisipaliteit se siklusse en prosesse van prestasiebeplanning, monitering, meting, hersiening, verslaglewering en verbeteringe aangepak, georganiseer en bestuur sal word, waarby ingesluit sal wees die onderskeie rolle van die verskillende rolspelers.

Die doel en oogmerke van 'n prestasiebestuurstelsel by Sol Plaatje Munisipaliteit behels die volgende:

- (i) Om dienslewering aan die publiek te monitor en te verbeter omdat elke werknemer deur prestasiebestuur op hoogte gehou word wat sy werkvereistes betref.
- (ii) Om onderprestasie by werknemers vinnig op te spoor en hok te slaan deur opleiding, berading of die dissiplinêre proses te volg wanneer onderprestasie as gevolg van wangedrag voorkom.
- (iii) Om werksuitsette van die verskillende afdelings van die munisipaliteit te koördineer sodat kommunikasie tussen afdelingshoofde kan verbeter. Laasgenoemde lei tot kostebesparing, aangesien voorsiening gemaak word vir verskillende afdelings wat nou saamwerk en op 'n holistiese basis ingelig word oor wat projekte behels.
- (iv) Om konflik te verminder deur werksprobleme so spoedig moontlik op te los.
- (v) Die prestasiebestuurstelsel bring mee dat elke werknemer van die munisipaliteit presies op hoogte is van wat van hom of haar verwag word. 'n Gunstige werksomgewing word geskep deurdat werknemers neig om mekaar by te staan om 'n veilige werksomgewing te skep wat in ooreenstemming is met artikel 8 van die Wet op Beroepgesondheid en Veiligheid (85/93).

#### **4.4 Die kernkomponente, instel, ontwikkeling, monitering en hersiening van 'n prestasiebestuurstelsel**

Artikel 38 van die Wet op Plaaslike Regering: Munisipale Stelsels (32/2000) handel oor die instel van 'n prestasiebestuurstelsel en bepaal die volgende:

“n Munisipaliteit moet –

- (a) 'n prestasiebestuurstelsel instel wat –
  - eweredig tot sy middele is;
  - die mees geskikte vir sy omstandighede is; en
  - in lyn is met die prioriteite, oogmerke, aanwysers en doelwitte wat in sy geïntegreerde ontwikkelingsplan vervat is;

- (b) 'n kultuur van prestasiebestuur onder sy politieke strukture, politieke ampsbekleërs en raadslede, en in sy administrasie bevorder; en
- (c) sy sake op ekonomiese, effektiewe, doeltreffende en verantwoordbare wyse administreer.”

Artikel 39 van die Wet op Plaaslike Regering: Munisipale Stelsels (32/2000) stel dat, by die ontwikkeling van 'n prestasiebestuurstelsel die “uitvoerende komitee of uitvoerende burgemeester van 'n munisipaliteit of, indien die munisipaliteit nie 'n uitvoerende komitee of uitvoerende burgemeester het nie, 'n komitee van raadslede wat deur die munisipale raad aangestel is, moet –

- (a) die ontwikkeling van die munisipaliteit se prestasiebestuurstelsel bestuur;
- (b) verantwoordelikhede in dié verband aan die munisipale bestuurder opdra; en
- (c) die voorgestelde stelsel aan die munisipale raad voorlê vir aanneming”.

By Sol Plaatje Munisipaliteit kon daar nie voor Januarie 2005 aan bogenoemde wetlike vereistes aandag geskenk word nie, aangesien die uitvoerende burgemeester en die munisipale bestuurder in 'n uitgerekte regsding betrokke was oor waar die finale besluitnemende gesag in 'n plaaslike owerheid gesetel lê. Laasgenoemde het veroorsaak dat groot onsekerheid in die munisipaliteit posgevat het, aangesien prestasiebestuur tot stilstand geruk is en konflik in so 'n mate in die munisipaliteit geëskaleer het dat dit tot die skorsing van twee verdere departementshoofde gelei het. Die gevolg hiervan was dat geen bestuurder in die munisipaliteit die leiding in die administratiewe bestuur van die munisipaliteit wou neem nie; gevolglik het konflik steeds toegeneem.

Artikel 40 van die Wet op Plaaslike Regering: Munisipale Stelsels (32/2000) stel ten opsigte van die monitering en hersiening van 'n prestasiebestuurstelsel dat “'n Munisipaliteit meganismes moet instel om sy prestasiebestuurstelsel te moniteer en te hersien”.

Aangesien Sol Plaatje Munisipaliteit die afgelope vyf jaar drie munisipale bestuurders gehad het, kon kontrakaanstellings, sowel as artikel 57 van Wet (32/2000)-aanstellings se prestasiebestuur nie regtens genoegsaam aandag geniet nie. Die onsekerheid van laasgenoemde veroorsaak dat daar nie op 'n konsekwente basis na prestasiebestuur in die munisipaliteit gekyk kon word nie, wat weereens meer konflik in die hand gewerk het.

Artikel 41 van die Wet op Plaaslike Regering: Munisipale Stelsels (32/2000) stel die kernkomponente van 'n prestasiebestuur-stelsel as volg:

- (1) "n Munisipaliteit moet ingevolge sy prestasiebestuurstelsel en ooreenkomstig enige regulasies en riglyne wat voorgeskryf mag word –
- (a) toepaslike sleutelprestasie-aanwysers daarstel as 'n maatstaf vir die meet van prestasie, insluitende resultate en inslag, met betrekking tot die munisipaliteit se ontwikkelingsprioriteite en -oogmerke wat in sy geïntegreerde ontwikkelingsplan uiteengesit is;
  - (b) meetbare prestasiedoelwitte daarstel met betrekking tot elk van daardie ontwikkelingsprioriteite en -oogmerke;
  - (c) met betrekking tot elk van daardie ontwikkelingsprioriteite en -oogmerke en teenoor sleutelprestasie-aanwysers en die doelwitte wat ingevolge paragrawe (a) en (b) daargestel word-
    - (i) prestasie moniteer; en
    - (ii) ten minste een keer per jaar prestasie meet en hersien;
  - (d) stappe neem om prestasie te verbeter met betrekking tot daardie ontwikkelingsprioriteite en -oogmerke waar prestasiedoelwitte nie bereik word nie; en (e) 'n proses instel van gereelde verslagdoening aan-
    - (i) die raad en ander politieke strukture, politieke ampsbekleërs en personeel van die munisipaliteit; en
    - (ii) die publiek en toepaslike staatsorgane.
- (2) Die stelsel wat deur die munisipaliteit toegepas word ter nakoming van subartikel (1) (c), moet op so 'n manier ontwerp word dat dit as 'n vroeë waarskuwingsaanwyser van onderprestasie kan dien."

Die oogmerke van artikel 41 van Wet (32/2000) kon by Sol Plaatje Munisipaliteit nog nie genoegsaam aandag geniet nie, aangesien, soos reeds in Hoofstuk 3 van hierdie studie aangedui, daar nog geen finale uitklaring bestaan in verband met die Primêre Gesondheidsorg wat tans op 'n agentskapsbasis vir die Provinsiale Regering van Noord-Kaap deur Sol Plaatje Munisipaliteit gelewer word nie. Die omgewingsgesondheid-sorg waarvoor Sol Plaatje Munisipaliteit geen mandaat verkry het om voort te gaan met dienslewering nie, veroorsaak dat Frances Baard Distrikmunisipaliteit nie oor genoegsame befondsingsvlakke beskik om dié dienslewering oor te neem nie. Gevolglik laat die onsekerheid konflik eskaleer. Die onsekerheid veroorsaak dat geen toepaslike sleutelprestasie-aanwysers geskep kan word nie. Geen maatstaf vir die meet van prestasie met betrekking tot Sol Plaatje Munisipaliteit se ontwikkelingsprioriteite en die oogmerke wat in sy geïntegreerde ontwikkelingsplan uiteengesit is, kan gevolglik bepaal word nie. Laasgenoemde afdelings word dus in 'n vakuum bestuur wat onsekerheid en konflik laat

eskaleer. Vroeë waarskuwingsaanwysers in genoemde afdelings wat swak prestasie moet uitwys, kan ook nie volledig aandag geniet nie.

#### **4.5 Die waarde van prestasiebestuur vir 'n plaaslike owerheid**

Volgens Pieters (1998:265) word prestasiebestuur dikwels met prestasie-evaluering verwar. Die fundamentele verskille tussen die twee konsepte word in Tabel 4.1 toegelig. Die inligting wat in die "Prestasiebestuur"-kolom gegee word, lig sommige van die voordele van die prestasiebestuursproses toe.

Daar moet gelet word op die feit dat die vernaamste rolspelers op wie daar in hierdie studie van prestasiebestuur gefokus word, die raadslede en amptenary is wat in 'n plaaslike owerheid werksaam is. Dit is egter hieruit duidelik dat prestasiebestuur veel meer behels as bloot om doelwitte te stel en prestasie te evalueer.

Volgens Gerber *et al.* (1998:400) is die beoordeling van die prestasie van individue en dié van organisasies grondliggend aan bestuur. Dit is baie belangrik dat die prestasiebeoordelingstelsel die prestasieklimaat moet meet en dat die vergoedingstelsel hierdie prestasie billik en regverdig moet beloon. Dit kan dus gestel word dat prestasiebeoordeling en -vergoeding 'n regstreekse invloed het op die motivering van werknemers om organisasiedoelwitte te bereik.

Die primêre verantwoordelikheid van prestasiebeoordeling lê by die lynbestuurder. Dit word egter van topbestuur verwag om die finale besluite te neem oor die metodes van prestasiebeoordeling in die organisasie. Die mannekragbestuurder moet lynbestuurders en topbestuur op hoogte hou van nuwe tegnologie en navorsing op die gebied van prestasiebeoordeling.

Volgens Cascio (2003:330) word prestasiebestuur as 'n kompas voorgestel. Dit is die plig van die bestuurder om aan te dui waar die individuele werknemer of span hul tans bevind en wat die fokus of inset moet behels om die verwagte uitsette te bereik. Ongelukkig is die betekenis van die begrip *prestasiebestuur* baie spesifiek en geheel en al te eng vir baie bestuurders, daarom word dit gelykgestel aan prestasiebeoordeling. Laasgenoemde is 'n proses wat eenmaal per jaar uitgevoer word om vas te stel wat die relevante sterkpunte en swakpunte van 'n individuele werknemer of werkspan behels. Laasgenoemde is egter foutief omdat prestasiebestuur as 'n proses op 'n daaglikse basis moet plaasvind om sodoende verbetering te bewerkstellig.

**Tabel 4.1: Prestasie-evaluering teenoor prestasiebestuur**

<b>ELEMENT</b>	<b>PRESTASIE-EVALUERING</b>	<b>PRESTASIEBESTUUR</b>
Doel	Vergoedingstoewysing, persoonlike ontwikkeling, MH-beplanning	Sinchroniseer individuele span- en organisasiedoelwitte
Filosofie	Oordeel en vergelyking	Prestasieverbetering is die eerste fokus, gevolg deur oordeel
Omvang / Basis	Pos, departement Posomskrewe kriteria Doelstellings en standaarde	Die hele organisasie Prestasie omskryf deur besigheidstrategie, spanmissie, kliënte, situasie, aard van stelsel en rolle
Presteerder	Individuele werknemer	Individuele werknemer, spaneenheid, stelsel / proses
Beoordelaar	Direkte toesighouer van die wernemer	Direkte toesighouer, medewerkers/ spanlede, presteerder, kliënte, snoer
Instrument	Enkel gevalideerde instrument	Meervoudige metodes
Kriteria	Posverwante kriteria (persoonlikheidstrek of gedrag)	Breë meting gegrond op onderhandelde, verbeteringsgerigte en herhalende (roetine + doelwitte (resultate). Bevoegdhede met strategie en waardes (gedrag) in lyn gebring
Fokus	Hersiening van vorige prestasies	Fokus op totale prestasiebetuursproses, omskrywing, ontwikkeling, hersiening
Evalueringsbespreking	Dikwels eenrigting	Samewerking
Skedulering	Jaarliks, administratief gedrewe	Deur presteerder of toesighouer geïnisieer. Aangepas met die organisasieprestasie-beplanningsiklusse en administratiewe stelsels
Opleiding	Beoordelaar	Alle deelnemers
Skakel tussen prestasie en beloning	Meestal direk	Beloon hoofsaaklik hoëorde-eenheid van prestasie Prestasie gekoppel aan voorafbepaalde resultate
Bevorderingsbesluite	Vergelyking tussen werknemers	Spesiale werkopdragte; simulerings, bv takseersentrums, kliëntbetrokkenheid Dus is prestasiebestuurresultate slegs een van 'n verskeidenheid van insette
Resultate ( <i>Outcomes</i> )	Individuele effektiwiteit: evaluering, leiding en ontwikkeling, motivering	Ooreenkoms oor prestasievlak Bevrediging (billikheid en motivering) Individuele groei, groep- en stelselontwikkeling, organisasie-effektiwiteit en verandering

Bron: Pieters (1998:265)

#### **4.6 Voordele wat die prestasiebestuur-stelsel vir raadslede en munisipale amptenare as sleutelrolspelers inhou**

Volgens Pieters (1998:266) hou prestasiebestuur die volgende voordele in:

- (i) Die implementering van 'n formele benadering tot prestasiebestuur bied 'n geleentheid om al die personeelfunksies te integreer. Organisasies fouteer dikwels deur toe te laat dat hul werwings-, opleidings- en vergoedingsfunksies in afsondering bedryf word.
- (ii) Prestasiebestuur verbeter kommunikasie aangesien spanleiers dikwels met elkeen van hul spanlede moet kommunikeer.
- (iii) Effektiewe prestasiebestuur dra by tot kostebesparing en die voorkoming van foute. Spanlede weet presies wat van hulle verwag word en ontvang die nodige steun om goed te presteer. Roldubbelsinnigheid word gevolglik voorkom en spanlede kan al hul tyd aan die lewering van die vereiste uitsette bestee.
- (iv) Werksbevrediging word bevorder aangesien spanlede terugvoer oor prestasie ontvang, opleiding ontvang wanneer dit nodig is en insette met betrekking tot die ontwerp van posinhoude, uitsette en standaarde kan lewer.
- (v) Prestasiebestuur bied sekuriteit deurdat die doelpale nie eensydig versit kan word nie en 'n eenvormige benadering deur die hele organisasie geïmplementeer word.

Volgens die South Africa. Organisational Performance Management for Local Government (2001:14) hou die prestasiebestuurstelsel die volgende voordele vir raadslede in:

- (i) Dit voorsien 'n meganisme vir die monitering, implementering en hersiening van die geïntegreerde ontwikkelingsplan van 'n munisipaliteit.
- (ii) Die fasilitering van die integrasie van individuele, departementele en munisipale doelwitte.
- (iii) Dit verskaf 'n basis vir ingeligte besluitneming.

- (iv) Dit lewer 'n groot bydrae tot die verbetering van dienslewering.
- (v) Dit fasiliteer groter verantwoordelikheid vir die publiek en ander sleutelrolspelers.
- (vi) Dit versterk samewerkende staatsbestuur deur die samevoeging van strategieë en prestasieverlaglewering op alle regeringsvlakke.
- (vii) Dit verbeter die moontlikhede vir privaat investering en dui rigting aan vir investeringsbesluite deur die verskaffing van vergelykende informasie in verband met munisipale dienslewering.
- (viii) Dit verskaf 'n meganisme vir die monitering van prestasie van alle departemente en amptenare van 'n plaaslike owerheid, sodat goeie prestasielewering vergoed kan word en onderprestasie gekorrigeer en onder die loep geneem kan word.
- (ix) Dit verskaf 'n bestuursmeganisme wat erkenning gee aan individuele verdienstes en bydraes wat deur werknemers van 'n munisipaliteit gelewer word vir hul beter diens.
- (x) Dit verskaf 'n basis vir verbeterde kommunikasie met die publiek en ander rolspelers.

Die prestasiebestuurstelsel hou die volgende voordele vir munisipale amptenare in:

- (i) Dit verskaf 'n verduideliking vir doelwitte, mikpunte en werksverwagtings van die uitvoerende bestuurspan van 'n munisipaliteit, departementele bestuurders, lynbestuurders en individuele werknemers.
- (ii) Dit verskaf 'n meganisme vir verbeterde kommunikasie met raadslede.
- (iii) Dit fasiliteer die identifikasie van individuele, departementele en munisipale opleidings- en ontwikkelingsbehoefte.
- (iv) Dit voorsien die munisipale bestuurder, departementele bestuurders en lynbestuurders van 'n objektiewe basis vir die beloning van goeie prestasielewering en vir korrektiewe optrede vir substandaard-prestasielewering.

- (v) Dit verskaf 'n gunstige omgewing vir effektiewe loopbaanbeplanning en opvolgbeplanning.
- (vi) Dit verseker dat die status en die rol van interne oudit in die regte lig gesien word.
- (vii) Dit verseker die basis vir nouer samewerkingsverhoudings wat gebaseer word op 'n gemeenskaplike visie, wedersydse vertroue en respek.
- (viii) Dit verskaf beter terugvoer na individuele werknemers van 'n munisipaliteit met betrekking tot hul prestasielewering, sodat dit vir hulle moontlik is om te kan vasstel waar hulle hul prestasie en vaardighede kan verbeter wat tot selfaktualisering sal lei om sodoende hulle volle potensiaal te kan bereik.

#### **4.7 Potensiële slaggate van 'n prestasiebestuurstelsel wat van toepassing is op 'n plaaslike owerheid of munisipaliteit**

Volgens Cascio (2003:332) bestaan die volgende hindernisse wat maksimum prestasie kan strem:

- (i) **Verouderde en swak instand-gehoude toerusting.** Aangesien Sol Plaatje Munisipaliteit se diensleweringse kapasiteit uitgebrei is, soos na in Hoofstuk 3 van die studie verwys, om die dorpe soos Ritchie, Modderivier en Platfontein in te sluit, ontstaan die volgende probleme. Die genoemde dorpe beskik oor swak instand-gehoude toerusting wat nie vervang kan word nie omdat 'n karige inkomste verkry word vir dienste gelewer. Grootse skaalse werkloosheid word gevolglik in die dorpe aangetref as gevolg van ekonomiese afleggings van die landbousektor in die streek. Die streek is ook baie nadelig geraak deur die afskaling van werksgeleenthede as gevolg van Transnet se inkorting van vervoer van graangewasse en implemente.
- (ii) **Vertragings in die ontvang van voorraad.** Aangesien kostebesparingsmaatreëls Sol Plaatje Munisipaliteit noodsaak om sy hele diensleweringse gebied van 'n sentrale punt in Kimberley te bedien, veroorsaak die tekort aan voertuie dat voorraad vir dienslewering die genoemde dorpe te l aat bereik en dienslewering in die gemeenskappe derhalwe negatief beïnvloed word.

- (iii) **Oneffektiewe werkruimte verhoog konflik in die werkplek.** Die werkruimte van Sol Plaatje Munisipaliteit was aanvanklik ontwerp sodat slegs basiese dienste in die tradisionele Kimberley-gebied gelewer hoef te word. Die ontstaan van die groter Sol Plaatje Munisipale gebied het daartoe gelei dat kantoorruimte skielik ontoereikend was, aangesien daar nie kantoorruimte beskikbaar was vir die Plaaslike Ekonomiese Afdeling en die Galeshewe-voorstadvernuwingsontwikkelingsafdeling of (Gurp) nie. In 'n posing om bogenoemde afdelings te probeer akkommodeer, is afdelings in die munisipaliteit binne werkruimtes saamgevoeg wat geensins met mekaar verband hou nie, met gevolglike eskalering van konflik tussen genoemde afdelings.
- (iv) **Oneffektiewe werksmetodes tussen verskillende afdelings in 'n organisasie.** Daar swak kommunikasie en koördinerings tussende departemente van die elektriese stadsingenieur en die stadsingenieur van tyd tot tyd by die Sol Plaatje Munisipaliteit bestaan, lei dit daartoe dat nuwe geteerde paaie soms opgekap moet word omdat die benodigde elektriese kables nie reeds onder die pad begrawe was voordat die genoemde paaie geteer is nie.
- (iv) **Die nie-genoegsame verskaffing van hulpbronne. aan werknemers.** Dit sluit in kapitaalhelpbronne, materiaalhelpbronne en mensehelpbronne. Sol Plaatje Munisipaliteit is gekonfronteer deur die vraagstuk van nie-genoegsame kapitaalhelpbronne wat deur die samesmelting met kleiner plaaslike owerhede soos Ritchie Plaaslike Owerheid wat ook oor onvoldoende materiaalhelpbronne beskik weens 'n swak betaalkultuur, oorgeneem is.
- (vi) Noukeurige werwing en keuring van werknemers word nie professioneel korrek gedoen nie, met die gevolg dat die werkgewer met werknemers in sensitiewe poste opgesaai sit wat nie oor die regte temperament vir sulke poste beskik nie of wat aan die nodige vaardighede tekort skiet wat opleiding betref. By Sol Plaatje Munisipaliteit het die Regstellende-aksiebestuurder nie daarin geslaag om volgens artikels 20 en 36 van die Employment Equity Act (55/98) 'n regstellende-aksieplan voor te berei en te implementeer nie. Laasgenoemde het die implikasie dat noukeurige werwing en keuring van werknemers nie korrek geskied nie, met die gevolg dat senior bestuurders wat op kontrak aangestel word hulle kapasiteit vir prestasielewering ontnem word.

- (vii) **'n Verkeerde benadering wat gevolg word tydens prestasie-aanmoediging van werknemers.** Voorsiening word nie gemaak vir tipes vergoeding wat werknemers op 'n billike wyse word nie. By Sol Plaatje Munisipaliteit het die laaste taakwaardasieproses volgens die Paterson-stelsel in 1998 plaasgevind. Die implikasie van laasgenoemde is dat daar 'n horde werknemers op posvlakke werkzaam is wat nie billik besoldig word nie. Werknemers lewer 'n geruime tyd reeds werk van 'n hoë orde waarvoor hulle nie na behore besoldig word nie. Gevolglik word die beginsel in arbeidsreg van gelyke betaling vir gelyke werk nie konsekwent toegepas nie. Die resultaat van laasgenoemde is dat 'n verhoogde konflikspiraal jaarliks toeneem.

Volgens Gerber *et al.* (1998:181) bestaan die volgende potensiele probleme met prestasiebeoordeling:

- (i) Die prestasiebeoordelingstelsels kan swak ontwerp wees en sodoende operasionele probleme veroorsaak wat tot gevolg het dat dit te lank neem om 'n omvattend geskrewe ontleding te produseer.
- (ii) Al is die prestasiebeoordelingstegniek goed ontwerp, kan die onoordeelkundige toepassing daarvan deur 'n swak opgeleide prestasiebeoordelaar daartoe lei dat die toepassing misluk as gevolg van die "stralekrans effek" wanneer 'n beoordelaar sy of haar beoordeling baseer op 'n geheelindruk wat positief of negatief kan wees, wat konflik kan verhoog as dit onbillik toegepas word.
- (iii) Prestasiebeoordelingstandaarde - indien daar gekyk word na perseptuele verskille wat met die gebruik van woorde om werknemers te beoordeel kan ontstaan, besef 'n mens waarom probleme ervaar kan word met prestasiestandaarde indien woorde wat gebruik word nie duidelik gedefinieer is nie en gevolglik konflik in die hand kan werk.
- (iv) Die sentraal-geneigdheidsprobleem - beoordelaars is dikwels geneig om hoë en lae beoordelings te vermy en beoordelings te groepeer rondom die gemiddelde op 'n skaal, wat konflik in die hand kan werk.
- (v) Die moeilikheidsgraad om oordeelsvlakke konsekwent deur te voer wat betref strengheid of toegeeflikheid van prestasiekriteria.

- (vi) Die resenteheid van 'n probleem - dit is normaal dat beoordelaars maklik gebeurtenisse uit die verlede vergeet en slegs onlangse gedrag onthou. Die implikasie van laasgenoemde is dat werknemers eintlik aan hulle gedrag van byvoorbeeld die afgelope maand beoordeel word, eerder as aan die gemiddeld van die afgelope ses maande.
- (vii) Persoonlike vooroordeel - die vooroordele wat by prestasiebeoordelaars teenwoordig is, kan 'n invloed uitoefen op hul beoordeling van werknemers, wat dan konflik in die hand kan werk. Die Sol Plaatje Plaaslike Owerheid poog om vooroordele uit die weg te ruim deur gebruik te maak van onafhanklike konsultantfirmas, asook deur waarnemingstatus by prestasievergaderings aan vakbonde toe te ken.

#### **4.8 Die hoofuitdagings van 'n prestasiebestuurstelsel soos van toepassing op 'n plaaslike owerheid of munisipaliteit**

Volgens Slabbert *et al.* (1998:20-28) is die volgende uitdagings van belang by 'n prestasiebestuurstelsel:

- (i) Menslike kapitaal is die leieraanwyser van besigheidsprestasie – Die intellektuele kapitaal van 'n organisasie word van sy werknemers verkry. Gevolglik gaan dit nie om die finansiële bates van 'n organisasie nie, maar om sy intellektuele kapitaal wat noodsaaklik is vir 'n organisasie se huidige en toekomstige prestasie. Die wyse waarop werknemers bestuur word is die sleutel waarmee hierdie onderbenutte kapasiteit ontsluit kan word. Alle uitgawes wat in die langtermyn ten opsigte van intellektuele en fisiese bates aangegaan word om 'n organisasie se mededingbaarheid te verhoog ten einde die organisasie 'n markleier te maak word nie deur sakeleiers beskou as 'n uitgawe nie — eerder as 'n belegging — al is dit moeilik om finansiële waarde daaraan te koppel. Die aanbreek van die inligtingsera het heelwat van die fundamentele aannames rakende die industriële era wat mededinging betref in die niet laat verdwyn. Organisasies verkry nie meer 'n mededingende voorsprong deur nuwe tegnologie vinnig te implementeer en finansiële bates en laste goed te bestuur nie; die bepalende faktor is die intellektuele bates waarvoor 'n organisasie beskik. In 'n poging om die top gekwalifiseerde amptenare te behou betaal Sol Plaatje Plaaslike Owerheid 'n

kwalifikasietoelaag aan die werknemers wat hoër gekwalifiseer is as die minimum vereiste kwalifikasie vir sy of haar posvlak.

- (ii) Die hoofrede waarom prestasiebestuur misluk, is die bestaan van klein verskille in kompensasie tussen verskillende vlakke van prestasielewering in 'n organisasie. Die huidige tendense gee 'n sterk aanduiding daarvan dat talentvolle individuele werknemers daarop sal aandrang om ooreenkomstig meriete van eie prestasielewering vergoed te word. Indien laasgenoemde presteerders nie effektief bestuur word nie, sal hulle geregtig onder die indruk verkeer dat hulle benadeel word wanneer hulle met hul seniors kompeteer wat 'n langer ampstermyn reeds in die organisasie werkzaam is. Prestasielewering moet die enigste basis wees vir kompensasie. Faktore soos senioriteit en lojaliteit moet slegs erkenning geniet as 'n werknemer se ondervinding, kompeterende kennis daarstel en waarde tot 'n organisasie toevoeg.
- (iii) Nog 'n faktor waaraan aandag in 'n prestasiebestuurstelsel geskenk moet word, is billike werksverhoudinge en die vertrouensvlak wat in 'n organisasie soos 'n plaaslike owerheid bestaan. Intense kompetisie, hoë prestasievereistes, minder reëls en regulasies, gedesentraliseerde besluitnemende gesag en 'n toenemende aandrang van die werksmag maak deel uit van die komplekse raamwerk waarbinne bestuur op 'n daaglikse basis moet funksioneer. Alhoewel baie faktore 'n bydrae lewer tot die ontstaan van billike werknemer-bestuurverhoudinge sal die vergoedingsbesluite wat deur bestuurders geneem word die ware toets vir hul eerlikheid en integriteit wees.
- (iv) Om 'n prestasiekultuur van hoë gehalte in 'n organisasie soos 'n plaaslike owerheid te ontwikkel is dit baie belangrik om rolmodelle ten opsigte van prestasielewering te ontwikkel na wie ander werknemers kan opsien vir wie hulle wil navolg en van wie hulle kan leer. Laasgenoemde is individuele werknemers wat as voorbeeld dien wat betref hulle gedrag, waardestelsels en prestasiestandaarde wat die organisasie voorstaan en nastreef. Genoemde werknemers word dus ruimskots vergoed sodat die organisasie of plaaslike owerheid 'n duidelike boodskap daardeur na ander werknemers oordra oor wat die waardebeoordeling behels wat vir Bestuur by die plaaslike owerheid belangrik is.
- (v) Volgens Pieters (1998:266) is dit veral belangrik om topbestuur se verbintenis tot die prestasiebestuurstelsel te verseker. Indien hulle nie die prestasiebestuurstelsel

steun nie, staan dit maar 'n geringe kans op sukses, want ander ondersteuningstelsels soos prestasie-gebaseerde vergoeding sal dan ook nie geïmplementeer word nie.

Die prestasiebestuurstelsel behoort gebaseer te wees op die beginsels van die 1998 Batho Pele Witskrif van die regering en behels die volgende :

- (i) Konsultasie – die stadsbewoners behoort gekonsulteer te word in verband met die diensvlak en -gehalte wat aan die publiek gelewer behoort te word, en waar moontlik behoort 'n keuse van dienste aan die publiek gestel te word.
- (ii) Diensstandaard – alle stadsbewoners behoort ingelig te word in verband met die diensvlak en -gehalte wat gelewer behoort te word, sodat hulle derhalwe kan weet wat om van 'n munisipaliteit te verwag.
- (iii) Toegang – alle stadsbewoners behoort gelyke toegang tot dienste waarop hulle geregtig is, te hê.
- (iv) Hoflikheid – alle stadsbewoners behoort hoflik hanteer te word. Dit wil sê met die nodige beleefdheid en inagneming.
- (v) Inligting – alle stadsbewoners behoort volledige en akkurate inligting te verkry in verband met die openbare dienste waarop hulle geregtig is.
- (vi) Deursigtigheid – alle stadsbewoners behoort ingelig te word oor die wyse waarop die departemente van nasionale, provinsiale en plaaslike owerhede bestuur word, wat die koste beloop, en wie in beheer van genoemde departemente staan.
- (vii) Regstelling van foute – indien die beloofde diensstandaard nie gelewer word nie, behoort die gemeenskap om verskoning gevra te word en 'n volledige verduideliking gegee te word gepaard met 'n spoedige oplossing vir die probleem. Klagtes van die gemeenskap behoort op 'n simpatieke en positiewe wyse gehanteer te word.
- (viii) Waarde vir geld – openbarediens-lewering behoort op 'n ekonomiese en effektiewe wyse voorsien te word sodat die gemeenskap die bes moontlike waarde vir geld in dienslewering ontvang.

Volgens South Africa, The Ministry of Provincial Affairs and Local Government: The White Paper on Local Government (1998:31-32) word daar beoog dat 'n nasionale stelsel van prestasiebestuur op alle munisipaliteite van toepassing sal wees, wat nie munisipaliteite se behoeftes om hul eie sleutelprestasie-aanwysers te stel wat deel sal uitmaak van hul onderskeie geïntegreerde ontwikkelingsplanne sal vervang nie. 'n Nasionale stelsel kan slegs aanwysers insluit wat van toepassing sal wees op alle munisipaliteite of plaaslike owerhede. Munisipaliteite sal dit nodig vind om voort te gaan om sleutelprestasie-aanwysers te ontwikkel wat spesifiek gerig is op hulle plaaslike omstandighede en doelwitte, en wat in ooreenstemming is met die prioriteite van hul onderskeie plaaslike gemeenskappe. Deur gemeenskappe by die ontwikkeling van sleutelprestasie-aanwysers te betrek, neem die verantwoordelikheid van 'n munisipaliteit toe.

Daar bestaan sewe algemene sleutelprestasie-aanwysers by Sol Plaatje Munisipaliteit, naamlik:

- (i) Toegang tot basiese dienste. By Sol Plaatje Munisipaliteit behels dit toegang tot sanitasiedienste wat 'n emmerstelsel insluit by sekere nuut ontstaande armlastige gebiede, toegang tot lopende water per kraan en koopkrag by armlastige gebiede asook 'n basiese huisafval-verwyderingsdiens.
- (ii) Toegang tot kostelose basiese dienste. By Sol Plaatje Munisipaliteit behels dit toegang tot kostelose 8 k/ water en 6 kw krag per maand per wettig armlastig geregistreerde huishouding, asook die verskaffing van basiese behuising met leningsgeld uit regeringsbronne om jaarliks die behuisingsnood te probeer verlig.
- (iii) Die vlak van kapitale besteding. Dit behels dat vir die boekjaar Julie 2004 tot Junie 2005, R280 miljoen beskikbaar gestel is vir kapitale projekte.
- (iv) Die hoeveelheid plaaslike poste wat in die organisasie geskep is. By Sol Plaatje Munisipaliteit mag die totale koste van arbeid nie 29% van die totale begroting van R400 miljoen as hoogste perk oorskry nie.
- (v) Die vordering wat gemaak is volgens "employment equity" by senior bestuursvlakke. Soos vroeër in die studie aangedui, veroorsaak die afwesigheid van 'n regstellende-aksieplan by senior bestuursvlakke dat konflikspiraal onnodig verhoog word as gevolg van meningsverskille tussen senior bestuurvlakke.

- (vi) Die vlak van die munisipaliteit se uitgawes ten opsigte van sy werkplekvaardigheidsplan. Die totale bedrag van R560 000 word deur die Noord-Kaap, Vrystaat Provinsiale SETA beskikbaar gestel. Sol Plaatje Munisipaliteit tender op 'n jaarliks grondslag vir opleidingsbehoefte. Hierdie opleiding word hoofsaaklik deur die Munisipale Opleidingsinstituut (MTI) behartig.
  
- (vii) Die finansiële lewensvatbaarheid ten opsigte van skuldinvordering, uitstaande debiteure in verhouding tot inkomste, en kostedekkings. By Sol Plaatje Munisipaliteit beloop die betaling vir dienste gelewer 'n gemiddelde bedrag van R28 miljoen per maand wat 'n inkomsteverhouding van 85% verteenwoordig. Nasionale Tesourie se mikpunt vir Sol Plaatje Munisipaliteit behels 95% betalingsyfer uit sy maandelike betalingsbron. Die implikasie van laasgenoemde is dat diverse debiteure maandeliks met 15% aan die toeneem is.

#### **4.9 Die verskil tussen sleutelprestasie-aanwysers en prestasie meting**

Volgens Knipe, Van der Waldt, Van Niekerk, Burger en Nell (2002:229) behels dit die volgende:

##### **4.9.1 Wat is 'n sleutelprestasie-aanwyser**

'n Sleutelprestasie-aanwyser word die beste beskryf as 'n konkrete meting van projekprestasie met 'n kwantitatiewe numeriese waarde, 'n nommer of 'n persentasie wat voorsiening maak vir voorstelling van die huidige stand van sake, wat veranderlik is oor tyd heen en wat toelaat dat vooruitgang gekwantifiseer kan word. Sleutelprestasie-aanwysers behoort gekoppel te kan word aan elke geïdentifiseerde taak in die werkuiteensettingstruktuur by 'n organisasie.

Aanwysers maak dit vir 'n munisipaliteit moontlik om prestasie kwantitatief te kan vasstel. Dit kan die omvang van die dienslewering vlak van 'n munisipaliteit of plaaslike owerheid aandui. Dit help 'n munisipaliteit niks om prestasie kwalitatief vas te stel nie, wat net so belangrik is as daar 'n beslissing gemaak moet word van die gehalte van prestasielewering. Daar kan byvoorbeeld genoem word dat daar van prestasie-aanwysers gebruik gemaak kan word om aan te dui presies hoeveel huise gebou word of hoe lank die tydperk is wat verloop voordat 'n munisipaliteit op klagtes en navrae van die publiek reageer. Ongelukkig is die prestasie-aanwysers nie so bruikbaar om aan te dui wat die gepastheid of geskiktheid is van

'n munisipaliteit se dienslewering volgens die kriteria vir die gehalte van die huise wat gebou is, of wat die indruk van die publiek is ten opsigte van die wyse waarop hulle deur werknemers van die munisipaliteit op hulle klagtes gereageer het, hanteer word nie.

Prestasie-aanwysers by Sol Plaatje Munisipaliteit definieer die behoeftes wat deur die munisipaliteit gemeet behoort te word indien die munisipaliteit in staat is om vas te stel watter verbetering tydens die meting van genoemde doelwitte ingetree het. Prestasie-aanwysers verskaf die nodige begeleiding aan 'n plaaslike owerheid op sy ontwikkelingspad, want sonder die meting wat plaasvind, sal die munisipaliteit nie kan vasstel of sy prestasie of dienslewering vooruitgang toon, of nie.

Volgens Knipe *et al.* (2002:230) kan 'n sleutelprestasie-aanwyser gedefinieer word as aanduiders van meting wat inligting oor die mate waarin vooruitgang gemaak is in die bereiking van doelwitte van 'n munisipaliteit verskaf. Dit gee 'n noodsaaklike beskrywing van die diensleweringdimensie van 'n munisipaliteit waar uitsette in stand gehou word, terwyl minder insette daarvoor nodig is.

Sodra 'n munisipaliteit 'n aanwyser stel, word heel eerste 'n verklaring geskryf wat duidelik definieer wat die behoefte is wat gemeet moet word volgens die dimensie van sodanige prestasie. Laasgenoemde verklaring spruit voort uit die munisipaliteit of plaaslike owerheid se doelwitte. Sodra die verklaring geskryf is en Bestuur daarvoor ooreengekom het, kan dit deur 'n munisipaliteit gebruik word om data in te samel. Die prestasie-aanwyser, naamlik die prestasiedimensie wat gemeet moet word, bly egter dieselfde, maar die inligting wat die aanwyser aandui, verander egter van tyd tot tyd. Indien 'n munisipaliteit wil weet hoe doeltreffend sy reinigingsdiens gelewer word, kan dit byvoorbeeld die volgende prestasie-aanwyser stel, naamlik die koste per ton huishoudelike afval wat versamel is. Sodra die munisipaliteit van die prestasie-aanwyser gebruik wil maak, sal dit nodig word om uit te gaan en inligting in te samel uit sy munisipale rekordhouding. Sodra die munisipaliteit die nodige navorsing en ontleding gedoen het, sal dit moontlik wees dat die prestasie-aanwyser kan aandui dat die koste R1 525,00 per ton huishoudelike afval wat deur die reinigingsdiens versamel is, beloop. Laasgenoemde meting kan oor tyd heen verander. Indien die munisipaliteit koste wil besnoei en hulle hard daaraan werk om die doeltreffendheid van die reinigingsdiens te verhoog, sal dit vir hulle moontlik wees om die koste per ton huishoudelike afval wat versamel is, na R1 200,00 per ton te verminder.

#### **4.9.2 Die rol van sleutelprestasie-aanwysers by Sol Plaatje Munisipaliteit**

Sleutelprestasie-aanwysers is om die volgende redes belangrik:

- (i) Dit voorsien 'n gemeenskaplike raamwerk vir die insamel van data vir meting en verslaglewering.
- (ii) Dit verklaar komplekse begrippe vir eenvoudige terme vir operasionele meting van veranderlikes.
- (iii) Die hersiening van doelwitte en teikens word daardeur moontlik gemaak.
- (iv) Dit dien as 'n hulpmiddel vir beleidshersiening.
- (v) Dit verskaf hulp aan die organisasie om op strategiese gebiede te fokus.
- (vi) Dit verskaf hulp met die voorsiening van terugvoer van die organisasie na sy werknemers.
- (vii) Dit verskaf hulp aan die munisipaliteit met betrekking tot die vasstel van norme sodat die munisipaliteit se prestasie ten opsigte van dienslewering met dié van ander munisipaliteite vergelyk kan word.

#### **4.9.3 Wat behels prestasiemeting in 'n plaaslike owerheid**

Johnston, Chambers, Horland, Harrison en Slack (1997:381-382) verskaf 'n uiteensetting van prestasiemeting wat van toepassing gemaak kan word op 'n plaaslike owerheid soos Sol Plaatje Munisipaliteit.

Prestasiemeting is die gebruikmaking van sleutelprestasie-aanwysers om aan te dui of 'n munisipaliteit daarin slaag om sy gestelde doelwitte te bereik. Die toepassing daarvan behels dat die prestasie-aanwysers eers gestel word en dat inligting dan ingesamel word om die prestasie-aanwysers te kan gebruik ten einde op 'n konkrete wyse vas te stel hoe goed die plaaslike owerheid vaar met betrekking tot sy dienslewering. By die uitvoering van prestasiemeting vergelyk munisipaliteite gewoonlik hulle onderskeie prestasies in lewering van dienste met dié van ander munisipaliteite. Daar rus ook 'n verpligting op munisipaliteite om hulle werklike prestasie in die lewering van dienste te vergelyk met die beoogde prestasie in die lewering van dienste, en gevolglik moet 'n munisipaliteit se prestasie in die lewering van dienste ook vergelyk word met die standaard wat nasionaal as die minimum beskou word.

Volgens Johnston *et al.* (1997:381) kan prestasie-meting gedefinieer word as die faktor wat bepalend is van die mate waarin doelwitbereiking plaasgevind het deur die ontwikkeling van aanwysers en die koppeling daarvan met teikens en vereiste standaarde. Hersiening van prestasielewering teenoor teikens word op 'n gereelde basis onderneem. Prestasie-meting is gewoonlik, maar nie uitsluitlik nie, kwantitatief van aard.

#### **4.10 Algemene personeelaangeleenthede as voorvereiste vir prestasie-bestuur in 'n plaaslike owerheid of munisipaliteit**

Artikel 66 van Wet (32/2000) stel die volgende:

- “(1) 'n Munisipale bestuurder moet, binne 'n beleidsraamwerk wat deur die munisipale raad bepaal word, –
- (a) 'n diensstaat van die munisipaliteit goedkeur;
  - (b) 'n posbeskrywing vir elke pos op die diensstaat voorsien;
  - (c) die besoldiging en ander diensvoorwaardes vir die poste bepaal ooreenkomstig enige toepaslike arbeidswetgewing; en
  - (d) 'n proses of meganisme instel om gereeld die diensstaat te evalueer en, indien nodig, die diensstaat en die besoldiging en diensvoorwaardes te hersien.
- (2) Subartikel (1) (c) en (d) is nie van toepassing op besoldiging en diensvoorwaardes wat deur dienskontrakte in artikel 57 bedoel, gereël word nie, naamlik dienskontrakte vir munisipale bestuurders en bestuurders wat regstreeks aan munisipale bestuurders verantwoordbaar is.”

Aangesien Sol Plaatje Munisipaliteit die afgelope tien jaar vyf munisipale bestuurders gehad het, elkeen met 'n verskillende visie vir die munisipaliteit, kon bogenoemde wetgewende beleidsraamwerk nie regmatige aandag geniet nie.

Artikel 67 van die Wet op Plaaslike Regering: Munisipale Stelsels (32/2000) stel dat:

- “(1) 'n Munisipaliteit moet ooreenkomstig die Employment Equity Act: (55/98), toepaslike stelsels en prosedures ontwikkel en aanneem ten einde billike, doeltreffende, effektiewe en deursigtige personeeladministrasie te verseker, insluitende –

- (a) die werwing, keuring en aanstelling van persone en personeellede ;
- (b) diensvoorwaardes van personeel;
- (c) die toesighouding en bestuur van personeel;
- (d) die monitering, meet en evaluering van personeelprestasie;
- (e) die bevordering en demovering van personeel;
- (f) die verplasing van personeel;
- (g) griewe-prosedures;
- (h) dissiplinêre prosedures;
- (i) die ondersoek na bewering van wangedrag en klagtes teen personeel;
- (j) die ontslag en afdanking van personeel; en
- (k) enige ander aangeleentheid wat by regulasie ingevolge artikel 72 voorgeskryf word”.

Volgens artikel 67(4) Wet (32/2000) moet die munisipale bestuurder –

- “(a) verseker dat elke personeellid en elke toepaslike verteenwoordigende vakbond maklik toegang het tot ’n afskrif van die personeelstelsels en prosedures, insluitende enige wysigings;
- (b) op skriftelike versoek deur ’n personeellid, ’n afskrif van of uittreksel uit die personeelstelsels en -prosedures, insluitende enige wysigings, aan daardie personeellid beskikbaar stel; en
- (c) verseker dat die doel, inhoud en gevolge van die personeelstelsels en -prosedures aan personeellede wat nie kan lees nie, verduidelik word”. Die werkgewersorganisasie van Sol Plaatje Munisipaliteit, SALGA, wil pos-evaluering oor die totale spektrum van die Noord-Kaap gelyktydig implementeer. Die genoemde strategie van SALGA lei daartoe dat konflik eskaleer as gevolg van vertraging wat bestaan by kleiner plaaslike owerhede wat kapasiteitsprobleme ondervind. Laasgenoemde het weer die implikasie dat die huidige munisipale bestuurder van Sol Plaatje Munisipaliteit nie aan bogenoemde wetlike vereistes vir doeltreffende personeeladministrasie kan voldoen nie. Indien pos-evaluering nie regmatig afgehandel word nie kan prestasie-meting van poste in ’n plaaslike owerheid ook nie die aandag van bestuur geniet nie.

#### **4.11 Die holistiese benadering en die koppeling van organisasieprestasie-bestuur met individuele prestasiebestuur**

'n Departementele of direkteurle besigheidsplan behoort reeds vir elke direktoraat of departement as besigheidseenheid gevestig te wees. Genoemde probleme by pos-evaluering by Sol Plaatje Munisipaliteit wat deur die optrede van SALGA veroorsaak word, bring ook mee dat departementele of direkteurle besigheidsplanne nie gefinaliseer kan word nie. Laasgenoemde gee 'n beskrywing van die gebied waar prestasie in elke direktoraat gelewer word en by watter strategiese doelwitte 'n bydrae gelewer word. Dit verskaf 'n beskrywing van die spesifieke aksies wat tydens die periode onder hersiening onderneem sal word, sowel as die wyse waarop bronne waarvoor begroot was, aangewend sal word.

Spandienleweringplanne en projekspanne is gewoonlik tydelik van aard en het bestaansreg vir die tydsduur van die projekte. Dit is egter van kardinale belang dat projekspanne hul onderskeie prestasies of dienslewering monitor, en gevolglik ook die prestasies van hul onderskeie individuele spanlede. Deelname aan projekspanne het gewoonlik die implikasie dat take voortdurend bygevoeg word, en daar moet seker gemaak word dat dit weerspieël word in die prestasie-ooreenkomste en werksplanne van individuele werknemers. Die bestaan van projekspanne by die werkplek verskaf die moontlikheid dat formele hersiening van prestasielewering tussen lede wat op gelyke voet in die projekspan verkeer, maklik uitvoerbaar is.

Volgens South Africa. Organisational Performance Management For Local Government (2002:106-107) word individuele prestasieplanne binne 'n plaaslike owerheid opgestel, van die vlak van munisipale bestuurder afwaarts tot by grondvlakwerknemers. Laasgenoemde neem 'n aantal vorme aan wat afhang van die werknemer se rol, asook die verantwoordelikhede wat die werknemer binne sy spesifieke departement vervul. Die toerusting wat bestuur vir prestasiebepanning gebruik, is prestasie-ooreenkomste, werksplanne asook standaard raamwerke waarbinne take uitgevoer moet word. Die hoofverband tussen individuele prestasie en organisasieprestasie is die feit dat individuele werknemerdoelwitte verkry moet word op 'n wyse wat streng van die doelwitte van die werknemer se departement afgelei word, wat weer afleibaar moet wees van die doelwitte van die munisipaliteit. Dit is 'n fyn balans wat verkry moet word sodat uitsetmaatstawwe die uitkomsgebaseerde maatstawwe sal komplementeer. Elke prestasieplan of diensleweringplan word vergesel van 'n vaardigheidsprofiel wat grootliks vir vaardigheidsontwikkelingsdoeleindes aangewend word. Voordat vorderinghersiening en prestasie-evaluering in 'n

munisipaliteit gedoen word, behoort individuele werknemers hulle eie prestasie te evalueer voordat vergaderings met hul toesighouers en spanleiers gehou word. Hierdie proses van selfhersiening van hul prestasies sal individuele werknemers van 'n munisipaliteit behulpsaam wees daarmee om gesamentlik verantwoordelikheid vir hul ontwikkeling te aanvaar. Laasgenoemde behoort op 'n aaneenlopende basis te geskied.

#### **4.11.1 Die hoofdoelwitte van 'n holistiese prestasiebestuurstelsel van Sol Plaatje Munisipaliteit**

- (i) Om uitklaring te gee van die breë munisipale, departementele, span- en individuele pogings en verwagtings, deur te verseker dat inspanning gerig word op die bereiking van provinsiale strategiese doelwitte.
- (ii) Die identifisering van individuele werknemers van 'n munisipaliteit se onderskeie potensiaal, sterkpunte en swakpunte en om dit ooreenkomstig munisipale prioriteite uit te voer. Laasgenoemde is 'n mensehulpbronfunksie wat die verbinding moet bewerkstellig tussen organisatoriese prestasie- en individuele prestasievereistes.
- (iii) Die prestasiebestuurstelsel verseker dat die waardebepalingsproses wat plaasvind, billik is en dat gelykheid en verantwoordelikheid bevorder word. Laasgenoemde moet ook geld by vergoedingsbestuur, regstellende aksie, billikheidsbestuur en bevorderingsbeleid by beide organisatoriese prestasiebestuur, en individuele prestasiebestuur.
- (iv) Die ontwikkeling van 'n resultate- en gehalte-georiënteerde kultuur wat verseker dat munisipale administrasie op 'n doeltreffende en doelmatige wyse funksioneer.
- (v) Die fasilitering en skep van oop kommunikasiekanale sodat ooreenkomste bereik kan word wat betref die prioriteitsbepaling en die verantwoordelikheid van posverwante aktiwiteite wat binne die organisatoriese prestasiekultuur uitgevoer kan word.
- (vi) Die erkenning van vergoeding vir uitnemende prestasie en aandag aan swak werksprestasie van werknemers in 'n plaaslike owerheid. Laasgenoemde verskaf raakpunte by beide organisatoriese en individuele werknemer uitkomsgebaseerde prestasie.

- (vii) Die enigste maatstaf vir effektiewe prestasiebestuur is die bydra daarvan ter versekering dat die mees effektiewe impak van die munisipaliteit se prestasielewering op gemeenskapsvlak plaasvind.

Daar moet egter op gelet word dat die beklemtoning van geïdentifiseerde verbande tussen organisatoriese en individuele prestasie tot die ontstaan van 'n misplaaste indruk lei dat daar 'n volledige stelsel van organisatoriese prestasielewering kan wees, wat in geen opsig verband hou met 'n ander stelsel wat as individuele prestasielewering bekend staan nie.

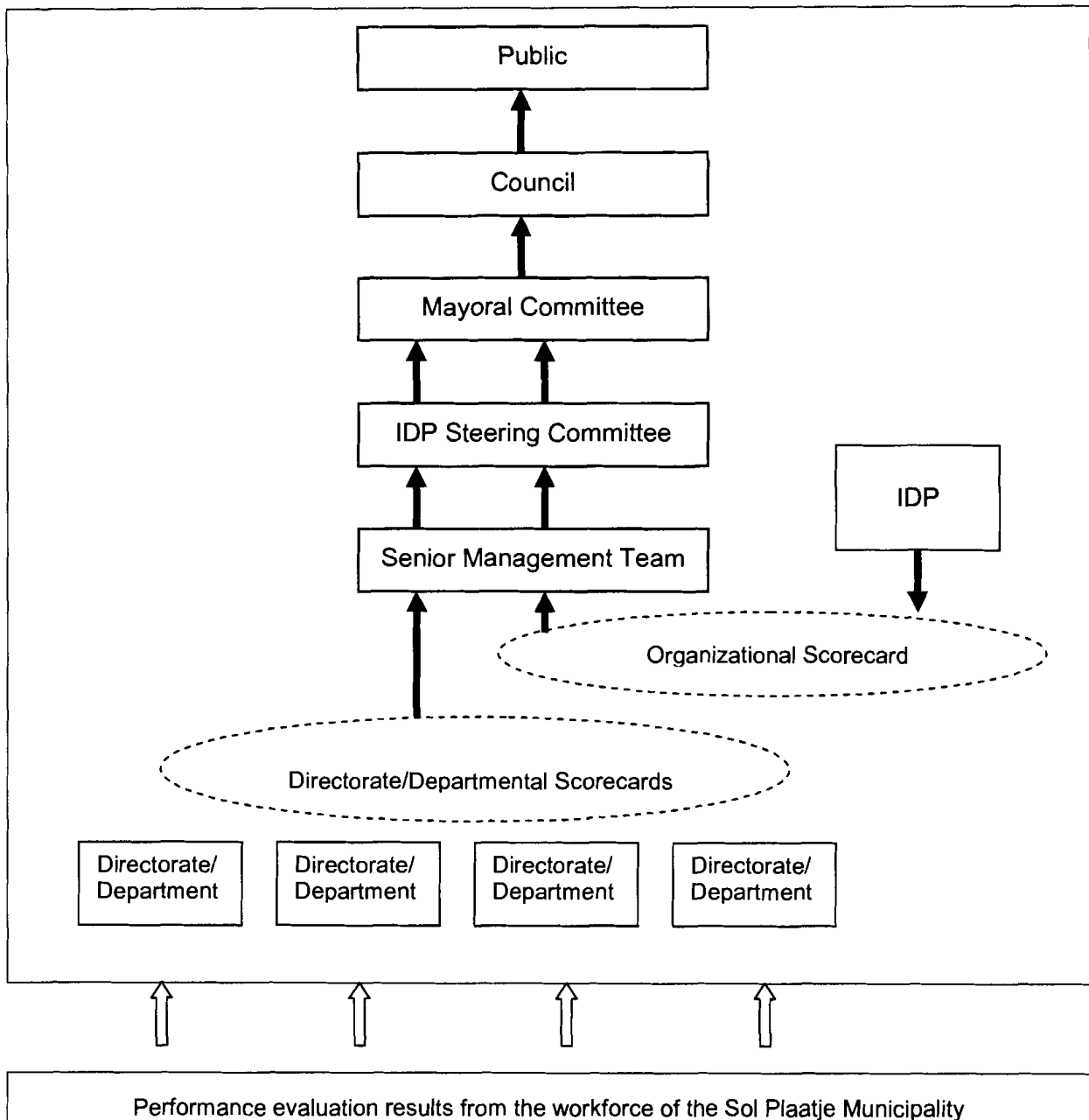
Daar is meer betrokke by prestasiebestuur as net die stel van prestasie-aanwysers en die opstel van doelwitte, soos by die geïntegreerde ontwikkelingsplan van 'n munisipaliteit vereis word nie. Die prestasiebestuurstelsel behoort geïntegreer te word met al daardie prosesse en stelsels waardeur daar van 'n munisipaliteit vereis word om die geïntegreerde ontwikkelingsplan operasioneel te maak. In laasgenoemde geval bestaan daar die volgende kritieke take:

- (i) Beplanning vir prestasie of dienslewering verseker dat die geïntegreerde ontwikkelingsplan uitklaring van doelwitte en resultate gee wat binne 'n vasgestelde tydperk bereik moet word sodat munisipaliteite die benodigde impak bewerkstellig.
- (ii) Die uitklaring van prestasieverwagtings met die stel van standarde en doelwitte wat bereik moet word deur elkeen van die aanwysers wat gebruik word by die waardebeplanning van prestasie of dienslewering.
- (iii) Die monitering, meting, bepaling en evaluering van prestasie of dienslewering.
- (iv) Verbind alle take aan strategiese prioriteite, teikens en doelwitte soos ooreengekom in die geïntegreerde ontwikkelingsplan om dit vir die personele van die munisipaliteit moontlik te maak om te verstaan hoe sy spesifieke pos 'n bydrae lewer tot die geïntegreerde ontwikkelingsplan van die munisipaliteit.
- (v) Verseker dat bronne doelmatig en doeltreffend deur elke werknemer aangewend word en dat elke departement die bronne strategies reg aanwend.
- (vi) Sluit gemeenskappe en ander rolspelers by besluitneming, monitering en evaluering van wat bereik is en of dit as genoegsaam beskou kan word in.
- (vii) Leer uit ondervinding en maak gereeld daarvan gebruik om verbeterde uitsette te verkry.
- (viii) Handhaaf deursigtigheid en verantwoordelikheid en bevorder uitnemende bestuur van die plaaslike owerheid.

- (ix) Die prestasiebestuurstelsel vorm die basis van rigtinggewing waaruit alle denkrigtings, aktiwiteite en bronne gebruik word om uitsette en strategiese doelwitte in die munisipaliteit te bereik. Laasgenoemde vorm die basis van alle strategiese bestuur.

Figuur 4.1 hieronder poog om grafies aan te dui hoe die jaarlikse proses van verslaglewering en hersiening in Sol Plaatje Munisipaliteit behoort plaas te vind.

**Figuur 4.1: Die proses waarvolgens prestasie in Sol Plaatje Munisipaliteit geëvalueer word**



Bron: Eie ontwerp

Die bedoeling hier is dat die verskillende direktorate in Sol Plaatje Munisipaliteit hul onderskeie prestasies of dienslewering op ten minste 'n maandelikse grondslag moet hersien deur van tellingkaarte gebruik te maak. Topbestuur van die munisipaliteit behoort betyds gewaarsku te word teen enige naderende defek ten opsigte van dienslewering sodat betyds ingegryp kan word, waar nodig. Die notules van hierdie hersieningsvergaderings behoort na die kantoor van die munisipale bestuurder deurgestuur te word via die kantoor van die GOP-bestuurder. Veranderinge aan die aanwysers en teikens mag tydens genoemde vergaderings voorgestel word, maar kan egter eers deur die Uitvoerende Burgemeesterskomitee goedgekeur word, in konsultasie met die munisipale bestuurder.

#### **4.12 Wat behels 'n prestasie-ooreenkoms in 'n munisipaliteit**

Volgens die Performance Agreements for South African Municipalities: The Municipal Manager and Direct Reports SALGA (2002:1) is 'n prestasie-ooreenkoms een tussen die werknemer van 'n munisipaliteit en sy of haar bestuurder wat reguleer wat die vereiste prestasie van 'n spesifieke pos in 'n hiërargie van poste is, en wat die nagevolge van prestasie behels. Indien 'n werknemer die geïdentifiseerde prestasievereistes bereik, sal hy of sy daarvoor vergoed word ooreenkomstig die vergoedingsbeleid van die munisipaliteit. Indien die werknemer nie die geïdentifiseerde prestasievereistes met sy werkuitset bereik nie, sal gepaste stappe gedoen word, waar moontlik, om 'n regstelling vir swak prestasie te vind. Indien laasgenoemde nie moontlik is nie, kan dit lei tot diensbeëindiging. Volgens Van Wyk *et al.* (2002:97) moet 'n aantal faktore in ag geneem word alvorens 'n persoon se dienste as gevolg van swak werksprestasie beëindig mag word, naamlik:

- (i) Evaluering, onderrig, opleiding, leiding of berading moet eers plaasvind.
- (ii) 'n Redelike geleentheid ter verbetering van prestasie in werkstandaard moet aan die werknemer gegun word.
- (iii) Ondersoek ter vasstelling van redes vir onbevredigende prestasie; ander opsies buiten ontslag moet oorweeg word en die werknemer het die reg om sy saak te stel, asook die reg op verteenwoordiging.
- (iv) Daar moet vasgestel word of die werknemer daartoe in staat is om die werk te verrig. Indien die werknemer nie daartoe in staat is nie, moet daar gekyk word na:
  - a) Die mate waarin die werk wel gedoen kan word.
  - b) Die mate waarin werkomstandighede en pligte aangepas kan word;
  - c) Die beskikbaarheid van geskikte alternatiewe werk

d) Eers dán mag ontslag volg.

Die volgende aspekte is van belang wanneer 'n prestasie-ooreenkoms aangegaan word: (South Africa. Performance Agreements for South African Municipalities: The Municipal Manager and Direct Reports SALGA, 2002:1-2):

- (i) Die werknemer se naam en posbenaming moet by die ooreenkoms ingesluit word. By die prestasie-ooreenkoms van die munisipale bestuurder is die werknemer die munisipale bestuurder en die bestuurder sal die uitvoerende burgemeester wees. By die prestasie-ooreenkoms van bestuurders wat aan die munisipale bestuurder rapporteer, sal die werknemer die bestuurder wees wat aan die munisipale bestuurder rapporteer, terwyl die bestuurder die munisipale bestuurder sal wees.
- (ii) Die prestasieplan moet vir die werknemer gefinaliseer word en moet by die spesifieke prestasie-ooreenkoms aangeheg wees. Indien 'n volledige prestasieplan nie aangeheg is nie, moet die prestasie-ooreenkoms nie onderteken word nie.
- (iii) Die prestasie-ooreenkoms verwys na die vergoedingsbeleid van die munisipaliteit. Dit is egter van kardinale belang dat die vergoedingsbeleid uitgeklaar moet word voordat prestasie-ooreenkomste binne 'n munisipaliteit aangegaan word ten einde te verseker dat bestuurders en werknemers presies verstaan hoedat hul vergoeding deur die vlak van hul onderskeie prestasies beïnvloed sal word.

#### **4.12.1 Waarom behoort 'n prestasie-ooreenkoms onderteken te word**

Artikel 57 van die Wet op Plaaslike Regering: Munisipale Stelsels (32/ 2000) stel die volgende:

- “(1) 'n Persoon wat as die munisipale bestuurder van 'n munisipaliteit aangestel staan te word, en 'n persoon wat as 'n bestuurder wat regstreeks aan 'n munisipale bestuurder verantwoordbaar is, aangestel staan te word, mag slegs in daardie posisie aangestel word -
- (a) ingevolge 'n skriftelike dienskontrak met die munisipaliteit wat aan die bepalings van hierdie artikel voldoen; en
  - (b) behoudens 'n aparte prestasie-ooreenkoms wat jaarliks aangegaan word soos in subartikel (2) voorgeskryf.

- (2) Die prestasie-ooreenkoms bedoel in subartikel (1) (b) moet -
- (a) binne 'n redelike tyd aangegaan word nadat 'n persoon aangestel is as 'n munisipale bestuurder of as 'n bestuurder wat regstreeks aan die munisipale bestuurder verantwoordbaar is, en daarna, binne een maand na die begin van die finansiële jaar van die munisipaliteit;
  - (b) in die geval van die munisipale bestuurder, aangegaan word met die munisipaliteit soos verteenwoordig deur die burgemeester of uitvoerende burgemeester, na gelang van die geval; en
  - (c) in die geval van 'n bestuurder wat regstreeks aan die munisipale bestuurder verantwoordbaar is, aangegaan word met die munisipale bestuurder. By Sol Plaatje Plaaslike Owerheid kon prestasie-ooreenkomste nog nie aangegaan word met bestuurders wat regstreeks aan die munisipale bestuurder verantwoordbaar is nie, aangesien daar nog nie binne 'n tydperk van sewe maande 'n prestasie-ooreenkoms met die munisipale bestuurder aangegaan is nie, en dit 'n proses behoort te wees wat bo in die organisasie begin en dan moet deur filter na onder in die organisasie.
- (3) Die dienskontrak bedoel in subartikel (1)(a) moet, behoudens toepaslike arbeidswetgewing, besonderhede van pligte, besoldiging, voordele en ander diensvoorwaardes insluit.
- (4) Die prestasie-ooreenkoms bedoel in subartikel (1)(b) moet die volgende insluit-
- (a) prestasie-oogmerke en -doelwitte wat behaal moet word, en die tydskaal waarbinne dit behaal moet word;
  - (b) standarde en prosedures vir die evaluering van prestasie en tussenposes tussen evaluerings; en
  - (c) die gevolge van substandaard prestasie.
- (5) Die prestasie-oogmerke en -doelwitte bedoel in subartikel (4)(a), moet prakties meetbaar en gebaseer wees op sleutelprestasie-aanwysers wat van tyd tot tyd in die munisipaliteit se geïntegreerde ontwikkelingsplan uiteengesit word. By Sol Plaatje Plaaslike Owerheid is daar in die raad se geïntegreerde ontwikkelingsplan nog net aandag verleen aan die prestasiebestuur van die organisasie en nie aan die prestasiebestuur van die individuele werknemers wat in die organisasie werksaam is nie. Gevolglik voldoen die Raad nog nie aan bogenoemde wetlike vereistes nie.

- (6) Die dienskontrak van die munisipale bestuurder moet-
- (a) vir 'n vaste dien tydperk wees wat nie 'n tydperk oorskry wat twee jaar na die verkiesing van die volgende raad van die munisipaliteit verstryk;
  - (b) 'n bepaling insluit vir die kansellering van die kontrak in die geval van nie-nakoming van die dienskontrak of, waar toepaslik, die prestasie-ooreenkoms;
  - (c) die bepalings vir die hernuwing van die dienskontrak uiteensit, maar slegs by ooreenkoms tussen die partye ; en
  - (d) die waardes en beginsels bedoel in artikel 50, die gedragskode uiteengesit in Bylae 2, en die bestuurstandaarde en -gebruik bevat in artikel 51 weergee.
- (7) 'n Munisipaliteit kan die toepassing van subartikel (6) uitbrei na enige bestuurder wat regstreeks aan die munisipale bestuurder verantwoordbaar is."

Artikel 50 van die Wet op Plaaslike Regering Munisipale Stelsels (32/2000) stel die basiese waardes en beginsels wat plaaslike openbare administrasie en mensehulpbronne beheers as volg:

- "(1) Plaaslike openbare administrasie word beheers deur die demokratiese waardes en beginsels wat in artikel 195 (1) van die Grondwet beliggaam is.
- (2) In die administrasie van sy sake moet 'n munisipaliteit daarna streef om die oogmerke van die plaaslike regering wat in artikel 152 (1) van die Grondwet uiteengesit word te verwesenlik, en om aan die verpligtinge wat in artikels 4(2) en 6 uiteengesit is te voldoen."

Artikel 51 van die Wet op Plaaslike Regering: Munisipale Stelsels (32/2000) stel die volgende in verband met organisasie en administrasie:

"'n Munisipaliteit moet binne sy administratiewe en finansiële kapasiteit sy administrasie instel en organiseer op 'n wyse wat die munisipaliteit in staat sal stel om-

- (a) gehoor te gee aan die behoeftes van die plaaslike gemeenskap;
- (b) 'n kultuur van openbare diens en verantwoordbaarheid onder sy personeel te bevorder.

By Sol Plaatje Munisipaliteit lei die behoeftes van die plaaslike gemeenskap skade, aangesien openbare diens en verantwoordbaarheid onder personeel nie bevorder kan word nie. Die rede hiervoor is dat die taakwaardasieproses nie deur SALGA in die Noord-Kaap gefinaliseer word nie;

- (c) op prestasie gerig te wees en ingestel te wees op die oogmerke van die plaaslike regering wat in artikel 152 van die Grondwet (108/96) uiteengesit word en sy ontwikkelingspligte soos deur artikel 153 van die Grondwet (108/96) vereis;
- (d) te verseker dat sy politieke strukture, politieke ampsbekleërs, bestuurders en ander personeellede hul rolle en verantwoordelikhede in lyn bring met die prioriteite en oogmerke wat in die munisipaliteit se geïntegreerde ontwikkelingsplan uiteengesit word;
- (e) duidelike verhoudings tot stand te bring en samewerking, koördinasie en kommunikasie te fasiliteer tussen-
  - (i) sy politieke strukture en politieke ampsbekleërs en sy administrasie;
  - (ii) sy politieke strukture, politieke ampsbekleërs en administrasie en die plaaslike gemeenskap;
- (f) sy politieke strukture, politieke ampsbekleërs en administrasie op 'n buigsame wyse te organiseer ten einde op veranderde prioriteite en omstandighede te reageer;
- (g) sy funksies uit te oefen-
  - (i) deur bedryfsdoelmatige en toepaslike administratiewe eenhede en meganismes, insluitende departemente en ander funksionele of sake-eenhede; en
  - (ii) op 'n gedesentraliseerde grondslag, wanneer nodig;
- (h) duidelike verantwoordelikhede toe te wys vir die bestuur en koördinasie van die administratiewe eenhede en meganismes. By Sol Plaatje Munisipaliteit kan duidelike verantwoordelikhede nie toegewys word aan die topbestuur nie, aangesien die nodige prestasie-ooreenkomste nog nie met die munisipale bestuurder aangegaan is nie. Die bestuurders wat direk aan hom rapporteer beskik gevolglik ook nie oor die wettlik vereiste prestasie-ooreenkomste nie.
- (i) die munisipale bestuurder verantwoordbaar te hou vir die algehele prestasie van die administrasie;
- (j) doeltreffendheid van kommunikasie en besluitneming binne die administrasie te optimaliseer. By Sol Plaatje Munisipaliteit wil dit voorkom of alle besluitneming deur die burgemeester geneem word en dat die munisipale bestuurder derhalwe van sy bevoegdheid ontnem is om verantwoordbaar te wees vir die algehele prestasie van die administrasie van die organisasie. Personeel word gevolglik in talle gevalle nie by bestuursbesluite betrek nie.
- (k) verantwoordelikheid tot die mees effektiewe vlak binne die administrasie te deleger;
- (l) personeel so ver doenlik by bestuursbesluite te betrek; en

(m) 'n billike, onpartydige, oop en nie-diskriminerende werksomgewing te voorsien."

Gesien in die lig van bogenoemde word daar volgens die Wet op Plaaslike Regering: Munisipale Stelsels (32/2000) vereis dat 'n munisipale bestuurder, en bestuurders wat direk aan hom rapporteer, 'n prestasie-ooreenkoms moet onderteken. Hierdie prestasie-ooreenkoms het te make met een aspek van die diensverhouding, naamlik prestasielewering. Wetgewing is nie die enigste rede vir die implementering van prestasie-ooreenkomste nie. 'n Goeie praktykkode in prestasiebestuur ondersteun die ontwikkeling van prestasie-ooreenkomste wat voorsiening maak vir 'n raamwerk wat uitklaring verskaf van verwagtinge en van wat die basis moet wees vir terugvoer, waardebepalings en ontwikkeling. Laasgenoemde tem ook ooreen met plaaslike owerhede se fokus op verbeterde dienslewering.

### **4.13 Samevatting**

Prestasiebestuur is die sleutel wat deur Sol Plaatje Plaaslike Owerheid ingespan sal moet word om gehalte dienslewering te handhaaf wat die gemeenskap eis. Gevolglik sal dit vir Bestuur van kardinale belang wees om werknemers se werk so uitdagend as moontlik te bly ontwikkel, asook om goeie kommunikasie en terugvoer aan werknemers te verseker. Indien laasgenoemde aspekte die aandag geniet wat dit verdien sal bekwame werknemers in die plaaslike owerheid aanbly om dienslewering van hoë gehalte te verseker (Lussier, 2003:253).

Die sienswyses van die gemeenskap in verband met prestasiebestuur het die afgelope dekade groot veranderinge ondergaan namate dienslewering van plaaslike owerhede gereeld in die media gekritiseer is, gevolglik is daar in hierdie hoofstuk aandag geskenk aan die redes waarom daar 'n prestasiebestuurstelsel in 'n plaaslike owerheid volgens 'n geïntegreerde ontwikkelingsplan geïmplementeer moet word. Daar is uitgewys dat dit 'n sinvolle ingrypingsmeganisme in terme van dienslewering in plaaslike owerhede is, omdat elke werknemer deur prestasiebestuur op hoogte gehou word wat sy of haar werkvereistes betref.

Uit die bespreking in hierdie hoofstuk is die wetlike vereistes, kernkomponente, instel, ontwikkeling, monitering en hersiening van die prestasiebestuurstelsel uitgewys. Die voordele wat prestasiebestuur vir raadslede en munisipale amptenare as sleutelrolspelers inhou, is uitgewys. Potensiële slaggate van 'n prestasiebestuurstelsel by Sol Plaatje Plaaslike Owerheid is aan die hand van riglyne, volgens Cascio (2003:332) uitgewys.

Die sewe algemene sleutelprestasie-aanwysers by Sol Plaatje Plaaslike Owerheid se geïntegreerde ontwikkelingsplan is ook aangedui, sowel as wat prestasie-meting in die plaaslike owerheid behels. Die holistiese benadering ten opsigte van die koppeling van organisasie prestasiebestuur met individuele prestasiebestuur is aan die hand van kritieke take verduidelik. Daar is uitgewys dat by Sol Plaatje Munisipaliteit se geïntegreerde ontwikkelingsplan nog slegs aandag geskenk is aan die prestasiebestuur van die organisasie, en nie ook aan die prestasiebestuur van die individuele werknemers wat in die organisasie werksaam is nie.

In die volgende hoofstuk word die metode van die empiriese studie behandel. Die metode van steekproeftrekking en die wyse waarop die gegewens ingesamel is, word daarin uiteengesit. Die biografiese besonderhede van die ondersoekgroep sowel as 'n bespreking van die tersaaklike vraelys word bespreek. Die resultate van die beskrywende ontledings en regressie- en eksploratiewe ontledings word ook gerapporteer en bepaal of die gestelde doelstellings en hipoteses van die studie deur die empiriese bevindings ondersteun word.

# HOOFSTUK 5

## Empiriese ondersoek en ontleding van resultate

### 5.1 Inleiding

Die doel van die empiriese ondersoek is om aandag te skenk aan die navorsingsprobleem en die doelstellings van die studie verder toe te lig.

In Hoofstuk 1 van hierdie studie is aandag geskenk aan die probleemstelling en doel van die navorsing. In Hoofstukke 2, 3 en 4 is die teoretiese beginsels onderliggend aan die studie bespreek. In die genoemde hoofstukke is daar in besonder gekyk na die beskouing oor konflik in die werke van Marx en Dahrendorf. Vervolgens is die oorsprong en aard van konflik asook en die konflikbestuursproses bespreek. Die plaaslike bestuur van Sol Plaatje munisipaliteit as studieterrein is kortliks uiteengesit.

Die teoretiese doelstelling, soos in Hoofstuk 1 gestel, was ook om te bepaal hoe konflik in 'n plaaslike owerheid binne die raamwerk van 'n geïntegreerde ontwikkelingsplan van arbeid vanuit die teorie, bedryfsosiologie en algemene bestuur gekonseptualiseer word.

Om hierdie navorsing enigszins betekenisvol te maak, is 'n empiriese ondersoek gedoen ten einde bepaalde veronderstellings te bevestig. Die empiriese ondersoek is gedoen na aanleiding van konflikproblematiek binne die Sol Plaatje plaaslike bestuur. Bevindinge is geëvalueer en, sover moontlik, in terme van die vermelde teoretiese standpunte gestel.

Volgens Kruger (1999:92) moet die verklaring van enige studieveld (insluitend konflik in 'n plaaslike owerheid binne die raamwerk van 'n geïntegreerde ontwikkelingsplan van arbeid) gegrond wees op waarneming en ontleding. Die oplossing van 'n probleem moet dus op 'n wetenskaplike metode berus. In hierdie hoofstuk word aan die volgende aspekte aandag geskenk:

- Die doel van die ondersoek;
- Die hipoteses;
- Die ondersoekgroep;
- Die ondersoekmetode;
- Die meetinstrumente en

- Die vernaamste bevindinge

## **5.2 Die doel van die ondersoek**

### **5.2.1 Algemene doelstellings**

In die plaaslike-owerheidomgewing wat deur transformasie gekenmerk word, word 'n al sterker klem op dienslewering aan die breë gemeenskap geplaas en word die uitvoerende bestuur genoodsaak om 'n wyse te vind om doeltreffende arbeidsverhoudinge met sy werkerskorps te handhaaf wat sinvolle uitvoering gee aan sy geïntegreerde ontwikkelingsplan.

### **5.2.2 Spesifieke doelstellings**

#### **5.2.2.1 Primêre doelstellings**

- Om te bepaal hoe die uitvoerende bestuur van 'n plaaslike owerheid konflikhantering en –voorkoming gaan bestuur om uitvoering te gee aan die doelwitte van 'n geïntegreerde ontwikkelingsplan.
- Om metodes te ontwikkel om konflik in 'n plaaslike owerheid op te los.
- Om te bepaal wat die invloed van sleutelprestasie–aanwysers op poste en bestuur van konflik in 'n plaaslike owerheid is.
- Om 'n volhoubare benadering om prestasiebestuur binne 'n plaaslike owerheid binne die raamwerk van 'n geïntegreerde ontwikkelingsplan toe te pas.

#### **5.2.2.2 Sekondêre doelstellings**

- Om deur middel van 'n vraelys te bepaal in watter mate personeel van die Sol Plaatje plaaslike bestuur konflik ervaar.
- Om te bepaal wat die grootste bron van konflik binne Sol Plaatje Plaaslike Bestuur is.

- Om vas te stel of die uitvoerende bestuur van plaaslike owerhede gereed is om die geskilbeslegting van arbeid ooreenkomstig die eise van 'n veranderde arbeidsomgewing en in 'n raamwerk van 'n geïntegreerde ontwikkelingsplan suksesvol te bestuur, al dan nie.
- Om in te gaan op die wyse waarop die uitvoerende bestuur van 'n plaaslike owerheid gereed moet wees om hul verwagtinge en vereistes met betrekking tot prestasiebestuur volhoubaar in 'n plaaslike owerheid toepas.
- Om vas te stel hoe die uitvoerende bestuur van 'n plaaslike owerheid die konflik wat ontstaan as gevolg van oortollige poste, wat deur die sleutelprestasie-aanwysers meegebring word, sinvol binne die raamwerk van 'n geïntegreerde ontwikkelingsplan kan bestuur.
- Om die proses van verandering in plaaslike owerhede as gevolg van 'n geïntegreerde ontwikkelingsplan aan die hand van geskikte teorieë uit die literatuur te konseptualiseer.

### 5.3 Hipoteses

#### 5.3.1 Algemene hipotese

Daar bestaan 'n beduidende verskil in die hantering van konflik deur verskillende vlakke van die personeel van die Sol Plaatje Plaaslike bestuur.

#### 5.3.2 Statistiese hipoteses

- Hipotese 1: 'n Betekenisvolle verskil kom voor ten opsigte van die hantering van konflik onder verskillende **geslagte**
- Hipotese 2: 'n Beduidende verskil kom voor met betrekking tot die hantering van konflik onder persone met verskillende **diensjare**
- Hipotese 3: 'n Beduidende verskil kom voor ten opsigte van die hantering van konflik onder persone met verskillende **huistale**

- Hipotese 4; 'n Beduidende verskil kom voor met betrekking tot die hantering van konflik onder persone met verskillende **kwalifikasies**

#### **5.4 Die meetinstrument**

Die meetinstrument is 'n konfliktevalueringvraelys (Bylae A) wat uit vier afdelings bestaan. Die eerste afdeling (Afdeling A) maak voorsiening vir die wesenlike biografiese inligting.

Afdeling B en Afdeling C is 'n reeds bestaande gestandariseerde vraelys wat deur middel van die ROC-II-metode in 1983, deur Alfred Rahim ontwerp is om konflikhanteringsverskille binne 'n organisasie te meet (Rahim, 1983a). Die vraelys ondersoek vyf konflikhanteringstyle, naamlik Vermyding, Akkomodering, 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 'n lid van 'n organisasie soos by Sol Plaatje Munisipaliteit konflik met sy of haar hoof en/of ondergeskikte hanteer. Die vyf konflikhanteringstyle word in drie dele geïnkorporeer, soos uiteengesit in Tabel 5.1. Die konflikhanteringstyle word deur middel van response op verskeie stellings nagegaan. Die stellings is geselekteer met behulp van 'n herhalende faktor en itemanalise. Die response op die stellings word aangedui op 'n 5-punt-Likertskaal wat die volgende keusemoontlikhede bied:

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

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

Afdeling D bestaan uit vier vrae wat saamgestel is na aanleiding van inligting soos dit in die literatuurstudie geïdentifiseer is. Die vier vrae is saamgestel uit toepaslike inligting wat deel uitmaak van die doelstellings van die studie. Die praktiese betekenisvolheid daarvan is bepaal aan die hand van die T-toets en die Tukey-toets.

Die gesigsgeldigheid van Afdeling D is verseker deur die voorlegging van die vraelys aan kundiges op hierdie gebied. Konstruktiewe geldigheid is bepaal deur die toepassing van faktoranalise ten opsigte van die benoemde items.

Tabel 5.1 gee 'n uiteensetting van die vraelys met die indeling van die betrokke afdelings: Die sleutel van die tabel sluit die volgende omskrywings vir die leser in.

- A1 tot A7 verteenwoordig die volgorde van die vrae op die vraelys by Afdeling A1 (biografiese besonderhede).
- Boss\_1B tot Boss\_3B sluit die respondent se metodes van konflikhantering met sy hoof in (Afdeling B van die vraelys).
- Sub\_1C tot Sub\_3C sluit die respondent se metodes van konflikhantering met sy ondergeskiktes in (Afdeling C van die vraelys).
- Algemene konflik-georiënteerde vrae (Afdeling D van die vraelys).

**Tabel 5.1: Indeling van die vraelys**

<b>Vraelysonderwerp</b>	<b>Items van vraelys</b>
<b>Afdeling A</b> Biografiese besonderhede	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7
<b>Afdeling B (Gestandaardiseer)</b> Konflik met HOOF:	
<b>Boss_1B</b> Samewerking, Akkommodering, Kompromie	B5, B28, B30, B10, B12, B1, B4, B22, B24, B23, B15, B2, B7
<b>Boss_2B</b> Vermyding	B16, B6, B17, B27, B30, B3
<b>Boss_3B</b> Aanwending van Mag, Gesag, Kompetisie	B18, B9, B8, B25

**Tabel 5.1: Indeling van die vraelys (vervolg)**

<b>Vraelysonderwerp</b>	<b>Items van vraelys</b>
<b>Afdeling C (Gestandaardiseer)</b> Konflik met ONDERGESKIKTE:	
<b>Sub_1C</b> Samewerking, Akkommodering, Kompromie	C12, C28, C1, C4, C5, C2, C24, C22, C15, C23, C14
<b>Sub_2C</b> Vermyding	C16, C27, C3, C26, C17, C6, C29, C30
<b>Sub_3C</b> Aanwending van Mag, Gesag, Kompetisie	C8, C9, C25, C18
<b>Afdeling D</b> Algemene konflik-georiënteerde vrae	D1, D2, D3, D4

Die stappe ten opsigte van die vraelys is soos volg toegepas:

- Die ondersoekgroep is saamgestel met behulp van 'n gestratifiseerde ewekansige steekproef;
- Goedkeuring is van alle departementshoofde sowel as die Munisipale Bestuurder van Sol Plaatje Plaaslike Bestuur verkry;
- Die vraelys is versprei en na voltooiing ingesamel;
- Die vraelys is nagesien en die data is statisties verwerk;
- Die data is ontleed en aanbevelings is gedoen.

## **5.5 Statistiese ontleding**

Die gestandaardiseerde gedeeltes van die vraelys sowel as toepaslike vrae is deur kundiges van die Noordwes-Universiteit se Statistiese Konsultasiediens ontleed. Die data is aan die hand van persentasies en frekwensietabelle weergegee.

Cronbach se Alfakoëffisiënt is gebruik om die betroubaarheid van die vraelys te bepaal. Die geldigheid van hoofkonstrukte is bepaal aan die hand van faktorontleding met behulp van die Hoofkomponent-metode en Varimax-rotasie. T-toetse en ANOVA's is gebruik om vas te stel of daar verskille voorkom tussen die konflikhantering van verskillende vlakke van die

personeel. Tweerigtingtabelle is gebruik om vas te stel of daar verbande tussen verskillende vlakke personeel bestaan en in watter mate konflik ervaar word asook die oorsake daarvan.

## **5.6 Die ondersoekgroep en ondersoekmetode**

Die ondersoekgroep bestaan uit 'n gestratifiseerde ewekansige steekproef van die werknemers van laevlakbestuur (posvlak B1) tot hoëvlakbestuur (posvlak F) in diens van Sol Plaatje Plaaslike Bestuur. Die plaaslike bestuur is uit die volgende direktorate en afdelings saamgestel, naamlik die kantoor van die Uitvoerende Burgemeester, Munisipale Bestuurder, Finansies, Speaker, Stadsingenieur, Elektrotegniese Stadsingenieur, Gemeenskapsdienste, Gesondheids- en Omgewingsdienste, Behuising, Plaaslike Ekonomiese Ontwikkeling, Mark, Plesieroorde en Sport. Die totale aantal werknemers verskil van direktoraat tot direktoraat en van afdeling tot afdeling en hang af van die aard en funksie van die betrokke direktoraat of afdeling.

Die steekproef verteenwoordig die totale populasie (B1- tot F-posvlakke) van die betrokke direktorate en afdelings en sluit persone van beide geslagte en verskillende rasse in. Uit die beskikbare populasie van 500 werknemers van posvlak F tot posvlak B1 is 210 werknemers (N = 210) ewekansig geselekteer. Hierdie getal verteenwoordig 42% van die totale werksmag en is deur middel van 'n ewekansig gestratifiseerde steekproef getrek om sodoende 'n proporsionele trekking uit al die betrokke posvlakke te verkry met 'n persentasiefout van minder as 5%. Daar is besluit om nie posvlakke A1 tot A3 by die ondersoek te betrek nie, vanweë die omvang van die vraelys asook die kennisgeoriënteerde terugvoer wat die vraelys vereis. Voorsorg is getref om geen werknemer binne hul werksituasie te benadeel of te bevoordeel nie. Om vertroulikheid te verseker is die vraelys as sodanig hanteer en die betrokke kandidate se anonimiteit is te alle tye beskerm.

Die totale populasie van Sol Plaatje Plaaslike Owerheid is 750 werknemers. Die populasie wat in die ondersoek gebruik is, is 150 persone wat op posvlak F tot B1 lê, en dit verminder die populasie na 600 persone. Twee honderd en tien (210) persone is op 'n ewekansige wyse uit die 600 getrek. Die respons was goed en 'n totaal van 150 (71,43%) is terug ontvang. Van die terugvoer wat ontvang is oor die rede waarom sekere persone nie hulle vraelys wou invul nie, is:

- 'n Aantal kandidate het die studie as 'n voorwendsel vir toekomstige diskriminasie beskou.

- Kandidate was van mening dat deelname aan die studie toekomstige prestasie en bevordering in sy/haar werk kon beïnvloed.
- Kandidate het waarskynlik die studie as 'n onnodige verspilling van tyd beskou en ook voorsien dat die resultate nie in 'n ernstige lig beskou sou word nie en aanbevelings nie enigsins toegepas sou word nie.
- Die kernbeginsel onderliggend aan die organisasiekonflik by sekere kandidate is waarskynlik hier van toepassing, naamlik dat dit 'n emosionele aangeleentheid is en dat die motief van die studie ook wantrou is.

Die response is as verteenwoordigend beskou, gevolglik kon sinvolle statistiese gevolgtrekking gemaak word (Statistiese Konsultasie Dienste, Noordwes-Universiteit, Desember 2005).

Die biografiese inligting wat tydens die opname van belang is, en in Tabel 5.2 uiteengesit word, is gebaseer op die ingesamelde inligting, en het betrekking op ouderdomsgroepe (jonger as 20, 21-35, 36-45, 46-60, 60+), kwalifikasies (St. 8 of laer, St. 9, St. 10, Diploma, Graad, Nagraads), huistaal, diensjare (1-4, 5-10, 11-15, 16-20, 21-25, 26-30, 31+) en posvlakke (B1-B5, C1-C5, D1-D5, E1-E2, F). Tabel 5.2 dui die verspreiding van ingesamelde inligting aan, soos hierbo aangedui.

**Tabel 5.2: Die gestratifiseerde ewekansige steekproef volgens posvlak en direktoraat**

Direktoraat	Posvlakke																	N	%	
	F	E2	E1	D5	D4	D3	D2	D1	C5	C4	C3	C2	C1	B5	B4	B3	B2			B1
Plaaslike Ekonomiese Ontwikkeling						1	2						2	2	1	1			9	4.1
Behuising					1		2	1	1	2	1	1	3		1	1	1	1	16	7.4
Plesieroorde Sport						1		1			1		3			3		2	11	5.1
Stadsingenieur					1	4	1	2	5	2		5	2	2		1	4		31	14.4
Munisipale Bestuurder	1		2	1	2	3	2	4	1	3	3	2	2			4			30	13.9
Finansies	1	1			3	2	1	3			1		3	2	2	2	1	2	25	11.6
Gemeenskapdienste					2	4	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	1	2	31	14.4
Elektrotegniese Stadsingenieur	1		1		2		2	3	2	1	1	1		2	3	1	1	4	25	11.6
Gesondheids- en Omgewingsdienste		1			1		1	1	4					3		2	1	2	19	8.8
Markdienste					1	1			1					1	1	2	1	2	10	4.6
Speaker														2		1	1		4	1.8
Uitvoerende Burgemeester								1					1			1	1		4	1.8
<b>TOTALE</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>16</b>	<b>13</b>	<b>18</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>18</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>21</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>215</b>	<b>100</b>

## 5.7 Afdeling A: Biografiese resultate van die meetinstrument

Die bevindinge word in die volgende soos in die vraelys vervat, aangebied. Die vraelys is in vier afdelings verdeel. Daar is van elke respondent verwag om al vier dieafdelings in te vul.

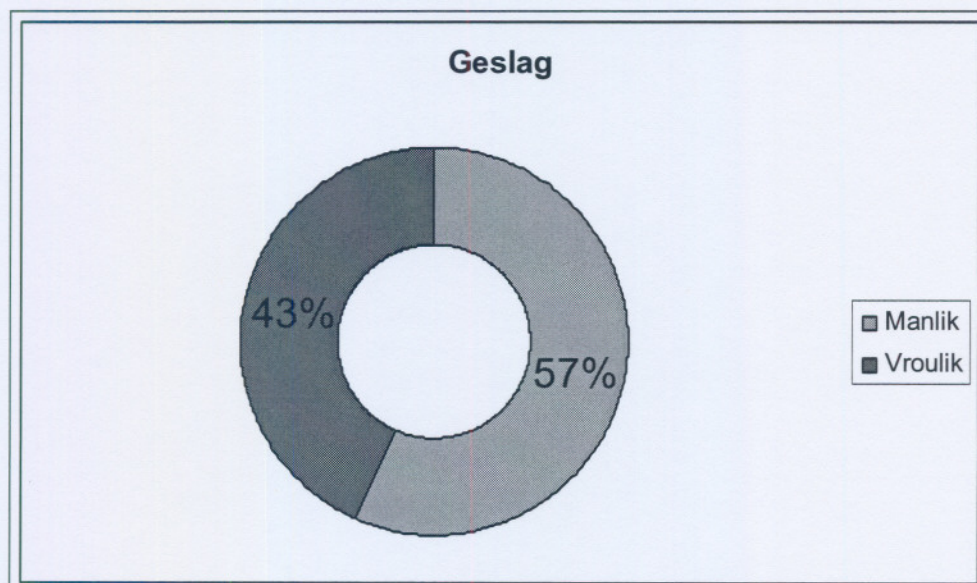
### 5.7.1 Biografiese inligting van die respondent

Die biografiese inligting wat as kriterie in die vraelys ingesluit is (soos uiteengesit in Tabel 5.3), sluit die aantal proefpersone in, die kumulatiewe frekwensie van die aantal proefpersone en die persentasie wat per kriterium gereageer het. Die kriteria behels die respondent se geslag, ouderdom, kwalifikasie, huistaal, diensjare, direktoraat en posvlak.

#### 5.7.1.1 Geslag, Ouderdom en Huistaal

Die een honderd en vyftig (150) respondente is saamgestel uit vyf en tagtig (56,66%) mans vyf en sestig (43,33%) vroue, soos skematies in Figuur 5.1 aangedui. Van die respondente (26,49%) is tussen die ouderdomme een en twintig (21) en vyf en dertig (35). Vyf en veertig (29,80%) is tussen die ouderdomme ses en dertig (36) en vyf en veertig (45), en sestig (39,74%) is tussen die ouderdomme ses en veertig (46) en sestig (60). Dit blyk dus dat die grootste groep respondente in hul middeljare is en waarskynlik baie volwasse is.

**Figuur 5.1: Geslag van respondente**



**Tabel 5.3: Biografiese inligting van respondente**

Kriteria	Kategorie	N	Som	Persentasie
1. GESLAG	1.1) Manlik	85	$\Sigma = 150$	56,66
	1.2) Vroulik	65		43,33
2. OUDERDOM	2.2) 21 – 35	40	$\Sigma = 150$	26,67
	2.3) 36 – 45	45		30,00
	2.4) 46 – 60	60		40,00
	2.5) 61+	5		3,33
3. KWALIFIKASIE	3.1) St. 8 of laer +		$\Sigma = 150$	
	3.2) St. 9	19		12,67
	3.3) St. 10	45		30,00
	3.4) Diploma	51		34,00
	3.5) Graad	14		9,33
	3.6) Na – graads	21		14,00
4. HUISTAAL	4.1) Engels	30	$\Sigma = 150$	19,87
	4.2) Afrikaans	83		54,97
	4.3) Afrikataalsprekend	37		24,50
5. DIENSJARE	5.1) 1 – 4	19	$\Sigma = 150$	12,58
	5.2) 5 – 10	28		18,54
	5.3) 11 – 15	34		22,52
	5.4) 16 – 20	30		19,87
	5.5) 21 – 25	21		13,91
	5.6) 26 – 30	16		10,60
	5.7) 31+	2		1,32
6. DIREKTORATE	Kantoor van die		$\Sigma = 151$	
	1) Uitvoerende Burgemeester	4		2,65
	2) Munisipale Bestuurder	23		15,23
	3) Speaker	2		1,32
	4) Gemeenskapsdienste	24		15,89
	5) Finansies	20		13,25
	6) Stadsingenieur	19		12,58
	7) Elektrotegniese Stadsingenieur	17		11,26
	8) Plaaslike Ekonomiese Ontwikkeling	5		3,31
	9) Plaaslike Ekonomiese Ontwikkeling	16		10,60
	10) Plaaslike Ekonomiese Ontwikkeling	7		4,64
	11) Plaaslike Ekonomiese Ontwikkeling	7		4,64
12) Plaaslike Ekonomiese Ontwikkeling	7	4,64		
POSVLAKKE	1) F	2	$\Sigma = 150$	1,33
	2) E1 – E2	5		3,33
	3) D1 – D5	40		26,67
	4) C1 – C5	51		34,00
	5) B1 – B5	52		34,67

Die oorgroote meerderheid respondente (83 oftewel 54,97%) is Afrikaanssprekend. Dertig (19,87%) van die respondente se huistaal is Engels. Die res van die respondente (37, oftewel 24,50%) praat die oorblywende Afrikatale.

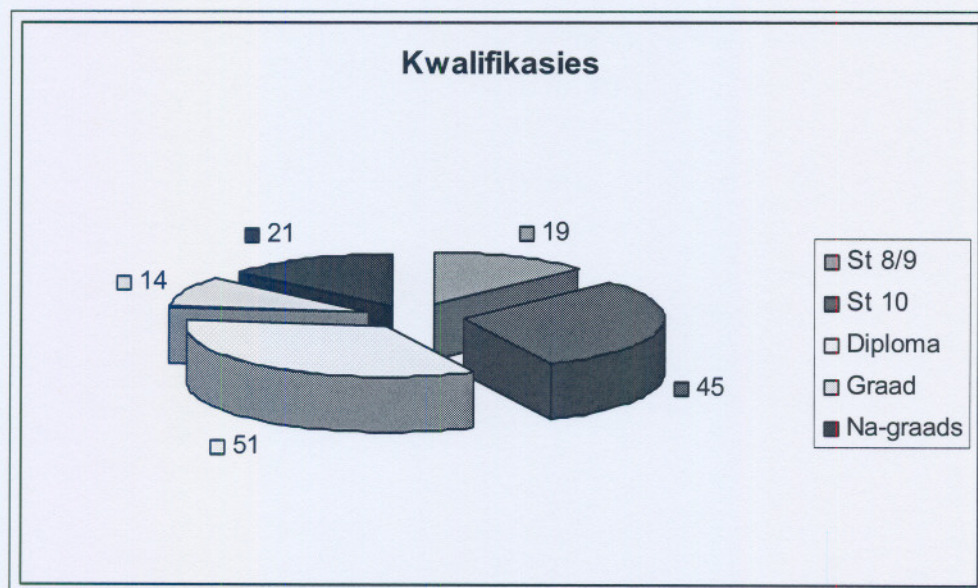
#### **5.7.1.2 Kwalifikasie, diensjare, direktoraat, afdeling en posvlakke**

Die frekwensie respondente per direktoraat en afdeling is saamgestel uit vier (4) respondente uit die kantoor van die Uitvoerende Burgemeester, drie en twintig (23) respondente uit die kantoor van die Munisipale Bestuurder, vyf (5) uit die kantoor vir Plaaslike Ekonomiese Ontwikkeling, sewe (7) uit die kantoor vir Behuising, sestien (16) respondente uit die kantoor van Gesondheids- en Omgewingsdienste, sewe (7) respondente uit die kantoor vir Plesieroorde Sport, negentien (19) uit die kantoor van die Stadsingenieur, twintig (20) respondente uit die kantoor vir Finansies, vier en twintig (24) uit die kantoor vir Gemeenskapsdienste, sewentien (17) respondente uit die kantoor van die Elektrotegniese Stadsingenieur, sewe (7) uit die kantoor vir Markdienste en twee (2) respondente uit die kantoor van die Speaker.

Die diensjare van die respondente wissel tussen een (1) en langer as een en dertig (31) jaar. Diensjare kan as volg gegroepeer word: Negentien (12,58%) respondente tussen een (1) en vier (4) jaar, agt en twintig (18,54%) respondente tussen vyf (5) en tien (10) jaar, vier en dertig (22,52%) tussen elf (11) en vyftien (15) jaar, dertig (19,87%) respondente tussen sestien (16) en twintig (20) jaar, een en twintig (13,91%) tussen een en twintig (21) en vyf en twintig (25) jaar, sestien (10,60%) tussen ses en twintig (26) en dertig (30) jaar, en twee (1,32%) respondente wat reeds langer as een en dertig (31) jaar by die munisipaliteit werksaam is.

Hiervolgens blyk dit dat die grootste aantal respondente in diens van Sol Plaatje Plaaslike Bestuur, naamlik 54% minder as 16 jaar diens het, en dat die meeste respondente per kategorie, naamlik vier en dertig (22,66%), tussen elf (11) en vyftien (15) jaar diens het.

**Figuur 5.2: Kwalifikasies van respondente Sol Plaatje Munisipaliteit**



Kwalifikasies van respondente bestaan uit vyftien (9,93%) respondente met 'n kwalifikasie laer as St. 8, vier (2,65%) respondente met St. 9, vyf en veertig (29,80%) respondente met St. 10, een en vyftig (33,77%) respondente is in besit van 'n diploma, veertien (9,27%) respondente het 'n graad en een en twintig (13,91%) van die respondente is in besit van 'n nagraadse kwalifikasie. Dit blyk dus dat die grootste persentasie, naamlik 33,78%, oor 'n diploma as kwalifikasie beskik en die tweede meeste, naamlik 29,80%, oor matriek as hoogste kwalifikasie beskik. Die afleiding wat gemaak kan word, is dat die oorgroote meerderheid respondente oor 'n redelik goeie vlak van opleiding beskik.

Die verspreiding van respondente per posvlak behels die volgende: twee (1,33%) respondente is op posvlak F; vyf (3,31%) respondente is op posvlak E1 E2; veertig (26,49%) respondente is op posvlak D1 D5; een en vyftig (33,78%) respondente is op posvlak C1 C5; twee en vyftig (34,44%) respondente is op posvlak B1 B5. Die grootste persentasie, naamlik 34,44%, is dus op posvlak B1 B5 en die tweede meeste, naamlik 33,78%, is op posvlak C1 C5.

## 5.8 Die geldigheid van die vraelys

Die betroubaarheid van die vraelys is bepaal deur middel van Cronbach se alfakoëffisiënt. Die Cronbach-alfakoëffisiënt 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; Havenga, 2002:145).

Die vraelys is in ses konstrukte verdeel waarop 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 aan die hand 'n faktorontleding waar die Hoofkomponent-metode en Varimax-rotasie gebruik is. Elk van die ses hoof-konstrukte bevat verskeie dimensies. Daar lam dus verwag word dat meer as een faktor per konstruk verkry sal word (Havenga, 2002:161).

Aangesien die grootste deel van die vraelys (Afdelings B en C) gestandaardiseer is, is dit onnodig om 'n meer omvattende studie hieronder te herhaal. Dit is ook nie die doel van die studie om Afdelings A en D te standaardiseer nie. Konflik is 'n uiters omvattende onderwerp en vir die doel van hierdie studie is Afdeling D bygevoeg om na verskeie aspekte rakende konfliktervarings van respondente na te gaan. Die keuse van die items van Afdeling D is aan die hand van die literatuurstudie gedoen (Havenga, 2002:161).

### **5.8.1 Geldigheid**

Smit (1991:52) en Kruger (1999:88) beskou geldigheid as die doel waarvoor die toets gebruik word en om te bepaal of die toets meet waarvoor dit gebruik word. Hierdie geldigheid word bepaal deur die korrelasie tussen prestasie in 'n toets te bereken en 'n onafhanklike objektiewe maatstaf van die gedragsaspek wat gemeet moet word, en staan bekend as die geldigheidskoëffisiënt van 'n toets.

#### **5.8.1.1 Gesigsgeldigheid van die vraelys**

Die gesigsgeldigheid verwys na die mate waarin die toets, op grond van subjektiewe evaluering, voorkom of dit aan die doel beantwoord. Dit kan deur enige tegnies opgeleide persoon bepaal word deur die toets te evalueer en te bepaal of die items bevredigend lyk, en of die inhoud daarvan toepaslik vir die gestelde doel van die toets blyk te wees (Kruger, 1999:88).

Die gesigsgeldigheid vir alle afdelings van die toets, met besonderde verwysing na die ongestandaardiseerde Afdeling D, is bepaal deur dit vóór die toepassing, daarvan aan verskeie deskundiges voor te lê. Dit is gedoen om te bepaal of die toets wel in sy doel beantwoord en of die inhoud daarvan van toepassing is op die doel van die studie.

#### **5.8.1.2 Konstruktiviteit van die vraelys**

Volgens Smit (1991:53) is konstruktiviteit die vermoë van die toets om daardie gedragsaspek te meet wat dit veronderstel is om te meet, en hou verband het hoe die toetsstellings sielkundig verklaar kan word.

In die evaluering van konflik is dit moeilik om 'n kriterium te vind wat as 'n onafhanklike, objektiewe maatstaf gebruik kan word. Konstruktiviteit is daarom 'n alternatiewe metode wat die navorser in staat stel om meer te wete te kom van die inherente eienskappe wat die variansie van die stellings ten opsigte van konstrakte van die vraelys verklaar.

Faktoranalises word gebruik vir die bepaling van konstruktiviteit. Dit is 'n statistiese prosedure vir die identifisering van onderliggende psigologiese eienskappe en is gerig op die ontleding van interverwanskappe van data en die bestudering van interne konsekwentheid van 'n toets (Smit, 1991:75).

Volgens Smit (1991:105) is faktoranalise 'n statistiese tegniek wat gebruik word om die minimum aantal onderliggende konstrakte (faktore) te bepaal wat die interkorrelasies tussen die veranderlikes verklaar. Dit voorsien die aantal faktore wat die korrelasies tussen die toetse verklaar, die faktorbeladings (relatiewe gewig van elke toetsstelling tot die onderliggende konstrakte) en die kommunaliteite (totale proporsie van die variansie in die toetsstelling) wat deur faktore verklaar word.

Tydens die bepaling van die konstruktiviteit is die hoofkomponent-metode asook die Varimax-rotasiemetode gebruik (soos reeds gemeld).

- Die sleutelbeskrywing van Boss VRAAG 1 in Tabel 5.5.1 verteenwoordig die waardes van Vraag 1 Afdeling B van die vraelys wat die konflik met die hoof beskryf.
- Die sleutelbeskrywing van Sub-VRAAG 1 in Tabel 5.5.2 verteenwoordig die waardes van Vraag1 Afdeling C van die vraelys wat die konflik met die ondergeskiktes beskryf.
- Slegs beladings groter as 0,3 is in Tabel 5.5.1 en Tabel 5.5.2 gerapporteer.

**Tabel 5.4: Faktoranalise en presentasievariansie van die veranderlikes van die konfliktevalueringsvraelys met betrekking tot konflik met hoof hanteer**

<b>Veranderlike</b>	<b>Faktor 1 Vermy</b>	<b>Faktor 2 Saamwerk</b>	<b>Faktor 3 Mag</b>	<b>Kommuna- liteit</b>
Boss VRAAG 1		0,49		0,27
Boss VRAAG 2	0,38			0,18
Boss VRAAG 3	0,45			0,21
Boss VRAAG 4		0,70		0,56
Boss VRAAG 5		0,79		0,65
Boss VRAAG 6	0,54			0,35
Boss VRAAG 7				0,07
Boss VRAAG 8			0,70	0,49
Boss VRAAG 9			0,71	0,52
Boss VRAAG 10	0,64			0,45
Boss VRAAG 11	0,65			0,42
Boss VRAAG 12		0,63		0,42
Boss VRAAG 13	0,58			0,42
Boss VRAAG 14		0,31		0,12
Boss VRAAG 15		0,57		0,41
Boss VRAAG 16	0,77			0,65
Boss VRAAG 17	0,69			0,52
Boss VRAAG 18			0,65	0,43
Boss VRAAG 19	0,50		0,30	0,34
Boss VRAAG 20			0,44	0,22
Boss VRAAG 21				0,05
Boss VRAAG 22		0,62		0,42
Boss VRAAG 23		0,74		0,57
Boss VRAAG 24	0,41	0,48		0,40
Boss VRAAG 25			0,75	0,57
Boss VRAAG 26	0,71			0,57
Boss VRAAG 27	0,64			0,46
Boss VRAAG 28		0,68		0,46
Boss VRAAG 29	0,53			0,30
Boss VRAAG 30		0,49		0,27

**Tabel 5.5: Faktoranalise en presentasievariansie van die veranderlikes van die konfliktevalueringsvraelys met betrekking tot konflik met ondergeskiktes hanteer**

<b>Veranderlike</b>	<b>Faktor 1 Saamwerk</b>	<b>Faktor 2 Vermy</b>	<b>Faktor 3 Mag/ Gesag</b>	<b>Kommuna- liteit</b>
Sub VRAAG 1		0,55		0,36
Sub VRAAG 2		0,5	0,22	0,30
Sub VRAAG 3	0,75			0,59
Sub VRAAG 4	0,25	0,63		0,46
Sub VRAAG 5		0,66		0,45
Sub VRAAG 6	0,64			0,46
Sub VRAAG 7				0,04
Sub VRAAG 8			0,86	0,74
Sub VRAAG 9			0,76	0,60
Sub VRAAG 10	0,34	0,49		0,37
Sub VRAAG 11	0,53			0,35
Sub VRAAG 12		0,57		0,37
Sub VRAAG 13	0,33	0,45		0,32
Sub VRAAG 14				0,15
Sub VRAAG 15		0,70		0,54
Sub VRAAG 16	0,80			0,65
Sub VRAAG 17	0,72			0,52
Sub VRAAG 18			0,40	0,18
Sub VRAAG 19		0,30	0,37	0,25
Sub VRAAG 20		0,46		0,22
Sub VRAAG 21			0,48	0,29
Sub VRAAG 22	0,46	0,47		0,50
Sub VRAAG 23		0,70		0,50
Sub VRAAG 24		0,55		0,35
Sub VRAAG 25			0,84	0,70
Sub VRAAG 26	0,68			0,48
Sub VRAAG 27	0,65			0,48
Sub VRAAG 28		0,41		0,24
Sub VRAAG 29	0,60		0,32	0,47
Sub VRAAG 30	0,39			0,24

In Tabel 5.5 word 39% van die totale variansie verklaar deur die onttrekte faktore – dit dui daarop dat die geldigheid van die vraelys tekort geskiet het. Die kommunaliteite toon ook dat by Vrae 2, 3, 6-8, 14, 15, 18-21, 24 en 30 minder as 50% van elke vraag se variansie verklaar word. Uit Tabel 5.5.2 blyk dit dat 40,5% van die totale variansie word verklaar deur die drie onttrekte faktore – dit dui ook op 'n gebrek aan geldigheid van die vraelys. Die kommunaliteite toon verder dat Vrae 2, 7, 10-14, 18-21, 23, 24, 28 en 30 minder as 50% van elke vraag se variansie verklaar. Die struktuur lyk egter logies, sodat voortgegaan word met die berekening van geldigheid en faktortellings.

### **Boss Vermy**

Onder hierdie faktor het Vrae 2, 3, 6, 10-11, 13, 16-17, 19, 24, 26-27 en 29 geval.

### **Boss Saamwerk**

Onder hierdie faktor het Vrae 1, 4-5, 12, 14-15, 22-24, 28 en 30 geval.

### **Boss Mag**

Onder hierdie faktor het Vrae 8-9, 18-20 en 25 geval.

### **Sub Vermy**

Onder hierdie faktor het Vrae 1-2, 4-5, 10, 12-13, 15, 19-20, 22-24 en 28 geval.

### **Sub Saamwerk**

Onder hierdie faktor het Vrae 3-4, 6, 10-11, 13, 16-17, 22, 26-27 en 29-30 geval.

### **Sub Mag**

Onder hierdie faktor het Vrae 2, 8-9, 18-19, 21, 25, 29 geval.

## 5.8.2 Die betroubaarheid van die vraelys

Volgens Smit (1991:39) word die inhoudsbetroubaarheid gebaseer op die homogeniteit van die toetsitems en word dit bepaal deur 'n ontleding van die interne konsekwenheid van prestasie op toetsitems.

Wanneer parallelle weergawes van 'n toets of herhaalde metings onmoontlik is, moet die inligting wat deur 'n enkele toepassing van die toets verkry word, gebruik word. In dié verband word nuttige inligting verkry van tellings wat deur individue op die items of ander komponente van die meetinstrument behaal is. Volgens Kruger (1999:87) is dit so omdat betroubaarheid op die mate waarin die tellings wat op een toepassing van 'n toets verkry word, dui, veralgemeen kan word na die tellings wat op herhaalde toepassing van die toets verkry sou kon word.

Itemhomogeniteit verwys na die mate waarin tellings wat op een item van 'n toets verkry is, veralgemeen kan word na die tellings wat op die ander items in die toets verkry is. Interne konsekwenheidskoëffisiënte is maatstawwe van itemhomogeniteit en kan behaal word deur die halveringsmetode en Cronbach se alfakoëffisiënt (Anatasi, 1988:132).

Cronbach se alfakoëffisiënt veskaf 'n maatstaf van itemhomogeniteit of interne konsekwenheid wat algebraïes gelyk is aan die gemiddelde van die halferingskoëffisiënte wat deur middel van die Guttman-formule op alle moontlike verdelings van die toets bereken sou kon word (Malan, 2001:63). Die volgende tabel gee 'n aanduiding van Cronbach se alfakoëffisiënt ten opsigte van die hoofkonstrukte vir die evaluering van konflik.

**Tabel 5.6: Betroubaarheid van faktore**

<b>Faktor</b>	<b>Chronbach se alfakoëffisiënt</b>	<b>Gemiddelde interitem-korrelasie</b>
Boss Vermy	0,83	0,32
Boss Saamwerk	0,81	0,30
Boss Mag	0,67	0,30
Sub Vermy	0,79	0,25
Sub Saamwerk	0,81	0,30
Sub Mag	0,73	0,32

Uit Tabel 5.6 is dit duidelik dat al die konstrunkte van die konfliktevalueringvraelys 'n besonder bevredigende betroubaarheidskoeffisiënt toon, aangesien hulle ongeveer 0,70 of hoër is.

**Tabel 5.7: Interpretasie van gemiddeldes**

<b>Faktor</b>	<b>Gemiddeldes</b>
Boss Vermy	2,76
Boss Saamwerk	2,02
Boss Mag	3,32
Sub Vermy	3,01
Sub Saamwerk	1,97
Sub Mag	3,19

Faktortellings is bereken as die gemiddelde van vrae waaruit die faktor bestaan sodat die gemiddelde faktortellings op dieselfde vyfpunt-skaal geïnterpreteer kan word as waarop metings gedoen is.

### **Boss Vermy**

Hierdie faktor Volgens antwoorde wat van respondente verkry is, lewer hierdie faktor 'n gemiddelde van (2,76); wat beteken dat die respondente van Sol Plaatje Munisipaliteit by hierdie faktor geneig was om neutraal voor te kom wat betref die vermyding van konflik met hulle hoofde.

### **Boss Saamwerk**

By dié faktor word 'n gemiddelde van 2,02 verkry, wat aandui dat respondente in die algemeen geneig is om saam te stem dat hulle saamwerk om konflik met hulle hoofde te hanteer.

### **Boss Mag**

By hierdie faktor word 'n gemiddeld van 3,32 verkry, wat beteken dat respondente in die algemeen geneig is om neutraal te wees tot nie saam te stem nie dat hulle mag aanwend om konflik in Sol Plaatje Munisipaliteit te hanteer.

### **Sub Vermy**

By dié faktor word 'n gemiddeld van 3,01 verkry, wat impliseer dat respondente geneig is om neutraal te wees daaroor of hulle konflik met hul ondergeskiktes probeer vermy.

### **Sub Saamwerk**

By hierdie faktor word 'n gemiddeld van 1,97 verkry, wat impliseer dat respondente geneig is om konflik met hul ondergeskiktes te bestuur deur 'n geneigdheid te toon om sover moontlik met hulle saam te werk.

### **Sub Mag**

By dié faktor word 'n gemiddeld van 3,19 verkry, wat impliseer dat respondente geneig is om nie hulle mag te gebruik om konflik met hulle ondergeskiktes te bestuur nie, deurdat hulle neutraal voorkom maar tog soms in 'n geringe mate wil verskil van die stelling.

## **5.9 Afdeling B en Afdeling C: Bepaling van variansie-analises tussen onderskeie veranderlikes en toets van hipoteses**

Die hipoteses is getoets deur gebruik te maak van die t-toets en variansie-analises. Die onderskeie veranderlikes word soos volg uiteengesit:

**AFDELING B: veranderlike 1 (Boss Saamwerk) = Samewerking/hoof**

**AFDELING B: veranderlike 2 (Boss Vermy) = Vermyding/hoof**

**AFDELING B: veranderlike 3 (Boss Mag) = Gesag/hoof**

**AFDELING C: veranderlike 1 (Sub Saamwerk) = Samewerking/ondergeskikte**

**AFDELING C: veranderlike 2 (Sub Vermy) = Vermyding/ondergeskikte**

**AFDELING C: veranderlike 3 (Sub Mag) = Gesag/ondergeskikte**

Hierdie veranderlikes is in Tabel 5.4 ontleed en word vir die totale groep geïnterpreteer met betrekking tot geslag, ouderdom, huistaal, diensjare en kwalifikasies.

### 5.9.1 Bepaling van die variansie-analises (Anova)

Volgens Kruger (1999:92) word die variansie-analise (Anova) gebruik vir die bepaling van verskille tussen meer as twee groepe. Die **statistiese betekenisvolheid** van 'n verskil word bepaal aan die hand van die p-waarde of effekgrootte. 'n Waarde kleiner as 0,05 dui op statistiese betekenisvolheid.

Waar twee groepe vergelyk word (soos in die geval van geslag), is statistiese betekenisvolheid aan die hand van die t-toets bepaal:

$$d = \text{gemiddeld groep 1} - \text{gemiddeld groep 2} / \text{grootste standaardafwyking}$$

Indien die verskille tussen die groepe prakties betekenisvol is, en daar meer as twee groepe teenwoordig is, moet bepaal word waar die verskille lê deur van Tukey se toets, wat op veelvoudige vergelykings berus, gebruik te maak (Kruger, 1999:92).

Waar statistiese verskille tussen die veranderlikes en biografiese besonderhede inderdaad voorkom, word praktiese betekenisvolheid deur middel van die d-waarde bepaal, wat soos volg bereken word:

$$d = \text{verskille tussen gemiddelde} / \sqrt{\text{GKF}}$$

waar GKF = gemiddelde foutkwadraat

Die volgende d-waardes gee 'n aanduiding van die fout en grootte van die effek. Die volgende kriterium volgens Ellis en Steyn (2003:52) is:

d = 0,2 klein effek (wat in nuwe navorsing verkry word).

d = 0,5 medium effek (wat waarneembaar is en dalk op beduidend kan dui)

d = 0,8 groot effek (en dit is prakties betekenisvol).

Dus indien  $d \geq 0,8$  is, is daar prakties betekenisvolle verskille tussen die twee groepe.

Bogenoemde statistiese resultate dui daarop dat die volgende hipoteses suksesvol bewys is:

## 5.9.2 Hipotese H 1

Daar is 'n statisties betekenisvolle verskil ( $p$ -waarde  $< 0,05$ ) in die hantering van konflik tussen die verskillende geslagte. Aangesien geslagte slegs uit twee konstrukte bestaan, is die statisties betekenisvolle verskille aan die hand van die  $t$ -toets bepaal. Die  $d$ -waarde (praktiese betekenisvolheid) is ook net uitgewerk in die geval waar daar 'n statisties betekenisvolle verskil is.

**Tabel 5.8: Gemiddelde van faktore asook van Vrae 28 tot 30 ten opsigte van geslag**

Veranderlike	Vroue Gemid	Vroue Std afw	Mans Gemid	Mans Std afw	P-waarde	d-waarde
Boss 28	1,88	0,67	1,88	0,73	0,96	-
Boss 29	3,18	1,10	2,92	1,19	0,16	-
Boss 30	2,51	1,03	2,18	0,95	0,04	0,32
B Vermy	2,70	0,71	2,80	0,68	0,36	-
B Saamwerk	2,04	0,51	2,00	0,54	0,65	-
B Mag	3,45	0,81	3,22	0,66	0,06	-
Sub 28	1,86	0,66	1,82	0,62	0,74	-
Sub 29	3,31	1,12	3,18	1,11	0,78	-
Sub 30	2,27	0,96	2,08	0,73	0,19	-
S Vermy	2,92	0,65	3,09	0,61	0,10	-
S Saamwerk	1,95	0,43	1,99	0,50	0,57	-
S Mag	3,28	0,80	3,12	0,70	0,19	-

Uit die analise van die veranderlike se gegewens kan die volgende afgelei word:

### Veranderlike Boss 30

- Daar bestaan 'n statistiese betekenisvolle verskil ( $p = 0,04$ ) tussen die geslagte; en die verskil ( $d = 0,32$ ) is nie prakties betekenisvol nie, omdat dit 'n klein effek daarstel waar  $d$  nie  $d \geq 0,8$  is nie.
- Hier by Boss 30 is die  $d$ -waarde verkry (0,32) wat 'n klein effek weerspieël wat in die praktyk nie werklik betekenisvol is nie. Die neiging bestaan dat die mans meer geneig is om saam te stem (2,18) met hulle hoofde deur al hul vrae en bekommernisse in

verband met die raad se geïntegreerde ontwikkelingsplan uit te spreek sodat hulle dit met hul hoofde kan uitklaar, terwyl daar by die vroue in 'n mate 'n geneigdheid voorkom om neutraal te staan teenoor Vraag 30 met 'n gemiddelde van 2,51 en gevolglik 'n mate van besluiteloosheid by hulle weerspieël om op hierdie wyse konflik in hulle afdelings te vermy.

Dus kan die gevolgtrekking gemaak word dat, aangesien verskillende geslagte konflik verskillend hanteer, Hipotese H1 net vir Vraag Boss 30 verwerp kan word, hoewel nie prakties betekenisvol nie.

### 5.9.3 Hipotese H 2

'n Betekenisvolle verskil in werknemers met verskillende huistale se hantering van konflik kom voor. Let wel, die d-waarde (praktiese betekenisvolheid) is slegs in die geval waar 'n statisties betekenisvolle verskil voorkom, uitgewerk.

**Tabel 5.9: Gemiddelde van faktore asook van Vrae 28 tot 30 ten opsigte van taal**

Veranderlike	Engels	Afrikaans	Afrikataal	MSE	P-waarde	d-waarde
Boss 28	1,8	1,88	1,95	0,50	0,70	
Boss 29	2,83	3,20	2,81	1,31	0,13	
Boss 30	2,37	2,35	2,22	1,01	0,77	
B Vermy	2,74	2,77	2,75	0,20	0,11	
B Saamwerk	2,04	1,99	2,08	0,85	0,53	
B Mag	3,39	3,36	3,15	0,68	0,18	
Sub 28	1,83	1,83	1,86	0,41	0,96	
Sub 29	2,93	3,39	2,81	1,19	0,01	0,42
Sub 30	2,23	2,17	2,08	0,71	0,75	
S Vermy	3,02	3,05	2,92	0,79	0,77	
S Saamwerk	1,95	1,95	2,05	0,21	0,44	
S mag	3,13	3,29	3,00	0,82	0,26	

Uit die ontleding van die gegewens van hierdie veranderlike kan die volgende afgelei word:

## Veranderlike Sub 29

- 'n Statisties betekenisvolle verskil bestaan ( $p = 0,01$ ) tussen die werknemers met verskillende huistale, en dit is nie prakties betekenisvol ( $d = 0,42$ ) nie, want die d-waarde van Afrikaans en Afrikataal is nie  $\geq 0,8$  nie en d lewer gevolglik byna 'n medium effek.
- Die grootste verskil lê tussen die Afrikaanssprekendes en die Afrikataalsprekendes.

Die Afrikaanssprekendes gebruik hul gesag en invloedrykheid moontlik meer as die Afrikataalsprekendes, want d tussen Afrikaanssprekendes (3,39) en Afrikataalsprekendes (2,81) lewer (0,42) 'n medium effek. Dit kan uit die resultate van die studie aanvaar word dat die Afrikaanssprekende personeel van Sol Plaatje Munisipaliteit minder dikwels hul magsposisie benut om 'n konfliktsituasie op te los as die Afrikataalsprekende personeel.

Dus kan die gevolgtrekking gemaak word dat alhoewel Hipotese H2 stel dat konflik verskillend deur verskillende huistaalsprekendes hanteer word (vraag Sub 29), dit verwerp kan word en nie prakties betekenisvol is nie.

### 5.9.4 Hipotese H 3

Daar kom 'n betekenisvolle verskil voor ten opsigte van die hantering van konflik deur werknemers van Sol Plaatje Munisipaliteit met verskillende diensjare. Die praktiese betekenisvolheid is slegs in die geval waar daar 'n statisties betekenisvolle verskil bestaan, uitgewerk.

**Tabel 5.10: Gemiddeld van faktore as Vrae 28 tot 30 ten opsigte van diensjare**

Veranderlike	1 – 4 Jaar	5 - 10 Jaar	11 - 15 Jaar	16 - 20 Jaar	21 -25 Jaar	26 + Jaar	MSE	P
Boss 28	1,74	1,93	2,0	1,77	1,95	1,83	0,50	0,71
Boss 29	2,74	2,57	3,15	3,23	3,48	3,0	1,29	0,07
Boss 30	1,79	2,71	2,65	2,07	2,14	2,28	0,92	0,005
B Vermy	2,60	2,52	2,78	2,78	3,13	2,79	0,46	0,06
B Saamwerk	1,82	2,08	2,15	1,89	2,01	2,12	0,27	0,19
B Mag	2,96	3,37	3,49	3,43	3,19	3,24	0,53	0,15
Sub 28	1,79	1,96	1,97	1,80	1,60	1,78	0,40	0,34
Sub 29	3,11	2,64	3,21	3,43	3,65	2,89	1,17	0,02
Sub 30	2,11	2,36	2,32	2,13	1,90	1,94	0,70	0,30
S Vermy	2,96	2,82	3,08	2,98	3,26	3,02	0,39	0,26
S Saamwerk	1,97	2,14	2,13	1,82	1,84	1,83	0,21	0,01
S Mag	2,80	3,15	3,20	3,35	3,32	3,20	0,55	0,20

Uit die ontleding van die gegewens van hierdie veranderlike kan die volgende afgelei word:

### **Veranderlike Boss 30**

- Daar bestaan 'n statisties betekenisvolle verskil ( $p = 0,005$ ) tussen diensjare in die hantering van konflik.
- 'n Prakties betekenisvolle verskil wat verkry word, lewer die volgende: Die d-waarde van werknemers met een tot vier diensjare en werknemers met vyf tot tien diensjare lewer  $d = 0,95$  en die d-waarde van werknemers met een tot vier diensjare en 11 tot 15 diensjare lewer  $d = 0,90$  wat aanleiding gee daartoe dat:
- Personeel van Sol Plaatje Munisipaliteit wat minder as vyf jaar aan die plaaslike bestuur verbonde is, meer saamstem op invloedrykheid en gesagsposisie om konfliksituasie te vermy of te hanteer as personeel wat tussen vyf en 15 jaar in diens van die plaaslike bestuur staan.

### **Veranderlike Sub 29**

- Daar bestaan 'n statisties betekenisvolle verskil ( $p = 0,02$ ) tussen werknemers van Sol Plaatje Munisipaliteit met verskillende diensjare met betrekking tot die hantering van konflik.
- 'n Prakties betekenisvolle verskil lewer die d-waarde van werknemers met vyf tot 10 diensjare en werknemers met 16 tot 20 diensjare ( $d = 0,73$ ) ten opsigte van hierdie veranderlike wat verkry is; en die d-waarde van werknemers met vyf tot 10 diensjare en werknemers met 21 tot 25 diensjare lewer ( $d = 0,93$ ).
- Personeel by die veranderlike met 'n dienstydperk van vyf tot 10 jaar, toon 'n groter vermydingsgesindheid teenoor hul ondergeskiktes ten opsigte van konflik wat bestaan met die raad se geïntegreerde ontwikkelingsplan as personeel wat tussen 16 en 25 jaar by die Sol Plaatje Munisipaliteit werksaam is.

### **Veranderlike S Saamwerk**

- Daar is 'n statisties betekenisvolle verskil ( $p = 0,01$ ) wat by die veranderlike bestaan tussen werknemers van Sol Plaatje Munisipaliteit met verskillende diensjare met betrekking tot die hantering van konflik.
- 'n Prakties betekenisvolle verskil word deur die d-waarde van werknemers met vyf tot 10 diensjare en werknemers met 16 tot 20 diensjare ( $d = 0,72$ ) gelewer; die d-waarde van werknemers met 11 tot 15 diensjare en werknemers met 16 tot 20 diensjare lewer ( $d = 0,70$ ).
- Personeel by die veranderlike met 'n dienstydperk van tussen vyf en 15 jaar is geneig om meer met hulle ondergeskiktes saam te werk in 'n poging om konflik op te los as personeel met 16 tot 20 jaar dienstydperk.

### **Veranderlike Boss 29**

- Daar is in 'n mate nie 'n statisties betekenisvolle verskil ( $p = 0,07$ ) wat by die veranderlike voorkom tussen werknemers van Sol Plaatje Munisipaliteit met verskillende diensjare met betrekking tot die hantering van konflik nie.

- 'n Prakties betekenisvolle verskil word gelewer deur die d-waarde van werknemers met vyf tot 10 diensjare en werknemers met 21 tot 25 diensjare ( $d = 0,80$ ).
- Personeel by die veranderlike met 'n dienstydkompleks van tussen vyf en tien jaar is geneig om meer saam te stem met hulle hoofde (2,57) wat die hantering van konflik aanbetref terwyl personeel wat tussen 21 jaar en 25 jaar werksaam is (3,48), geneig is om nie meer met hulle hoofde saam te stem wat betref die hantering van konflik nie.

### **Veranderlike B Vermy**

- Daar is in 'n mate nie 'n statisties betekenisvolle verskil ( $p = 0,06$ ) wat by die veranderlike bestaan tussen werknemers van Sol Plaatje Munisipaliteit met verskillende diensjare met betrekking tot die hantering van konflik nie.
- 'n Prakties betekenisvolle verskil word gelewer deur die d-waarde van werknemers met vyf tot 10 diensjare en werknemers met 21 tot 25 diensjare ( $d = 0,90$ ).
- Personeel by die veranderlike met 'n dienstydkompleks van tussen vyf en 10 jaar is geneig om meer met hulle hoofde saam te stem (2,52) wat die vermyding van konflik betref, as die werknemers wat reeds tussen 21 en 25 jaar werksaam is (3,13), wat eerder geneig is om besluitloos voor te kom om op hierdie wyse konflik met hul hoofde te vermy.

Dus kan die gevolgtrekking gemaak word dat, as gevolg van die feit dat persone met verskillende diensjare konflik verskillend hanteer vir 'n aantal van die konstrakte in Tabel 5.10, Hipotese H3 verwerp kan word vir die betrokke konstrakte.

### **5.9.5 Hipotese H 4**

Daar kom geen betekenisvolle verskil in die hantering van konflik deur die personeel met verskillende kwalifikasies van Sol Plaatje Munisipaliteit voor nie. Die prakties betekenisvolheid is ook net bereken in die geval waar 'n statisties betekenisvolle verskil bestaan.

**Tabel 5.11: Gemiddeldefaktore-analise van kwalifikasies as onafhanklike veranderlike**

Veranderlike	< St. 8 – St. 9	St. 10	Diploma	Graad	Nagraads	MSE	P-waarde
Boss 28	2,16	1,76	1,86	1,86	1,95	0,49	0,33
Boss 29	2,79	3,02	2,98	3,29	3,24	1,35	0,69
Boss 30	2,42	2,40	2,20	2,50	2,24	1,01	0,77
B Vermy	2,54	2,79	2,75	2,91	2,81	0,49	0,62
B Saamwerk	2,40	2,00	2,02	1,86	1,83	0,26	0,006
B Mag	3,52	3,42	3,24	3,49	2,99	0,53	0,10
Sub 28	2,11	1,82	1,82	1,64	1,81	0,40	0,31
Sub 29	2,74	3,18	3,06	3,43	3,52	1,22	0,18
Sub 30	2,16	2,18	2,14	2,00	2,29	0,72	0,91
S Vermy	2,86	3,01	2,97	3,21	3,14	0,40	0,47
S Saamwerk	2,11	2,03	1,95	1,88	1,85	0,22	0,35
S Mag	3,50	3,13	3,13	3,45	2,98	0,54	0,12

### **Veranderlike B Saamwerk**

- 'n Statisties betenisvolle verskil ( $p = 0,006$ ) kom voor tussen kwalifikasie as onafhanklike veranderlike en die hantering van konflik.
- 'n Prakties betekenisvolle verskil word deur die d-waarde van werknemers met < St. 8 – St. 9 as kwalifikasie en werknemers met 'n Graad as kwalifikasie gelewer ( $d = 1,0$ ).
- Dit kan dus afgelei word dat werknemers met 'n Graad as kwalifikasie stem meer met hulle base saam om konflik te hanteer as werknemers met < St. 8 – St. 9 kwalifikasie.
- Dus kan die gevolgtrekking gemaak word dat, weens die feit dat persone met verskillende kwalifikasies in Sol Plaatje Munisipaliteit konflik verskillend hanteer vir konstruk B Saamwerk, Hipotese H4, wel vir hierdie konstruk verwerp kan word.

## **5.10 Afdeling D: Bespreking en algemene bevindinge**

Benewens die biografiese data in Afdeling A en die meting van konflikhanteringstyle in Afdelings B en C is enkele vrae rakende verskeie aspekte met betrekking op die beleving

van konflik in Afdeling D ingebring. Hierdie vrae is aan die hand van 'n frekwensieproseure ontleed en kan soos volg uiteengesit word:

### 5.10.1 Algemene bevindinge

Die eerste vraag van Afdeling D is daarop ingestel om die frekwensie van konflikbelewenis in Sol Plaatje Plaaslike Bestuur te bepaal.

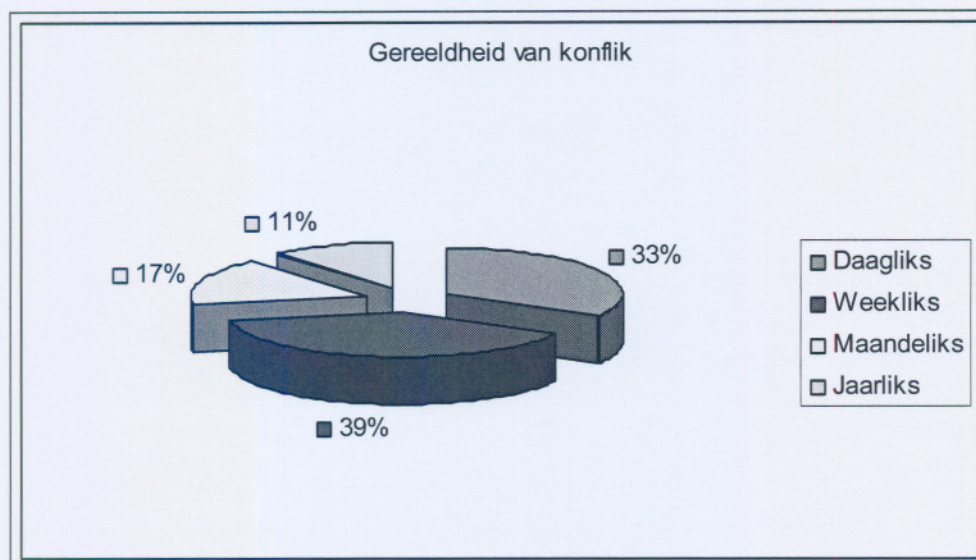
**Tabel 5.12: Vraag D 1: Gereeldheid van konflik wat binne die werksomstandighede van Sol Plaatje werknemers ervaar word**

**FREKWENSIETABEL 5.12: Met betrekking tot die mate van konflik wat in Sol Plaatje Plaaslike Owerheid ondervind word**

Kategorie	Frekwensie	Kumulatiewe Frekwensie	Persentasie	Kumulatiewe Persentasie
Daaglik	50	50	33,11	33,11
Weeklik	58	108	38,41	71,52
Maandeliks	25	133	16,56	88,08
Jaarliks	17	150	11,26	99,34
	1	151	0,66	100,0

Uit Tabel 5.12 is dit duidelik dat die grootste persentasie respondente konflik op 'n weeklikse basis ervaar (38,41%). Uit die totaal van 150 respondente het 50 respondente (33,11%) aangetoon dat hulle konflik op 'n daaglikse basis binne die Sol Plaatje Plaaslike Bestuur ondervind. Dit onderskryf weereens die geldigheid van hierdie studie. Hierteenoor het 'n skrale 11,26% van die respondente aangetoon dat hulle feitlik geen konflik of slegs konflik op 'n jaarlikse basis ervaar nie.

**Figuur 5.3: Gereeldheid van konflik wat deur respondente van Sol Plaatje Munisipaliteit ervaar word**



'n Verdere 25 uit die 150 respondente (16,56%) noem dat hulle konflik minstens maandeliks binne hul werksituasie ervaar. Dit kan dus uit hierdie gegewens met redelike sekerheid aanvaar word dat die frekwensie van konflik binne die Sol Plaatje Plaaslike Bestuur uitermate hoog is. Hierbenewens kan aanvaar word dat die meerderheid van die personeel konflik op 'n gereelde basis ervaar.

**Tabel 5.13: Die verband tussen die geslagte ten opsigte van die gereeldheid van konflik wat hulle binne die werksomstandighede van Sol Plaatje Plaaslike Bestuur ondervind**

Frekwensie	Manlik	Vroulik	Persentasie Manlik	Persentasie Vroulik	Phi(W)-waarde
Daaglik	31	19	36,47	29,23	0,118
Weeklik	34	24	40,00	36,92	0,118
Maandelik	12	13	14,12	20,00	0,118
Jaarlik	8	9	9,41	13,85	0,118

Volgens Cohen (1988) bestaan daar die volgende interpretasie van effekgroottes in tweekrigingfrekwensie-tabelle:

Deur vas te stel of onderskeid getref kan word tussen die geslagte ten opsigte van die gereeldheid van konflik wat hulle ervaar, is daar aan die hand van die phi of effekgrootte ( $\phi$ ) koefisiënt ( $w$ ) vasgestel of daar 'n prakties betekenisvolle verskil tussen die manlike en vroulike geslag bestaan ten opsigte van hul ervaring van konflik binne die werksomgewing van Sol Plaatje Plaaslike Bestuur. Die volgende  $w$ -waardes gee 'n aanduiding van die effekgroottes:  $w = 0,1$  verteenwoordig 'n klein effek en is gevolglik nie prakties betekenisvol nie.

$w = 0,3$  verteenwoordig 'n medium effek

$w = 0,5$  verteenwoordig 'n groot effek wat prakties betekenisvol is

In enige verhouding waar  $w \geq 0,5$  sal dit as 'n prakties betekenisvolle effek beskou word. Die  $w$ -waarde vir die verband tussen die geslagte beloop 0,118, wat 'n klein effek verteenwoordig; gevolglik is daar geen prakties betekenisvolle verband tussen die manlike en vroulike geslag in die mate waarin hulle konflik in hulle werksomstandighede ervaar nie. Die afleiding kan gemaak word dat beide mans- en damespersoneel konflik op 'n gereelde basis konflik ervaar (soos in Tabel 5.13 weergegee).

**Tabel 5.14: Die verband tussen jare diens en konflik binne die Sol Plaatje Plaaslike Bestuur**

Werkstydperk	Daaglik	Weeklik	Maandeliks	Jaarliks	Phi( $w$ ) $\phi$
1 – 4 Jaar	6 (31,58%)	8 (42,11%)	1 (5,26%)	4 (21,05%)	0,26
5 – 10 Jaar	10 (35,71%)	12 (42,86%)	4 (14,29%)	2 (7,14%)	0,26
11 – 15 Jaar	13 (38,24%)	15 (44,12%)	4 (11,76%)	2 (5,88%)	0,26
16 – 20 Jaar	9 (30,00%)	10 (33,33%)	8 (26,67%)	3 (10%)	0,26
21 – 25 Jaar	8 (38,10%)	6 (28,57%)	4 (19,05%)	3 (14,29%)	0,26
26 - > 30 Jaar	4 (22,22%)	7 (38,89%)	4 (22,22%)	3 (16,67%)	0,26

Die effekgrootte tussen die respondente wat reeds jare lank werk en die mate waarin respondente konflik in Sol Plaatje Plaaslike Bestuur ondervind, dui op 'n verband ( $w = 0,26$ ) wat neig na 'n medium effek. In die algemeen is die ervaring van konflik op 'n weeklikse grondslag die meeste vir al die respondente, ongeag hoe lank hulle by Sol Plaatje Plaaslike Bestuur werksaam is. Die respondente wat tussen 11 en 15 jaar lank werksaam is, ondervind weer die meeste konflik op 'n daaglikse basis (38,24%). Die enigste ander uitsondering kom voor by respondente wat 21-25 jaar lank werksaam is wat weer die tweede meeste konflik op 'n daaglikse basis ondervind (38,10%). Die implikasie van laasgenoemde

is dat hulle die hoofde is en hulle hulle dus dikwels in konfliktsituasies bevind. Die respondente wat reeds langer as 26 jaar werksaam is ondervind minder daaglikse konflik as al die ander groepe (22%). Die moontlikheid bestaan dat laasgenoemde respondente die reëls en regulasies van Sol Plaatje Plaaslike Bestuur beter verstaan en interpreteer, sodat die ervaring van daaglikse konflik by genoemde groep die laagste voorkoms toon. By die respondente wat een tot vier jaar in die plaaslike bestuur werksaam is, vertoon 21% slegs op 'n jaarlikse grondslagkonflik. By die respondente met tussen een en vier jaar werktydperk en dié wat tussen vyf en tien jaar by Sol Plaatje Plaaslike Bestuur werksaam is, ondervind 42,11% en 42,86% onderskeidelik konflik op 'n weeklikse grondslag. Die implikasie van laasgenoemde is dat respondente wat vyf tot tien jaar in Sol Plaatje Plaaslike Bestuur werksaam is die meeste konflik op 'n weeklikse basis ondervind (44,12%). By al die ander werkgroepe is die ervaring van konflik op 'n jaarlikse grondslag minder. By die respondente wat 16 tot 20 jaar werksaam is, ondervind 26,67% konflik op 'n maandelikse basis. Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat die meeste konflik in al die diensjaargroepe op 'n weeklikse basis plaasvind.

**Tabel 5.15: Die verband tussen verskillende huistale en die mate van ervaring van konflik binne die werksomstandighede van Sol Plaatje Plaaslike Bestuur**

Huistaal	Daaglik	Weeklik	Maandelik	Jaarlik	Phi $\phi$
Engels	10 (33,33%)	12 (40%)	4 (13,33%)	4 (13,33%)	0,06
Afrikaans	28 (33,73%)	31 (37,35%)	15 (18,07%)	9 (10,84%)	0,06
Afrika Tale	12 (32,43%)	15 (40,54%)	6 (16,22%)	4 (10,81%)	0,06

Uit Tabel 5.15 wil dit voorkom of die Engelssprekende, Afrikaanssprekende asook Afrikataalsprekende respondente uitgewys het dat hulle die meeste konflik op 'n weeklikse grondslag ondervind, (40%, 37,35% en 40,54% onderskeidelik). Die meeste Afrikaanssprekende respondente ondervind die meeste konflik op 'n weeklikse grondslag (37,35%). Dit onderskryf weereens die geldigheid van hierdie studie. Ongeag die huistaal wat die respondente praat, wil dit voorkom of hulle daaglik en weeklik eweveel konflik ondervind. Hierteenoor het 'n skrale 13,33% van die Engelssprekende respondente aangetoon dat hulle feitlik geen konflik (slegs op 'n jaarlikse basis) ervaar. Die feit dat  $w = 0,06$  dui daarop dat daar geen prakties betekenisvolle verband tussen die verskillende huistale en die mate van ervaring van konflik binne die werksomstandighede van Sol Plaatje Plaaslike Bestuur bestaan nie.

**Tabel 5.16: Die verband tussen kwalifikasies en die mate van ervaring van konflik binne die werksomstandighede van Sol Plaatje Plaaslike Bestuur**

<b>Kwalifikasies</b>	<b>Daaglik</b>	<b>Weeklik</b>	<b>Maandelik</b>	<b>Jaarlik</b>	<b>Phi</b>
< St. 8 tot St. 9	9 (47,37%)	7 (36,84%)	1 (5,26%)	2 (10,53%)	0,28
St. 10	18 (40,00%)	17 (37,78%)	7 (15,56%)	3 (6,67%)	0,28
Diploma	14 (27,45%)	17 (33,33%)	11 (21,57%)	9 (17,65%)	0,28
Graad	3 (21,43%)	6 (42,86%)	4 (28,57%)	1 (7,14%)	0,28
Nagraads	6 (28,57%)	11 (52,38%)	2 (9,52%)	2 (9,52%)	0,28

Uit Tabel 5.16 kan afgelei word dat die meeste respondente by Sol Plaatje Plaaslike Owerheid konflik op weeklikse basis (58 uit 150) en daaglikse basis (50 uit 150) ondervind, ongeag hul kwalifikasies. Die neiging by die respondente met laer kwalifikasies bestaan meer geneig is om daaglik konflik te ondervind. Dus, hoe laer die posvlak en kwalifikasie van 'n posbekleër is, hoe meer konflik gaan hy of sy op 'n daaglikse grondslag ondervind. Daarteenoor geld dat by respondente wat weeklik konflik ervaar die neiging bestaan dat hoe hoër die kwalifikasievlak, hoe hoër die vlak van konflik wat ervaar word soos 36,84% by < St. 8 tot St. 9 en 52,38% by Nagraadse respondente. In hierdie geval beteken dit dat, hoe hoër die posvlak en kwalifikasievlak is, hoe meer konflik sal die posbekleër op 'n weeklikse grondslag ondervind. Die feit dat  $w = 0,28$  dui op 'n medium effek en dat daar moontlike prakties betekenisvolle verband bestaan tussen kwalifikasievlakke en die mate waarin respondente binne die werksomstandighede van Sol Plaatje Plaaslike Bestuur konflik ervaar.

Nadat die gereeldheid van konflik binne die Sol Plaatje Plaaslike Bestuur vasgestel is, is daar aan die respondent in Vraag 2 D gevra om aan te dui wat hulle as die grootste oorsaak vir die ontstaan van konflik binne hul werkssituasie beskou. Die respondente kon 'n keuse tussen die volgende faktore uitoefen:

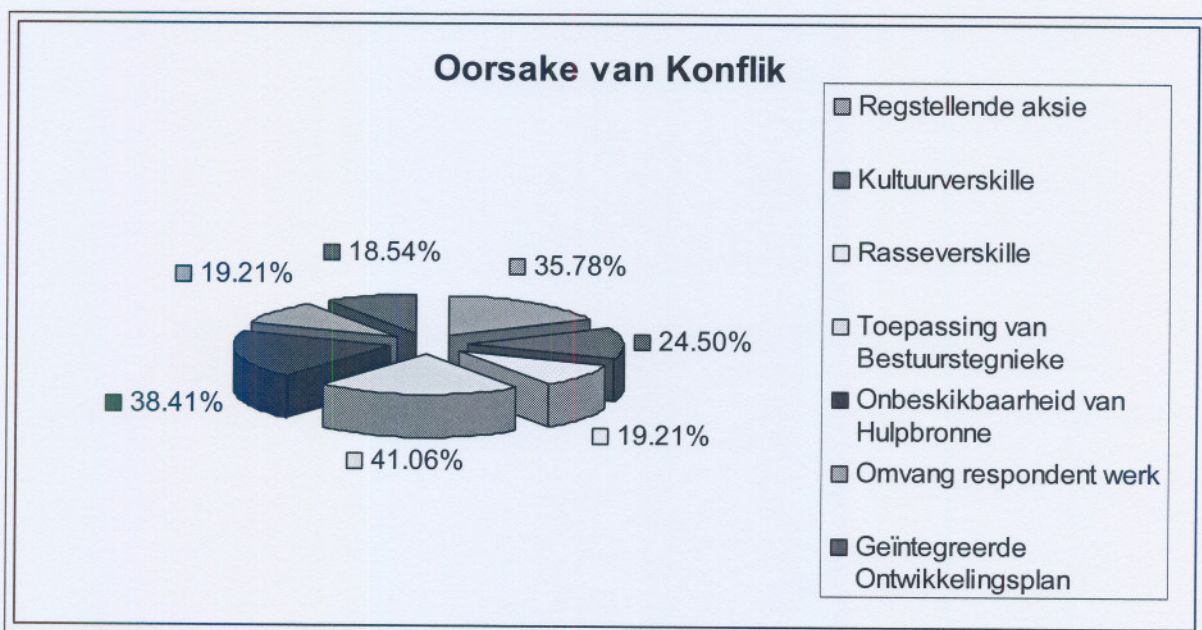
- 1) Die regstellende-aksieprogram van die Sol Plaatje Plaaslike Bestuur;
- 2) Kultuurverskille;
- 3) Rasseverskille;
- 4) Toepassing van nuwe bestuurstegnieke
- 5) Die nie-beskikbaarheid van hulpbronne;
- 6) Omvang en inhoud van respondente se werk; of
- 7) Raad se geïntegreerde ontwikkelingsplan.

**Tabel 5.17: Vraag D 2 : Faktore wat beskou word as die grootste oorsaak van konflik binne die werksplek by Sol Plaatje Munisipaliteit**

Oorsake	Frekwensie	Kumulatiewe Frekwensie	Persentasie %
Regstellende-aksieprogram	54	54	35,76
Kultuurverskille	37	37	24,50
Rasseverskille	29	29	19,21
Toepassing van bestuurstegnieke	62	62	41,06
Nie-beskikbaarheid van hulpbronne	58	58	38,41
Omvang en inhoud van respondent se werk	29	29	19,21
Geïntegreerde ontwikkelingsplan	28	28	18,54

Uit bogenoemde tabel blyk dit dat die meerderheid respondente (41,06%) die toepassing van nuwe bestuurstegnieke beskou het as die grootste bydraende faktor tot die oorsprong van konflik binne die Sol Plaatje Plaaslike Bestuur. Die stelling is deur 62 van die 150 respondente bevestig. Laasgenoemde bevestig die verskynsel dat Sol Plaatje Plaaslike Bestuur se geïntegreerde ontwikkelingsplan meebring dat toenemende meer nuwe bestuurstegnieke deur bestuur gevolg moet word. Die studie se bevinding hier korreleer met bevindinge in paragraaf 3.8 van Hoofstuk 3 van die studie.

**Figuur 5.4: Belangrikste faktore wat bydra tot konflik by Sol Plaatje Plaaslike Owerheid**



Dit is egter opvallend dat kultuur en rasseverskille as konflikfaktor deur slegs (24,50%) en (19,21%) onderskeidelik van die respondente aangedui word. Ten opsigte van hierdie faktor kan terug verwys word na paragraaf 2.2.2 van die studie waar Marx dit stel dat konflik binne klasse ontstaan vanweë die feit dat mense of groepe om die een of ander rede van mekaar verskil. Hierdie stelling is dus wel in 'n mate korrek, maar in teenstelling met Marx se konflikbegrip, dit is egter nie een van die grootste oorsake nie.

Faktore soos die regstellende-aksieprogram (35,76%), waaraan konflik toegeskryf kan word wat ontstaan tussen verskillende klasse (verwys paragraaf 2.1.3), die toepassing van nuwe bestuurstegnieke (41,06%) (verwys Dahrendorf se stelling in paragraaf 2.2.2 oor die degradering van werk deur tegnologie deur die dominante groep) en die omvang en inhoud van werk. Dit is opvallend dat die konflikfaktor *nuwe bestuurstegnieke* so 'n hoë respons by die deelnemende werknemers van Sol Plaatje Plaaslike Owerheid lewer. Dit strook met die feit dat die raad se geïntegreerde ontwikkelingsplan bestuur noodsaak om te herorganiseer met gepaardgaande veranderinge in bestuurtegnieke wat weer op hul beurt tot 'n hoë mate van konflik lei. Afdelings in die raad wat nie kernfunksies van raad se geïntegreerde ontwikkelingsplan vorm nie, word na ander staatsliggame oorgeplaas of afgeskaf. Laasgenoemde is na verwys In Hoofstuk 3 van die studie, paragraaf 3.8.1 is na laasgenoemde verwys waarin hierdie aspek breedvoerig bespreek is. Die feit dat die omvang van die respondente se werk as konflikfaktor 'n skamele 19,21% oplewer, strook met die bevinding van die navorser wat uit verskillende gesprekke met 'n aantal respondente in die Sol Plaatje Plaaslike Owerheid gevoer is. Tydens hierdie gesprekke is die navorser meegedeel dat respondente konflik vermy deurdat hulle net hulle werk doen soos aan hulle opgedra. Die rede hiervoor is dat respondente nie van hul toesighouers wil verskil wat betref bestuurtegnieke en werkinhoud nie, aangesien hulle vrees dat laasgenoemde daartoe sal lei dat hulle uitfaseer sal word, wat 'n botsende verhouding met hul toesighouer sal meebring. Bogenoemde is een van die min negatiewe uitvloeiels van die geïntegreerde ontwikkelingsplan van die raad.

**Tabel 5.18: Konfliktervaring onder verskillende geslagte**

Oorsake	Manlik	Vroulik	Persentasie Manlik	Persentasie Vroulik	Phi(w) ø
Regstellende- aksieprogram					
Nee	54	42	63,53	64,62	0,11
Ja	31	23	36,47	35,38	
Kultuurverskille					
Nee	67	46	78,82	70,77	0,09
Ja	18	19	21,18	29,23	
Rasverskille					
Nee	67	54	78,82	83,08	0,05
Ja	18	11	21,18	16,92	
Toepassing van Bestuurstegnieke					
Nee	51	37	60,00	56,92	0,03
Ja	34	28	40,00	43,08	
Nie-beskik- baarheid van hulpbronne					
Nee	49	43	57,65	66,15	0,09
Ja	36	22	42,35	33,85	
Omvang en inhoud van respondent se werk					
Nee	73	48	85,88	73,85	0,15
Ja	12	17	14,12	26,12	
Geïntegreerde ontwikkelingsplan					
Nee	68	54	80,00	83,08	0,04
Ja	17	11	20,00	16,92	

Soos in Tabel 5.18 aangedui, was daar geen betekenisvolle verband tussen manlike en vroulike werknemers se beskouing oor belangrikste oorsaak van konflik, soos in die vraelys volgens Afdeling D 2 uiteengesit nie. Aangesien die Phi of w-waardes 'n klein effek vertoon ( $\leq 0,11$ ), kan aanvaar word dat beide geslagte se sienings nie verskil het ten opsigte van die oorsake van konflik nie.

**Tabel 5.19: Die verband tussen jare diens en die faktore wat die grootste oorsaak van konflik is**

Oorsake	1-4 Jaar	5-10 Jaar	11-15 Jaar	16-20 Jaar	21-25 Jaar	26+ Jaar	Phi(w) ø
Regstellende- aksiëprogram							
Nee	18 (94,74)	20 (71,43)	17 (50,00)	17 (56,67)	14 (66,67)	10 (55,56)	0,29
Ja	1 (5,26)	8 (28,57)	17 (50,00)	13 (43,33)	7 (33,33)	8 (44,44)	
Kultuurverskille							
Nee	18 (94,74)	16 (57,14)	23 (67,65)	24 (80,00)	16 (76,19)	16 (88,89)	0,28
Ja	1 (5,26)	12 (42,86)	11 (32,32)	6 (20,00)	5 (23,81)	2 (11,11)	
Rasverskille							
Nee	16 (84,21)	20 (71,43)	25 (73,53)	25 (83,33)	19 (90,48)	16 (88,89)	0,18
Ja	3 (15,79)	8 (28,57)	9 (26,47)	5 (16,67)	2 (9,52)	2 (11,11)	
Toepassing van bestuurstechnieke							
Nee	10 (52,63)	17 (60,71)	20 (58,82)	19 (63,33)	12 (57,14)	10 (55,56)	0,07
Ja	9 (47,37)	11 (39,29)	14 (41,18)	11 (36,67)	9 (42,86)	8 (44,44)	
Nie-beskik- baarheid van hulpbronne							
Nee	11 (57,89)	21 (75,00)	16 (47,06)	22 (73,33)	13 (61,90)	9 (50,00)	0,23
Ja	8 (42,11)	7 (25,00)	18 (52,94)	8 (26,67)	8 (38,10)	9 (50,00)	
Omvang en inhoud van respondent se werk							
Nee	16 (84,21)	24 (85,71)	28 (82,35)	25 (83,33)	14 (66,67)	14 (77,78)	0,15
Ja	3 (15,79)	4 (14,29)	6 (17,65)	5 (16,67)	7 (33,33)	4 (22,22)	
Geïntegreerde ontwikkelingsplan							
Nee	17 (89,47)	23 (82,14)	26 (76,47)	26 (86,67)	16 (76,19)	14 (77,78)	0,1
Ja	2 (10,53)	5 (17,86)	8 (23,53)	4 (13,33)	5 (23,81)	4 (22,22)	

Tabel 5.19 hierbo weerspieël dat 'n neiging bestaan dat hoe langer 'n werknemer by Sol Plaatje Plaaslike Owerheid werk hoe meer probleme ondervind hy of sy met regstellende aksie. Die respondente wat minder as 10 jaar daar werksaam is, (71,43%) ondervind geen probleme daarmee nie, en dié wat minder as vier jaar daar werk (94,74%), het aangedui dat

hulle geen probleme met regstellende aksie ondervind nie. Aangesien die w-waarde 0,29 beloop, kom 'n moontlike prakties betekenisvolle verband voor tussen werknemers se jare diens en regstellende aksie. Die w-waarde (0,18) vertoon ook 'n klein effek tussen die keuse van rasverskille en jare diens sodat daar nie 'n prakties betekenisvolle verband bestaan nie. Die feit dat daar ook geen prakties betekenisvolle verband voorkom tussen die keuse van toepassing van nuwe bestuurstechnieke en die jare diens van werknemers in Sol Plaatje Plaaslike Owerheid ( $w = 0,07$ ) nie, kan as volg vertolk word: Die navorser het uit verdere gesprekke met 'n aantal respondente verneem dat organisasiekonflik by sekere kandidate wat die invul van die vraelys as 'n emosionele aangeleentheid ervaar, voorkom, omdat vrees by hulle bestaan. Laasgenoemde kan volgens hulle daartoe lei dat hulle vrees om hulle werk te verloor. Die verband tussen jare diens en die nie-beskikbaarheid van hulpbronne is moontlik prakties betekenisvol ( $w = 0,23$ ). Die respondente wat tussen vyf jaar en tien jaar werksaam is, ondervind moontlik minder konflik as die ander groepe wat die nie-beskikbaarheid van hulpbronne betref (25%). Die respondente wat langer as tien jaar by Sol Plaatje Plaaslike Owerheid werksaam is, is geneig om met meer duursame toerusting te werk.

**Tabel 5.20: Huistaal as grootste oorsaak van konflik**

Oorsake	Engels	Afrikaans	Afrikatale	Phi $\phi$
Regstellende-aksiëprogram				
Nee	18 (60%)	47 (57%)	31 (84%)	0,24
Ja	12 (40%)	36 (43%)	6 (16%)	
Kutuurverskille				
Nee	24 (80%)	63 (76%)	26 (70%)	0,08
Ja	6 (20%)	20 (24%)	11 (30%)	
Rasseverskille				
Nee	27 (90%)	66 (80,%)	28 (76%)	0,13
Ja	3 (10%)	17 (20%)	9 (24,%)	

**Tabel 5.20: Huistaal as grootste oorsaak van konflik (vervolg)**

Oorsake	Engels	Afrikaans	Afrikatale	Phi ø
Toepassing van bestuurstegnieke				
Nee	17 (57%)	48 (58%)	23 (62,%)	0,04
Ja	13 (43%)	35 (42%)	14 (38%)	
Nie-beskikbaarheid van hulpbronne				
Nee	18 (60,%)	50 (60%)	24 (65%)	0,04
Ja	12 (40,%)	33 (40%)	13 (35%)	
Omvang en inhoud van respondent se werk				
Nee	25 (83%)	65 (78%)	31 (84%)	0,07
Ja	5 (17%)	18 (22%)	6 (16%)	
Geïntegreerde ontwikkelingsplan				
Nee	27 (90%)	65 (78%)	30 (81%)	0,12
Ja	3 (10%)	18 (22%)	7 (19%)	

Uit Tabel 5.20 kan die afleiding gemaak word dat Engelssprekendes (60%), Afrikaanssprekendes (57%) en Afrikataalsprekendes (83,7%) geen ernstige probleme met regstellende aksie ondervind nie. Die effekgrootte tussen verskillende huistale en regstellende aksie as oorsaak van konflik dui op 'n verband ( $w = 0,240$ ).

By kultuurverskille ondervind Afrikaanssprekendes (76%) en Engelssprekendes (80%) en Afrikataalsprekendes (70%) geen konflik ten opsigte daarvan nie. Geen prakties betekenisvolle verband bestaan tussen kultuurverskille en die verskillende huistale nie aangesien  $w = 0,08$ .

Die respondente van Sol Plaatje Plaaslike Bestuur het die toepassing van nuwe bestuurstegnieke en die nie-beskikbaarheid van hulpbronne as die twee grootste oorsake van konflik uitgewys. Onder Engelssprekendes was dit by toepassing van nuwe bestuurstegnieke (43%) en by nie-beskikbaarheid van hulpbronne (40%) onderskeidelik. By Afrikaanssprekendes was dit by die toepassing van nuwe bestuurstegnieke (42%) en by die nie-beskikbaarheid van hulpbronne (40%) onderskeidelik. By die Afrikataalsprekendes was dit by die toepassing van nuwe bestuurstegnieke (38%) en by die nie-beskikbaarheid van

hulpbronne (35%). Daar bestaan geen prakties betekenisvolle verband ( $w = 0,04$ ) tussen die verskillende huistale en die nie-beskikbaarheid van hulpbronne en die toepassing van nuwe bestuurstechnieke nie.

Dit is egter by die konflikfaktor *geïntegreerde ontwikkelingsplan* opvallend dat Afrikaanssprekende respondente met (22%) die meeste konflik onder die taalgroepe met die raad se geïntegreerde ontwikkelingsplan ondervind. Laasgenoemde ondersteun die bevinding van Jordaan (1989:72) se stelling in Hoofstuk 1 onder die inleiding en probleemstelling van die studie. "Die algemene opvatting is dat konflik 'n onderbrekende of destruktiewe proses is omdat die meeste outeurs 'n fiksasie oor die begrip orde het – orde is noodsaaklik, maar die status quo kan nie in alle gevalle as die alfa en die omega aanvaar word nie. Die gehalte van die bestuurproses kom hier ter sprake, want dit bepaal die welslae van die onderneming – bestuur moet die veranderinge antisipeer, swak prestasies verbeter, geleenthede ten volle benut en die organisasie na bepaalde doelstellings lei".

**Tabel 5.21: Die verband tussen kwalifikasies en konflik**

Oorsake	< St. 8 – St. 9	St. 10	Diploma	Graad	Nagraads	Phi ø
Regstellende- aksieprogram						
Nee	12 (63%)	26 (58%)	34 (67%)	10 (71%)	14 (67%)	
Ja	7 (37%)	19 (42%)	17 (33%)	4 (29%)	7 (33%)	0,09
Kultuurverskille						
Nee	13 (68%)	32 (71%)	37 (73%)	14 (100%)	17 (81%)	
Ja	6 (32%)	13 (29%)	14 (27%)	0 (0%)	4 (19%)	0,20
Rasseverskille						
Nee	18 (95%)	36 (80%)	36 (71%)	13 (93%)	18 (86%)	
Ja	1 (5%)	9 (20%)	15 (29%)	1 (7%)	3 (14%)	0,22
Toepassing van bestuurstechnieke						
Nee	12 (63%)	28 (62%)	31 (61%)	8 (57%)	9 (43%)	
Ja	7 (37%)	17 (38%)	20 (39%)	6 (43%)	12 (57%)	0,13

**Tabel 5.21: Die verband tussen kwalifikasies en konflik (vervolg)**

Oorsake	< St. 8 – St. 9	St. 10	Diploma	Graad	Nagraads	Phi ø
Nie-beskikbaarheid van hulpbronne						
Nee	7 (37%)	32 (71%)	34 (67%)	6 (43%)	13 (62%)	
Ja	12 (63%)	13 (29%)	17 (33%)	8 (57%)	8 (38%)	0,25
Omvang en inhoud van respondent se werk						
Nee	16 (84%)	34 (76%)	42 (82%)	9 (64%)	20 (95%)	
Ja	3 (16%)	11 (24%)	9 (18%)	5 (36%)	1 (5%)	0,2
Geïntegreerde ontwikkelingsplan						
Nee	16 (84%)	37 (82%)	40 (78%)	12 (86%)	17 (81%)	
Ja	3 (16%)	8 (18%)	11 (22%)	2 (14%)	4 (19%)	0,06

Soos uit Tabel 5.21 afgelei kan word, ondervind die groep respondente met St. 10 die grootste mate van konflik met regstellende aksie (42%). Die moontlikheid bestaan dat die groep respondente geneig is om aansoek te doen omr die meer senior poste in Sol Plaatje Plaaslike Owerheid waarvoor daar min fakatures bestaan. Gevolglik word die groep veral deur regstellende aksie gekortwiek. Die feit dat  $w = 0,09$ , dui daarop dat daar geen prakties betekenisvolle verband bestaan tussen die kwalifikasievlakke van die respondente en regstellende aksie as konflikfaktor nie.

By kultuurverskille en rasseverskille as konflikfaktore ondervind die meeste respondente, ongeag hul kwalifikasievlakke, bykans geen konflik mee nie. Die feit dat  $w = 0,2$  en  $0,22$  ten opsigte van kultuurverskille en rasseverskille onderskeidelik, dui daarop dat daar 'n neiging van 'n medium effek bestaan. Daar bestaan dus geen prakties betekenisvolle verband tussen die vlak van die kwalifikasies van die respondente van Sol Plaatje Plaaslike Bestuur en kultuurverskille en rasseverskille as konflikfaktore nie.

Met die toepassing van nuwe bestuurstegnieke as konflikfaktor ondervind die nagraadse respondente (57%) die meeste konflik hiermee. Die rede vir laasgenoemde is dat die nagraadse respondente gewoonlik die bestuurposisies beklee — dit is hulle wat die meeste veranderinge in die raad se geïntegreerde ontwikkelingsplan moet hanteer. Die feit dat  $w = 0,13$  dui op 'n klein effek, maar tog ook daarop dat daar 'n statisties betekenisvolle verband

bestaan tussen die vlak van die kwalifikasies van die respondente en die toepassing van nuwe bestuurstechnieke as konflikfaktor.

Die gegradueerdes (57,%) ondervind die meeste konflik met die nie-beskikbaarheid van hulpbronne as konflikfaktor. Omdat  $w = 0,25$  dui dit op 'n neiging tot 'n medium effek, wat weer stel dat daar geen prakties betekenisvolle verband bestaan tussen die vlak van kwalifikasie van die respondente en die nie-beskikbaarheid van hulpbronne as konflikfaktor nie.

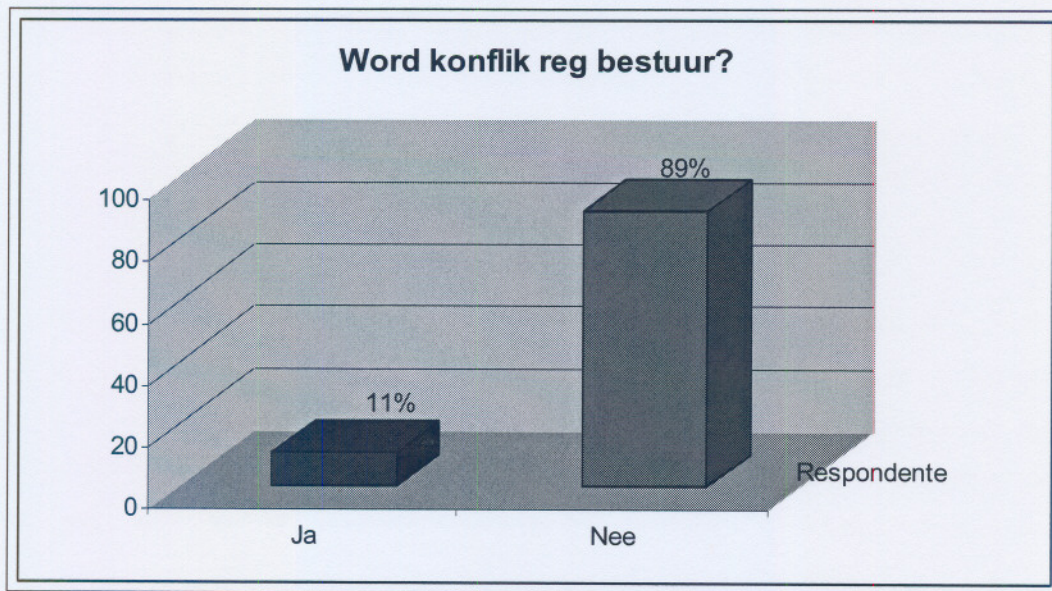
Met die omvang en inhoud van werk van die respondent as konflikfaktor ondervind die gegradueerdes (36%) van Sol Plaatje Plaaslike Owerheid die meeste konflik. Die rede vir laasgenoemde kan moontlik wees dat die gegradueerdes hoofsaaklik in bestuursposte geplaas is waar die raad se geïntegreerde ontwikkelingsplan daartoe lei dat hul posinhoud oor tyd heen dramaties verander. By die raad se geïntegreerde ontwikkelingsplan as konflikfaktor is die  $w = 0,06$ , wat daarop dui dat geen prakties betekenisvolle verband tussen die verskillende kwalifikasievlakke en die raad se geïntegreerde ontwikkelingsplan bestaan nie.

**Tabel 5.22: Vraag 3 D: Word konflik binne die Sol Plaatje Plaaslike Bestuur doeltreffend hanteer?**

Antwoord	Frekwensie	Persentasie	Kumulatiewe Frekwensie	Kumulatiewe Persentasie
Nee	132	87,42	132	87,42
Ja	17	11,26	149	98,68

Tabel 5.22 toon aan dat die meeste van die respondente (87,42%) van mening is dat die bestuur van die Sol Plaatje Plaaslike Bestuur nie oor effektiewe konflikhanteringsmetodes beskik nie, of bloot net nie genoeg aandag aan konfliksituasies skenk nie. Sien Figuur 5.5.

**Figuur 5.5: Bestuur van die Sol Plaatje Plaaslike Owerheid se vermoëns om konflik te hanteer**



Bestuur se vermoëns om konflik binne die werkplek te hanteer is deur 87,42% (132 uit 150) van die respondente in twyfel getrek. 'n Skrale 11,26% (17 respondente) het aangedui dat hulle vertrou het in die Bestuur van Sol Plaatje Plaaslike Owerheid se hanteringstegnieke met betrekking tot organisasiekonflik.

**Tabel 5.23: Hantering van konflik tussen verskillende geslagte**

Doeltreffendheid	Manlik	Vroulik	Persentasie		Phi(w) $\phi$
			Manlik	Vroulik	
Ja	7	10	8,33	15,38	0,11
Nee	77	55	91,67	84,62	0,11

Daar het geen betekenisvolle verskil in die siening van manlike en vroulike werknemers of konflik binne die Sol Plaatje Plaaslike Bestuur doeltreffend hanteer word, voorgekom nie. Die rede vir laasgenoemde siening is dat 'n w-waarde van 0,11 verkry is, wat 'n klein effek voorstel.

Die doel van die laaste vraag van die vraelys (Vraag D 4) was om vas te stel of die konflik wat deur die respondente ervaar word, konstruktiewe (opboudende) of destruktiewe (afbrekende) gevolge vir hulle produktiwiteitsvermoëns inhou.

**Tabel 5.24: Verband tussen jare diens en doeltreffende hantering van konflik**

Werkstydperk	Ja	Nee	Persentasie		Phi ø
			Ja	Nee	
1 - 4 Jaar	2	17	10,53	89,47	0,27
5 – 10 Jaar	25	3	10,71	89,29	0,27
11 – 15 Jaar	30	3	9,09	90,91	0,27
16 – 20 Jaar	22	8	26,67	73,33	0,27
21 – 25 Jaar	21	0	0,00	100,00	0,27
26 + Jaar	17	1	5,56	94,44	0,27

Uit Tabel 5.24 wil dit voorkom of die respondentegroep wat in Sol Plaatje Plaaslike Owerheid reeds 16 tot 20 jaar werksaam is (26,67%) effens meer tevrede is met die doeltreffendheid waarmee konflik binne die munisipaliteit hanteer word, as die ander groepe. Meer van genoemde groep as die ander groepe meen dat konflik doeltreffend hanteer word. Moontlik redeneer hulle so omdat hulle die hoofde is. Die w-waarde van 0,27 dui daarop dat daar medium effek verkry word wat op moontlike prakties betekenisvolle verband tussen diensjare en die mate waarin konflik doeltreffend binne die munisipaliteit gehanteer word, dui.

**Tabel 5.25: Die verband tussen huistale en konflik**

Huistaal	Ja	Nee	Persentasie		Phi ø
			Ja	Nee	
Engels	3	26	10,34%	89,66%	0,17
Afrikaans	13	70	15,66%	84,34%	0,17
Afrikatale	1	36	2,70%	97,30%	0,17

Volgens Tabel 5.25 is verreweg die meeste respondente van Sol Plaatje Plaaslike Owerheid daarvan oortuig dat konflik binne die munisipaliteit nie doeltreffend hanteer word nie. Bogenoemde stelling word deur 89,66% van die Engelssprekende respondente, 84,34% van die Afrikaanssprekende respondente en 97,30% van die Afrikataalsprekende respondente bevestig. Die w-waarde is 0,17, wat daarop dui dat daar 'n klein effek verkry word wat op geen prakties betekenisvolle verband tussen die verskillende huistale en die doeltreffendheid waarmee konflik in Sol Plaatje Plaaslike Owerheid bestuur word, dui nie.

**Tabel 5.26: Die verband tussen kwalifikasievlakke en konflik**

Kwalifikasies	Ja	Nee	Persentasie		Phi $\phi$
			Ja	Nee	
< St. 8 tot St. 9	1	17	5,56%	94,44%	0,15
St. 10	5	40	11,11%	88,89%	0,15
Diploma	7	44	13,73%	86,27%	0,15
Graad	3	11	21,43%	78,57%	0,15
Nagraads	1	20	4,76%	95,24%	0,15

Uit Tabel 5.26 is dit duidelik dat ongeag wat die kwalifikasievlak van die respondente van Sol Plaatje Plaaslike Owerheid is, hulle (132 uit 149 respondente) meen dat konflik nie doeltreffend betuur word nie. Die respondente wat die sterkste oor laasgenoemde stelling voel, is die nagraadse respondente met 95,24%. Aangesien die w-waarde = 0,15, dui dit op 'n klein effek. Daar is dus geen prakties betekenisvolle verband tussen die verskillende kwalifikasievlakke en die vraag of konflik binne Sol Plaatje Plaaslike Owerheid doeltreffend bestuur word.

**Tabel 5.27: Vraag D 4: Konstruktiewe en destruktiewe gevolge van konflik**

Gevolge	Frekwensie	Persentasie %	Kumulatiewe Frekwensie	Kumulatiewe Persentasie
Konstruktief	40	26,49	40	26,49
Destruktief	109	72,19	149	98,68

Uit Tabel 5.27 is dit duidelik dat die oorgroote meerheid respondente konflik as 'n afbrekende faktor in hulle produktiwiteit binne die werksomgewing van Sol Plaatje Plaaslike Owerheid beskou. Hierdie gegewens stem ooreen met Slabbert *et al.* (1998:214–215) se gevolgtrekking in paragraaf 2.1.1 waar hy stel dat konflik inbreuk maak op elke afdeling van die organisaie, insluitend bestuur. Gevolglik sal konflik wat goed hanteer en bestuur word (konstruktief), beskou word as magtige en konstruktiewe kragte wat geskep word om lewe in die werkplek in te blaas.

Ongeveer 'n driekwart (72,19%) van die respondente het konflik as destruktief beskou. Hierteenoor het 40 (26,49%) konflik beskou as 'n faktor wat 'n bydrae lewer tot die verbetering van hulle werk. Die redes hiervoor mag verband hou met die soort konflik wat

binne die Sol Plaatje Plaaslike Owerheid heers. Volgens Dahrendorf (verwys paragraaf 2.2.2) is daar ongelyke hoeveelheid mag en gesag in al die sektore van 'n gemeenskap teenwoordig; gevolglik kan die mag en gesag wat volgens Sol Plaatje Plaaslike Owerheid se geïntegreerde ontwikkelingsplan ontstaan daartoe lei dat werknemers konflik destruktief ervaar as gevolg van die dwingende aard daarvan.

**Tabel 5.28: Konstruktiewe of Destruktiewe konflik tussen geslagte**

Gevolge	Manlik	Vroulik	Persentasie		Phi(w) Ø
			Manlik	Vroulik	
Konstruktief	20	20	23,81	30,77	0,08
Destruktief	64	45	76,19	69,23	0,08

Daar is geen betekenisvolle verskil ( $w = 0,08 < 0,1$  wat 'n klein effek daarstel) tussen manlike en vroulike werknemers in die mate waarin hulle konflik as konstruktief of destruktief binne Sol Plaatje Plaaslike Bestuur ervaar nie.

**Tabel 5.29: Die verband tussen jare diens en konflik**

Werkstydperk	Kon-		Persentasie Konstruktief	Persentasie Destruktief	Phi(w) Ø
	struktief	struktief			
1 – 4 Jaar	6	13	31,58	68,42	0,15
5 - 10 Jaar	10	17	37,04	62,96	0,15
11 – 15 Jaar	6	28	17,65	82,35	0,15
16 – 20 Jaar	8	22	26,67	73,33	0,15
21 – 25 Jaar	5	16	23,81	76,19	0,15
26 + Jaar	5	13	27,78	72,22	0,15

Uit Tabel 5.29 blyk dit duidelik dat, ongeag die diensjare van die respondente in Sol Plaatje Plaaslike Owerheid, hulle konflik hoofsaaklik as destruktief ervaar. Die werknemers met diensjare tussen 11 en 15 jaar ervaar die grootsete persentasie (82,35%) konflik as destruktief. Die rede hiervoor kan moontlik wees dat die meeste werknemers hier uit die middelbestuursvlak van die raad val, en dat die raad se geïntegreerde ontwikkelingsplan se negatiewe impakte hier die meeste ondervind word. Die w-waarde is 0,15, wat 'n klein effek verteenwoordig. Prakties betekenisvolle verband kom dus nie hier voor tussen die jare diens en die tipe konflik wat in Sol Plaatje Plaaslike Owerheid ervaar word nie.

**Tabel 5.30: Die verband tussen huistaal en konflik (konstruktief of destruktief)**

Huistaal	Konstruktief	De-struktief	Persentasie Konstruktief	Persentasie Destruktief	Phi $\emptyset$
Engels	6	24	20,00%	80,00%	0,08
Afrikaans	24	58	29,27%	70,73%	0,08
Afrikatale	10	27	27,03%	72,97%	0,08

Uit Tabel 5.30 kan waargeneem word dat die meeste respondente (109 uit 150) van Sol Plaatje Plaaslike Owerheid konflik as destruktief beleef, dat dit dus nie 'n bydrae lewer tot die verbetering van die werk nie. Hier is dit ook opvallend dat 80% van die Engelssprekende respondente ervaar dat konflik destruktief op hul werksomgewing inwerk en nie tot die verbetering van die werk bydra nie. In Hoofstuk 2 van die studie, en wel paragraaf 2.1.3, word daar ten opsigte van Marx se konflikbegrip ook uitgewys dat Engelssprekende werknemers ook in die stelsel wat geheers het deur die bestuur of hoofdegemanipuleer is, uitgebuit gevoel het. Die feit dat  $\Phi w = 0,08$ , dui daarop dat daar geen prakties betekenisvolle verband bestaan tussen die verskillende huistale en die vraag of konflik konstruktief of destruktief deur respondente van Sol Plaatje Plaaslike Owerheid ervaar word nie.

**Tabel 5.31: Die verband tussen die verskillende kwalifikasievlakke en die vraag of konflik konstruktief of destruktief deur werknemers van Sol Plaatje Plaaslike Owerheid ervaar word**

Kwalifikasies	Konstruktief	Destruktief	Persentasie Konstruktief	Persentasie Destruktief	Phi $\emptyset$
< St. 8 tot St. 9	5	14	26,32%	73,68%	0,13
Matriek	10	35	22,22%	77,78%	0,13
Diploma	14	37	27,45%	72,55%	0,13
Graad	6	8	42,86%	57,14%	0,13
Nagraads	5	15	25,00%	75,00%	0,13

Na aanleiding van die data soos in Tabel 5.31 weerspieël, word die gevolgtrekking gemaak dat 109 (uit 149) respondente van Sol Plaatje Plaaslike Owerheid konflik as destruktief beleef — dus dat dit nie 'n bydrae lewer tot die verbetering van werk nie. Hier is dit egter ook opvallend dat die hoogste persentasie respondente (77,78%) dié is met matriek wat glo

konflik word destruktief ervaar. Onder die nagraadse respondente glo 75,00% dat konflik destruktief van aard is. Die respondente met matriek glo hoofsaaklik dat konflik destruktief van aard is omdat hulle hulle in die poste bevind wat die sterkste regstreeks deur die bestuursproses van die raad se geïntegreerde ontwikkelingsplan beïnvloed word.

## 5.11 Samevatting

In hierdie hoofstuk is die empiriese data, soos uit die vraelys verkry as navorsingstegniek ontleed en bespreek. Verder is beide die gesigsgeldigheid en konstruksiegeldigheid asook die interne konsekwentheid van die vraelys aan die hand van toepaslike tegnieke bepaal. Bevredigende resultate is uit die empiriese ondersoek verkry. Dit is egter 'n onontginde studieterrrein en verdere navorsing kan 'n betekenisvolle bydrae lewer tot die begrip en die bestuur van konflik binne 'n plaaslike bestuur.

By die biografiese besonderhede van die ondersoekgroep dien die volgende uitgelig te word:

- Van die 150 respondente is 57% manlik en 43% vroulik.
- Die respondente se ouderdomverspreiding is as volg:
  - 26,67% is tussen die ouderdomme 21 en 35;
  - 30% is tussen die ouderdomme 36 en 45 en;
  - 40% van die respondente is tussen die ouderdomme 46 en 60.
- Onder die respondente is 54,97% Afrikaanssprekend terwyl 19,87% Engelssprekend is. Die res is Afrikataalsprekendes.
- Die respondente se diensjareverspreiding is as volg:
  - 12,58% wissel tussen een en vier jaar;
  - 18,54% tussen vyf en tien jaar;
  - 22,52% tussen 11 en 15 jaar;
  - 19,87% tussen 16 en 20 jaar;
  - 13,91% tussen 21 en 25 jaar;
  - 10,60% tussen 26 en 30 jaar en;
  - 1,32% respondente wat reeds langer as 31 jaar vir die munisipaliteit werk.
- 12,67% van die respondente beskik oor 'n kwalifikasie St. 9 en laer; respondente wat beskik oor St. 10 maak 30,0% van die totaal uit; respondente in die besit van 'n diploma

maak 34,0% van die totaal uit; 9,33% respondente is gegraduateer; en 14,0% van die respondente is in besit van 'n nagraadse kwalifikasie.

'n Ontleding van die biografiese gegewens het die navorser in staat gestel om bevindinge in konteks te evalueer. Alle aspekte is gevolglik in die vraelys vervat, verklaar ooreenkomstig bogenoemde.

Die ontplooiing van Hoofstuk 5 het geskied in ooreenstemming met die vrae soos in die vraelys (Bylae A) vervat. Die vernaamste bevindinge in hierdie ontleding kan soos volg saamgevat word:

- Aangesien verskillende geslagte konflik verskillend hanteer vir Boss 30, is bevind dat Hipotese H1 vir die vraag verwerp kan word ('n p-waarde wat dui op 'n statisties betekenisvolle verskil van 0,04 is by veranderlike Boss 30 verkry.)
- Omdat konflik verskillend deur verskillende huistaalsprekers hanteer word vir Sub 29, is bevind dat Hipotese H2 verwerp kan word vir die vraag Sub 29 ('n p-waarde van 0,01 dui op 'n statisties betekenisvolle verskil wat ook prakties betekenisvol is.)
- As gevolg van die feit dat persone met verskillende diensjare konflik verskillend hanteer vir 'n aantal konstrukte, is voorts bevind dat Hipotese H3 verwerp kan word vir die konstrukte. P-waardes wat dui op 'n statisties betekenisvolle verskil van 0,005, 0,02 en 0,01 is in veranderlikes Boss 30, Sub 29 en S Saamwerk onderskeidelik verkry en was ook prakties betekenisvol.
- Laastens, weens die feit dat persone met verskillende kwalifikasies konflik verskillend hanteer vir konstruk B Saamwerk, is bevind dat Hipotese H4 wel verwerp kan word vir die konstruk. By veranderlike B Saamwerk is 'n p-waarde wat op 'n statisties betekenisvolle verskil van 0,006 dui, verkry wat ook prakties betekenisvol is.
- Volgens Tabel 5.12 is bevind dat 33,11% van die respondente van Sol Plaatje Munisipaliteit aangetoon het dat hulle konflik op 'n daaglikse basis binne die Plaaslike Bestuur ervaar en 38,41% op 'n weeklikse basis. Slegs 11,26% van die respondente het aangetoon dat hulle feitlik geen konflik ervaar nie of konflik op 'n jaarlikse basis ervaar. Volgens Tabel 5.13 is daar is geen prakties betekenisvolle verband ( $w = 0,118$ ) gevind tussen die manlike en vroulike werknemers ten opsigte van die mate waarin hulle konflik in hulle werksomstandighede ervaar nie. Daar was ook 'n betekenisvolle

verband in die ervaring van konflik ten opsigte van personeel met verskillende diensjare met 'n effekgrootte ( $w = 0,26$ ), wat dui op 'n medium effek. In die algemeen (vgl Tabel 5.14) kom die ervaring van konflik op 'n weeklikse grondslag voor vir die meeste van die respondente, ongeag hoe lank hulle by Sol Plaatje Plaaslike Owerheid werksaam is.

- ° Die toepassing van nuwe bestuurstegnieke is deur 41,06% van die respondente van Sol Plaatje Munisipaliteit beskou as die grootste bydraende faktor wat konflik binne die Plaaslike Bestuur veroorsaak. Regstellende aksie is deur 35,76% van die respondente beskou as die grootste oorsaak van konflik. Die faktor met die laagste responskoers was die raad se geïntegreerde ontwikkelingsplan as oorsaak van konflik. Die veranderlike is deur 18,54% van die respondente bevestig. Daar is ook geen betekenisvolle verskil tussen geslagte ten opsigte van hierdie responskoers gevind nie. Aangesien die  $w$ -waarde 'n klein effek vertoon ( $\leq 0,15$ , kan dus aanvaar word dat beide geslagte dieselfde siening het ten opsigte van die oorsake van konflik, volgens Tabel 5.18).
- ° Twyfel bestaan by respondente van Sol Plaatje Plaaslike Owerheid oor die bestuur se vermoë om konflik binne die werkplek te hanteer. Laasgenoemde stelling is deur 89% van die respondente ondersteun. 'n Skrale 11% het aangedui dat hulle vertroue het in die Sol Plaatje Plaaslike Bestuur se hanteringsmetodes ten opsigte van organisasiekonflik.
- ° Respondente van Sol Plaatje Plaaslike Bestuur wat aangedui het dat hulle konflik as destruktief ervaar, het 72,19% van die totale groep uitgemaak. Hierteenoor het 26,49% van die respondente aangedui dat konflik beskou kan word as 'n faktor wat 'n bydrae lewer tot die verbetering van hulle werk.

Die empiriese bevindinge, soos hierbo uiteengesit, dra dus by tot die sinvolheid van hierdie studie asook die moontlike behoefte aan opvolgondersoeke. Hierdie bevindinge vind aansluiting by die teorie en – literatuurstudie van die navorsing, dit wil sê Hoofstukke 2, 3 en 4, deurdat dit laasgenoemde bevestig. Gevolglik ondersteun dit die navorsing wat aan die hand van die literatuur gedoen is.

In Hoofstuk 6 volg 'n volledige ontleding van die bevindinge uit die literatuur- en empiriese studie asook 'n ontleding van die samevattende gevolgtrekkings waartoe geraak kan word.

# HOOFSTUK 6

## Gevolgtrekkings en aanbevelings

### 6.1 Inleiding

Die doel van die studie behels die volgende:

Die primêre doelstelling van hierdie navorsing is om te bepaal hoe die uitvoerende bestuur van 'n plaaslike owerheid konflikhantering en –voorkoming gaan bestuur om aan die doelwitte van 'n geïntegreerde ontwikkelingsplan te voldoen.

Die sekondêre doelstelling van hierdie navorsing behels die volgende:

- Om deur middel van 'n vraelys te bepaal in watter mate personeel van die Sol Plaatje Plaaslike Bestuur konflik ervaar.
- Om te bepaal wat die grootste bron van konflik binne die Sol Plaatje Plaaslike Bestuur is?
- Om vas te stel of die uitvoerende bestuur van plaaslike owerhede gereed om die geskilbeslegting van arbeid ooreenkomstig die eise van 'n veranderde arbeidsomgewing en in 'n raamwerk van 'n geïntegreerde ontwikkelingsplan suksesvol te bestuur, al dan nie.
- Om in te gaan op die wyse waarop die uitvoerende bestuur van 'n plaaslike owerheid gereed moet wees om hul verwagtinge en vereistes met betrekking tot prestasiebestuur volhoubaar in plaaslike owerhede toe te pas.
- Om vas te stel hoe die uitvoerende bestuur van 'n plaaslike owerheid die konflik wat ontstaan as gevolg van oortollige poste, wat deur die sleutelprestasie-aanwysers veroorsaak word sinvol binne die raamwerk van 'n geïntegreerde ontwikkelingsplan kan bestuur.

- Om die proses van verandering in plaaslike owerhede as gevolg van 'n geïntegreerde ontwikkelingsplan aan die hand van geskikte teorieë uit die literatuur te konseptualiseer.

Bestuur van enige organisasie bestee tot 20 persent van hulle tyd aan konflikbestuur. Hoe hoër die pos wat die applikant beklee, hoe meer tyd bestee hulle aan konflikbestuur. Aangesien bestuur met intergroepkonflik moet saamleef, is dit nodig dat probleme in die werkplek gereeld met oplossings beantwoord moet word. Konflik kan 'n organisasie erg benadeel deurdat denkbeeldige mure of teenwigte tussen medewerkers geskep word, wat op hul beurt weer tot swak werkstandaarde en bedankings lei (Gibson *et al.*, 2003:258).

Bestuur van 'n plaaslike owerheid moet kennis neem van die feit dat oorsake van konflik verskil, gevolglik sal oplossings van verskillende soorte konflik ook verskil. Die keuse van 'n spesifieke konflikoplossingsmetode sal afhang van 'n reeks faktore. Redes waarom die konflik voorgekom het asook die spesifieke verhouding wat tussen die bestuurder en die konflikterende groep bestaan het, sal die uitkoms van die onderhondeolinge bepaal.

Die konfrontasiemetode word toegepas om intergroepkonflik op te los deur aangesig-tot-aangesig-vergaderings tussen kotsende groepe te hou. Die doel van genoemde vergaderings is om konflik te identifiseer en dit sodoende op te los. Die botsende groepe in die plaaslike owerheid debateer vraagstukke wat daartoe lei dat alle toepaslike inligting by mekaar gebring word openliksodat 'n regverdige besluit geneem kan word. Konflik wat ontstaan as gevolg van misverstande en taalversperrings word die beste deur middel van die konfrontasiemetode opgelos (Gibson *et al.*, 2003:260).

Konflik tussen groepe kan ook opgelos word deur 'n tegniek te volg waardeur doelwitte en mikpunte gestel word wat nie bereik kan word sonder dat die konflikterende groepe met mekaar saamwerk nie. Dit is gevolglik onmoontlik vir elke groep om op 'n individuele basis alleen die gestelde doelwit te bereik. By Sol Plaatje Plaaslike Owerheid het die afdeling Inkomste, wat met water en ligterekeninge werk, geen ander keuse nie as om met die afdeling Meterinspekteurs saam te werk nie. Die gesamentlike doelwit wat hier bereik word is dat die publiek wat met kragmeters peuter om krag te steel, vasgepen kan word.

Volgens Lussier (2003:272) het die Pygmalion-effek betrekking daarop dat bestuurders se houdings teenoor en verwagtings van hulle werknemers, dus die wyse waarop hulle ondergeskiktes behandel, direk sal bepaal hoe ondergeskiktes gaan presteer. Werknemers is geneig om self aan hul onderskeie verwagtings te voldoen. Indien bestuurders van hul

ondergeskiktes hoë produktiwiteit en sukses verwag en hulle veral daarvolgens bestuur, reageer werknemers dienoooreenkomstig deur besonder produktief te wees. Die teenoorgestelde is ongelukkig ook waar. Indien 'n bestuurder van sy werknemers verwag dat hulle onproduktief en onsuksesvol gaan wees en hy hulle daarvolgens hanteer. Gaan hulle dienoooreenkomstig reageer deur nie al hulle kragte en vermoëns in te span nie.

Ongelukkig stereotipeer talle bestuurders hulle werknemers as mense wat negatief is, wie se kundigheidsvlak laag is en wat onwillig is om te werk. Hierdie negatiewe houding van bestuurders lei tot heelwat konflik en lae verwagtings by bestuurders wat weer daarin manifesteer dat hulle hul werknemer swak behandel – dus 'n bouse kringloop. Dit kom daarop neer dat die werknemers die negatiewe houdings van hul bestuurders raaksien en dat hulle dan negatief presteer. Hierdie bestuurders se verwagtings lei tot hul selfvervulde profesie van swak presterende werknemers.

Bestuurders in plaaslike bestuur moet verstaan hoe belangrik hulle houdings teenoor hul ondergeskiktes is — hoedat ondergeskiktes se houdings, gedrag en produktiwiteit daardeur beïnvloed word. Bestuurders moet verhoudinge opbou en die selfvertroue van werknemers versterk deur hul ondergeskiktes tot goeie prestasielewering aan te moedig. Indien bestuurders 'n wen-wen-benadering nastreef deur hoë prestasieverwagtings van hul ondergeskiktes te koester deur werknemers te behandel met respek en billikheid, sal die beste prestasievlakke verkry word.

Omdat konflik en die bestuur daarvan so 'n belangrike rol speel in organisasies, was die doel van hierdie navorsing om konflik in 'n plaaslike owerheid binne die raamwerk van 'n geïntegreerde ontwikkelingsplan van arbeid te ondersoek. Om hierdie doelwit te bereik is 'n literatuur- en empiriese studie oor die verskillende aspekte van konflik onderneem. Dit het die volgende ingesluit:

- 'n Verklaring van enkele kernbegrippe;
- 'n Uiteensetting van Karl Marx en Ralf Dahrendorf se sosiologiese konflikteorieë is gegee as teoretiese onderbou van die studie;
- Die mate waarin konflik, wat as gevolg van 'n geïntegreerde ontwikkelingsplan by arbeid ontstaan, suksesvol bestuur kan word;
- Prestasiebestuur in 'n plaaslike owerheid – 'n volhoubare benadering;

- Die literatuur is deur middel van empiriese tegnieke ondersteun en aangevul. Die verskillende elemente van konflik en die bestuur daarvan binne die Sol Plaatje Plaaslike Bestuur is aan die hand van 'n vraelys nagegaan.

## 6.2 Teoretiese oriëntering

In Hoofstuk 2 is resente en gesaghebbende bronne geraadpleeg om tersaaklike konflikteoretiese aspekte uit die literatuur te ondersoek. Die doel hiervan was onder andere om 'n breë teoretiese raamwerk te ontwikkel wat as verwysing gebruik kan word in die hantering van die navorsingsmateriaal. Die begrippe *konflik* en *bestuur* is reeds in Hoofstuk 1 verklaar.

Ten opsigte van konflikteorieë het die klem op Karl Marx en Ralf Dahrendorf se beskouings van konflik geval. Die determinante van konflik, soos deur beide teoretici waargeneem, is ondersoek en veral is daar gewys op die oorsake van of voorvereistes vir konflik. Aspekte wat hier toegelig is, is onder andere mag en gesag, mobiliteit, skaars hulpbronne, mededinging en klasseverskille.

Aanvullend tot tot Marx se teorie is dié van Dahrendorf gebruik omdat hy klem lê op die belangrikheid van mag asook die onafwendbaarheid van konflik. Marx lê besondere klem op die determinante van konflik, wat deur Dahrendorf onderskryf word. Hy wys ook pertinent daarop dat konflik beide konstruktiewe en destruktiewe elemente bevat. Dit is bekend dat Dahrendorf indringende evaluering van Marx se werk gedoen het.

Uit die literatuurstudie het dit ook geblyk dat, hoewel Marx en Dahrendorf se konflikmodelle ooreenkomste toon, daar ook heelwat verskille voorkom. Marx se teorie bied byvoorbeeld nie 'n oplossing vir alle konflik nie, maar verskaf wel 'n grondige basis vir 'n sosiologiese teorie oor konflik. Dahrendorf se teorie oor sosiale konflik, daarenteen, is goed ontwikkel en is meer bruikbaar vir die verklaring van konflik tussen persone of groepe wat nou met persone in gesagsposisies saamwerk. Waar noodsaaklik geag, is daar dan ook deurgaans in daaropvolgende hoofstukke terugverwys na genoemde teorieë.

In Hoofstuk 2 is kortliks gelet op die toepassing van konflikteorieë vir die doeleindes van die studie. Aspekte soos mededinging, klassestryd, kollektiewe belangstellings, bewustheid, skaars hulpbronne, wetenskaplike bestuurstechnieke en tegnologie is hier aangeraak.

### **6.3 Bestuur van konflik binne 'n geïntegreerde ontwikkelingsplan van arbeid**

In Hoofstuk 3 is die bestuur van geskilbeslegting teen die agtergrond van 'n geïntegreerde ontwikkelingsplan van arbeid beskou. Om konflik wat ontstaan as gevolg van 'n plaaslike owerheid se geïntegreerde ontwikkelingsplan sinvol die hoof te bied moet bestuur oor kennis beskik ten opsigte van aspekte soos tipes dienskontrakte en die vereistes waaraan geldige dienskontrakte moet voldoen en verskillende wetgewing wat die gevolge van 'n plaaslike owerheid se geïntegreerde ontwikkelingsplan beïnvloed. Bestuur van 'n plaaslike owerheid moet verstaan in watter mate uitkontraktering die gevolg is van 'n ontwikkelingsplan van 'n plaaslike owerheid. Verskillende tipes meganismes is bespreek wat gebruik moet word om konflik wat by 'n plaaslike owerheid se ontwikkelingsplan ontstaan, te bestuur.

In die tweede gedeelte van die hoofstuk is gefokus op die sleutelprestasie-aanwysers by Sol Plaatje Plaaslike Owerheid se ontwikkelingsplan en die mate waarin die aanwysers die diensleweringmandaat van die plaaslike owerheid beïnvloed.

### **6.4 Prestasiebestuur in 'n plaaslike owerheid**

In Hoofstuk 4 is aandag geskenk aan een van die groot vraagstukke in die ontwikkelingsadministrasie-veld naamlik prestasiebestuur. Die proses van prestasiebestuur is ontleed en beskryf. Die rede waarom 'n prestasiebestuurstelsel in 'n plaaslike owerheid benodig word asook die doel en die oogmerke daarvan is beskryf. Aandag is geskenk aan die kernkomponente en die vereistes waaraan 'n prestasiebestuurstelsel moet voldoen, en daar is deeglik besin oor die wetlike vereistes waaraan so 'n stelsel volgens die Wet op Plaaslike Regering: Munisipale Stelsels (32/2000) moet voldoen. Daar is sorgvuldig gelet op die voordele wat 'n prestasiebestuurstelsel vir 'n plaaslike owerheid inhou. Prestasie – evaluering as 'n proses teenoor prestasiebestuur.. Die hoofuitdagings van 'n prestasiebestuurstelsel is in oënskou geneem sowel as die verskil tussen sleutelprestasie-aanwysers en prestasieëvaluering by 'n plaaslike owerheid.

Die holistiese benadering — die verband tussen organisasieprestasie-bestuur en individuele prestasiebestuur is ontleed. Die hoofdoelwitte van 'n holistiese prestasiebestuurstelsel van Sol Plaatje Munisipaliteit is gevolglik nagegaan. Verder is gelet op 'n prestasie-ooreenkoms en wat dit in 'n munisipaliteit behels. Die wetlike aspekte wat gekoppel is aan die rede

waarom 'n prestasie-ooreenkoms onderteken moet word, asook verdere aspekte, is uiteengesit sodat die kapasiteite van 'n munisipaliteit se uitsette beoordeel kon word.

## **6.5 Empiriese studie**

Na aanleiding van die elemente wat in die literatuurstudie geïdentifiseer is, is 'n gestandaardiseerde vraelys wat aangepas is met 'n selfontwerpte Afdelings B en C, ontwikkel. Vier afdelings van die vraelys het betrekking gehad op die navorsingsvrae en het hipoteses onder die loep geneem wat met die doelstellings van die studie verband hou.

## **6.6 Belangrike bevindinge uit die literatuur en empiriese studie**

### **6.6.1 Literatuur**

Ten einde te bepaal hoe konflik in 'n plaaslike owerheid binne die raamwerk van 'n geïntegreerde ontwikkelingsplan van arbeid in die literatuur gekonseptualiseer word, is gebruik gemaak van die teorie, bedryfsosiologie, organisasiegedrag en algemene bestuursbeginsels. Dit is samevattend in Hoofstukke 2, 3 en 4 bespreek. Hierdie hoofstukke het ook as basis gedien vir die empiriese doelstellings.

Uit die begripsontleiding van bestuur en konflik in Hoofstuk 1 (paragrafe 1.5.5 en 1.5.6) is bepaal dat konflikbestuur verduidelik kan word deur te sê dat, indien 'n konfliksituasie tussen individue of groepe ontstaan, moet ontlofting daarvan deur implisiete of eksplisiete beplanning moet geskied. Hiermee saam is dit belangrik om in gedagte te hou wat die omvang van die konflik is en of dit konstruktief of destruktief van aard is. Die organisering en beheer van die situasie moet dan deur middel van leiding as die skakelelement plaasvind.

Die konflikteorieë van Marx en Dahrendorf in Hoofstuk 2 toon, ten spyte van ooreenkomste, ook heelwat verskille (soos aangedui in paragraaf 2.2.2). Hul modelle vir die bestudering van konflik op beide makro- en mikrovlak is gesamentlik die mees aanvaarbare en die beste verklarings vir konflik.

In Hoofstuk 2 is verder gewys op die belangrikheid van kennis aangaande die verskillende bronne van konflik. Hierbenewens is aandag geskenk aan verskillende sake wat direk of indirek met konflik verband hou.

In Hoofstuk 3 word verduidelik dat konflik in Sol Plaatje Plaaslike Owerheid binne die raamwerk van sy geïntegreerde ontwikkelingsplan van arbeid bestuur word ooreenkomstig heersende wetgewing, die dissiplinêre prosedure en bedingingsrade, soos uiteengesit in paragrawe 3.5 en 3.6 van die studie. Daar word ook gelet op ander metodes om konflik binne die genoemde plaaslike owerheid te bestudeer.

In Hoofstuk 4 is gewys op die belangrikheid van prestasiebestuur in Sol Plaatje Plaaslike Owerheid as 'n volhoubare benadering. Daar is na die kernkomponente verwys, asook na die doel en oogmerke van 'n prestasiebestuurstelsel en die wyse waarop konflik bestuur kan word indien die prestasiebestuursproses objektief toegepas sou word.

Ten spyte van wetgewing en goeie hanterings- en bestuurstechnieke is konflik wat op 'n horisontale en vertikale vlak tussen werknemers en bestuur ontstaan as gevolg van Sol Plaatje Munisipaliteit se diensleweringmandaat, soos in Hoofstuk 3 paragraaf 3.8.1 bespreek, onvermydelik.

Die rol wat die griewe-prosedure speel om konflik op te los weens 'n veranderde arbeidsomgewing wat as gevolg van Sol Plaatje Munisipaliteit se geïntegreerde ontwikkelingsplan ontstaan, is in paragraaf 3.7 van die studie uiteengesit.

Die onderskeie algemene benaderings om konflik wat as gevolg van die Raad se geïntegreerde ontwikkelingsplan ontstaan, by die kulminasiepunt op te los is in paragraaf 3.1 van die studie uitgewys.

Dit is egter noodsaaklik om na aanleiding van die bevindinge in paragraaf 4.5 in Hoofstuk 4 die waarde van prestasiebestuur vir 'n plaaslike owerheid te verstaan, aangesien dit 'n proses is wat op 'n daaglikse basis moet plaasvind om sodoende verbeteringe te bewerkstellig om konflik te laat afneem.

Die verskil tussen prestasie-evaluering en prestasiebestuur, soos in Tabel 4.1 in Hoofstuk 4 aangedui, is ook van kardinale belang, aangesien daardeur uitgewys kan word dat dit nie soortgelyke prosesse is, soos sommige bestuurders meen nie.

Kennis van die potensiële slaggate van 'n prestasiebestuurstelsel wat van toepassing is op 'n plaaslike owerheid, soos bespreek in paragraaf 4.7 van die studie, is van kardinale belang, aangesien dit die konflikspiraal laat afneem as proaktiewe optrede by 'n plaaslike owerheid bestaan.

Die verskil tussen sleutelprestasie-aanwysers en prestasie-meting soos bespreek in Hoofstuk 4, paragraaf 4.9 van die studie, is belangrik sodat vasgestel kan word in watter mate vooruitgang gemaak is in die bereiking van doelwitte van die munisipaliteit.

Die holistiese benadering in paragraaf 4.11 verskaf die nodige uitklaring van die verband wat bestaan tussen organisasie prestasiebestuur en individuele prestasiebestuur.

Die hoofdoelwitte van 'n holistiese prestasiebestuurstelsel van Sol Plaatje Plaaslike Owerheid behoort met al daardie prosesse en sisteme wat van 'n munisipaliteit vereis word om die geïntegreerde ontwikkelingsplan operasioneel te maak, geïntegreer te word. Daar moet gelet word op beplanning vir dienslewering, uitklaring van prestasieverwagtings, evaluering van prestasielewering, die koppeling van alle take aan strategiese prioriteite.

Die sukses van konflikbestuur is vervat in die sinvolle integrasie van gesonde wetenskaplike bestuurbeginsels in die algemeen.

### **6.6.2 Empiriese studie**

Die belangrikste bevindinge uit die empiriese studie word vervolgens bespreek. Die volgende statistiese interpretasies kan geformuleer word:

Met inagneming van die resultate, soos bespreek in paragraaf 5.9, blyk dit dat die volgende hipoteses nie verwerp kan word nie:

- **Hipotese H1, wat in paragraaf 5.9.2 stel dat daar 'n statisties betekenisvolle verskil bestaan tussen persone van verskillende geslagte se hantering van konflik, aangesien daar statisties betekenisvolle verskille aan die hand van die t-toets bepaal is.**
- By veranderlike Boss Vraag 30 bestaan daar 'n statisties betekenisvolle verskil met 'n p-waarde van 0,04 tussen die geslagte. Hier is 'n d-waarde verkry van 0,32 wat 'n klein effek weerspieël wat nie werklik in die praktyk prakties betekenisvol is nie. Die neiging bestaan dat die mans meer geneig is om (2,18) met hulle hoofde saam te stem deur al hul vrae en bekommernisse hoofde rakende die raad se geïntegreerde ontwikkelingsplan met hulle te bespreek, terwyl daar by die vroue in 'n mate 'n geneigdheid voorkom om neutraal te staan teenoor Vraag 30 met 'n

gemiddelde van (2,51) en gevolglik 'n mate van besluitloosheid weerspieël om op die wyse konflik in hulle afdelings met hul hoofde te vermy.

- Aangesien verskillende geslagte konflik verskillend hanteer, kan tot die gevolgtrekking gekom word dat Hipotese H1, net vir Vraag Boss 30, verwerp kan word, hoewel nie prakties betekenisvol nie.
- **Hipotese H2, wat in paragraaf 5.9.3 stel dat daar 'n betekenisvolle verskil voorkom tussen persone van Sol Plaatje Plaaslike Owerheid wat verskillende huistale praat se hantering van konflik, aangesien daar by konstruk Sub 29 'n statisties betekenisvolle verskil bestaan met 'n p-waarde van 0,01 tussen die werknemers met verskillende huistale.** Laasgenoemde is nie prakties betekenisvol nie ( $d = 0,42$ ), want die  $d$ -waarde van Afrikaanssprekendes en Afrikataalsprekendes  $\geq 0,8$  nie en  $d$  lewer gevolglik byna 'n medium effek.

Dus kan die gevolgtrekking gemaak word dat alhoewel Hipotese H2, dat konflik verskillend deur verskillende huistaalsprekendes hanteer word vir Vraag Sub 29 verwerp kan word, dit nie prakties betekenisvol is nie.

- **Hipotese H3, wat in paragraaf 5.9.4 stel dat daar 'n betekenisvolle verskil voorkom tussen persone met verskillende diensjare se hantering van konflik in Sol Plaatje Plaaslike Owerheid.** Daar bestaan by veranderlike Boss 30 'n statisties betekenisvolle verskil ( $p = 0,005$ ) tussen diensjare en die hantering van konflik.
- By veranderlike Boss 30 word 'n prakties betekenisvolle verskil verkry wat gelewer word deur die  $d$ -waarde van werknemers met een tot vier diensjare en werknemers met vyf tot 10 diensjare ( $d = 0,95$ ). Die  $d$ -waarde van werknemers met een tot vier diensjare en werknemers met 11 tot 15 diensjare lewer  $d = 0,90$  wat aanleiding gee daartoe dat:

personeel van Sol Plaatje Plaaslike Owerheid wat minder as vyf jaar aan die plaaslike bestuur verbonde is, meer saamstem op invloedrykheid en gesagsposisie om 'n konfliksituasie te vermy of te hanteer as personeel wat tussen vyf en 15 jare in diens van die plaaslike bestuur staan.

- By veranderlike Sub 29 is gevind dat daar 'n statisties betekenisvolle verskil bestaan ( $p = 0,02$ ) tussen werknemers van die Sol Plaatje Munisipaliteit met verskillende diensjare met betrekking tot die hantering van konflik. Personeel by die veranderlike met 'n dienstydyperk van vyf tot 10 jaar, toon 'n groter vermydingsgesindheid teenoor hul ondergeskiktes ten opsigte van konflik wat bestaan met die raad se geïntegreerde ontwikkelingsplan as personeel wat tussen 16 en 25 jaar by die Sol Plaatje Munisipaliteit werksaam is.
- By veranderlike S Saamwerk word 'n statisties betekenisvolle verskil ( $p = 0,01$ ) verkry wat by die veranderlike bestaan tussen werknemers van Sol Plaatje Munisipaliteit met verskillende diensjare met betrekking tot die hantering van konflik. Personeel by die veranderlike met 'n dienstydyperk van tussen vyf en 15 jaar is geneig om meer met hulle ondergeskiktes saam te werk in 'n poging om konflik op te los as personeel met 16 tot 20 jaar dienstydyperk.
- By veranderlike Boss 29 word in 'n mate nie 'n statisties betekenisvolle verskil ( $p = 0,07$ ) verkry wat by die veranderlike voorkom tussen werknemers van Sol Plaatje Munisipaliteit met verskillende diensjare met betrekking tot die hantering van konflik nie. Personeel by die veranderlike met 'n dienstydyperk van tussen vyf en 10 jaar is geneig om meer saam te stem met hulle hoofde (2,57) wat die hantering van konflik aanbetref, terwyl personeel wat tussen 21 en 25 jaar werksaam is (3,48), geneig is om nie meer met hulle hoofde saam te stem wat betref die hantering van konflik nie.
- By veranderlike B Vermy is bevind daar is in 'n mate nie 'n statisties betekenisvolle verskil ( $p = 0,06$ ) wat by die veranderlike bestaan tussen werknemers van Sol Plaatje Munisipaliteit met verskillende diensjare met betrekking tot die hantering van konflik nie.
- Personeel by die veranderlike met 'n dienstydyperk van tussen vyf en 10 jaar is geneig om meer met hulle hoofde saam te stem (2,52) wat die vermyding van konflik betref, as die werknemers wat reeds tussen 21 en 25 jaar werksaam is (3,13), wat eerder geneig is om besluitloos voor te kom om op hierdie wyse konflik met hul hoofde te vermy.
- Dus kan die gevolgtrekking gemaak word dat, as gevolg van die feit dat personeel met verskillende diensjare konflik verskillend hanteer vir 'n aantal van die

konstrukte in Tabel 5.10, Hipotese H3 verwerp kan word vir die betrokke konstrukte.

- **Hipotese H4, wat in paragraaf 5.9.5 stel dat daar kom geen betekenisvolle verskil in die hantering van konflik deur die personeel met verskillende kwalifikasies van Sol Plaatje Munisipaliteit voor nie.** By veranderlike B Saamwerk is daar 'n statisties betekenisvolle verskil ( $p = 0,006$ ) wat voorkom tussen kwalifikasies as onafhanklike veranderlike en die hantering van konflik.
- Daar kan die gevolgtrekking gemaak word dat, weens die feit dat persone met verskillende kwalifikasies in Sol Plaatje Munisipaliteit konflik verskillend hanteer vir konstruk B Saamwerk, Hipotese H4 wel vir hierdie konstruk verwerp kan word.

Uit bogenoemde resultate kan dit dus gestel word dat die verskille in die Bestuur van Sol Plaatje Munisipaliteit se konflikhanteringstyle in gedagte gehou moet word tydens die implementering van konflikhanteringsmetodes wat aangewend moet word as gevolg van die raad se geïntegreerde ontwikkelingsplan. Gevolglik sal dit van kardinale belang wees om 'n onafhanklike fasiliteerder vir Sol Plaatje Munisipaliteit aan te stel sodat daar na wense gereagteer kan word op sekere konflikhanteringstegnieke wat deur Bestuur geïmplementeer moet word. 'n Definitiewe veskil in konflikhantering met betrekking tot die raad se geïntegreerde ontwikkelingsplan is deur middel van die studie bepaal, wat by konflikbestuursopleiding van nut sal wees.

Met die inagneming van die resultate, soos bespreek, kan die volgende navorsingsvrae beantwoord word:

#### **In watter mate ervaar die personeel van die Sol Plaatje Plaaslike Bestuur konflik?**

- Daar is bevind dat 'n aansienlike persentasie van die personeel, naamlik 38,41%, konflik op 'n weeklikse basis binne die werkopset ervaar. Die tweede meeste respondente van 33,11% ervaar konflik op 'n daaglikse basis. Daar is slegs 'n klein aantal werknemers wat geen konflik ervaar nie. Hierdie frekwensie van konflik weerspieël duidelik die intensiteit van organisasiekonflik binne die Sol Plaatje Plaaslike Bestuur.
- Tydens die vasstelling of 'n onderskeid getref kon word tussen geslagte se gereeldheid ten opsigte van die ervaring van konflik is daar aan die hand van die w-waarde vasgestel of daar 'n prakties betekenisvolle verskil tussen die manlike

en vroulike geslag bestaan. Aangesien die  $w = 0,118$  en 'n klein effek vertoon, is daar geen prakties betekenisvolle verband tussen die manlike en vroulike geslag in die mate waarin hulle konflik in hulle werksomstandighede ervaar nie. Die resultate, soos in Tabel 5.13 bespreek, geld dus vir beide manlike en vroulike personeel.

- Verdere is bevind dat 'n onderskeid tussen die verskillende diensjare ( $w = 0,26$ ) en verskillende huistale ( $w = 0,06$ ) en die mate van ervaring van konflik binne die werksomstandighede van Sol Plaatje Plaaslike Bestuur, geen prakties betekenisvolle verband voorkom nie. Gevolglik kan geen onderskeid getref word tussen die genoemde groepe in die Sol Plaatje Plaaslike Bestuur nie. 'n Moontlike prakties betekenisvolle verband ( $w = 0,28$ ) bestaan tussen kwalifikasievlakke en die mate waarin respondente binne die werksomstandighede van Sol Plaatje Plaaslike Bestuur konflik ervaar.

#### **Watter faktore word deur die personeel van die Sol Plaatje Plaaslike Bestuur as die grootste oorsaak van konflik beskou?**

- Die toepassing van nuwe bestuurstegnieke as die grootste bydraende faktor tot die oorsprong van konflik deur 41,06% van die respondente aangedui. Die nie-beskikbaarheid van hulpbronne soos toerusting en finansies is deur 38,41% van die respondente as oorsaak van konflik aangedui. Laasgenoemde resultaat bevestig weereens die konflik wat die Sol Plaatje Plaaslike Bestuur se geïntegreerde ontwikkelingsplan meebring. Volgens genoemde plan word 'n tekort aan finansies en toerusting by sekere afdelings geskep. Ander faktore wat ook 'n beduidende responskoers gerapporteer het, was die raad se regstellende-aksieprogram (35,76%) en kultuurverskille (24,50%) onderskeidelik.

#### **Word konflik binne die Sol Plaatje Plaaslike Bestuur volgens die personeel reg bestuur?**

- Daar is bevind dat die meerderheid respondente (87,42%) van mening is dat bestuur konflik nie korrek hanteer nie (Tabel 5.13). Soos uit Figuur 5.5 afgelei kan word, het bykans al die respondente negatief op bogenoemde geantwoord. Laasgenoemde bevestig weereens wat in Hoofstuk 3, paragrawe 3.6 en 3.7 gestel is in verband met die hoë aantal dissiplinêre sake wat in Sol Plaatje Plaaslike Bestuur asook in die Bedingingsraad hanteer is. Die belangrikheid vir die

aanstelling van 'n onafhanklike fasiliteerder om die raad by te staan vir die opstel van 'n konflikbestuursbeleid vir die raad se geïntegreerde ontwikkelingsplan is 'n vereiste. Laasgenoemde is van kardinale belang, aangesien die personeel van Sol Plaatje Plaaslike Owerheid vertroue moet hê in die bestuur se vermoëns om konflik effektief te bestuur.

### **Kan konflik binne die Sol Plaatje Plaaslike Bestuur konstruktief of destruktief wees?**

- Die response op Vraag D-4 dui daarop dat 72,19% van die respondente organisasiekonflik binne hul werksomgewing as destruktief beleef. Hulle erken dus dat konflik 'n negatiewe impak op hul produktiwiteit het. Hierdie siening dui weereens op die noodsaaklikheid van 'n gespesialiseerde interne ondersoek sodat 'n eksterne fasiliteerder aangestel kan word vir die opstel van 'n konflikbestuursbeleid vir die nagevolge wat die raad ondervind weensdie geïntegreerde ontwikkelingsplan.

### **Is daar 'n beduidende verskil in die hantering van konflik onder die personeel van die Sol Plaatje Plaaslike Bestuur?**

- Hierdie vraag is aan die hand van hipotesestellings in Tabel 5.8 tot Tabel 5.11 ontleed en bespreek.
- Aangesien verskillende geslagte konflik verskillend hanteer vir die vraag Boss 30, is bevind dat Hipotese H1 vir die vraag verwerp kan word ('n p-waarde wat dui op 'n statisties betekenisvolle verskil van 0,04 is by veranderlike Boss 30 verkry.)
- Omdat konflik verskillend deur verskillende huistaalsprekers hanteer word vir vraag Sub 29, is bevind dat Hipotese H2 verwerp kan word vir die vraag Sub 29. ('n P-waarde van 0,01 dui op 'n statisties betekenisvolle verskil wat ook prakties betekenisvol is.)
- As gevolg van die feit dat persone met verskillende diensjare konflik verskillend hanteer vir 'n aantal van die konstrunkte, is voorts bevind dat Hipotese H3 verwerp kan word vir die konstrunkte. P-waardes wat dui op 'n statisties betekenisvolle verskil van 0,005, 0,02 en 0,01 is in veranderlikes Boss 30, Sub 29 en S Saamwerk onderskeidelik verkry en was ook prakties betekenisvol.

- Laastens, weens die feit dat persone met verskillende kwalifikasies konflik verskillend hanteer vir konstruk B Saamwerk, is bevind dat Hipotese H4 wel verwerp kan word vir die konstruk. By veranderlike B Saamwerk is 'n p-waarde wat op 'n statisties betekenisvolle verskil van 0,006 dui, verkry wat ook prakties betekenisvol is.
  
- Opsommenderwys kan die volgende aanname gemaak word, naamlik dat daar aan die doelstellings van die studie beantwoord is, die empiriese doelstellings deur middel van statistiese opname ook sekere areas van konflik ontsluit het. Daar is bevind dat die meerderheid personeel van Sol Plaatje Plaaslike Owerheid konflik op 'n weeklikse basis en verder op 'n daaglikse basis ondervind het (38,41% en 33,11%) onderskeidelik. Die toepassing van nuwe bestuurstegnieke is deur die meerderheid respondente as die grootste bydraende faktor tot konflik uitgewys. Die bestuur van die plaaslike owerheid word deur sy geïntegreerde ontwikkelingsplan genoodsaak om deur middel van nuwe bestuurstegnieke die missie van dienslewering teenoor die gemeenskap na te kom.

## **6.7 Aanbevelings**

Na aanleiding van bogenoemde resultate word die volgende aanbevelings ten opsigte van effektiewe konflikbestuur gedoen:

Daar word aanbeveel dat 'n program geloods word waardeur sensitiwiteitsopleiding aan bestuur en die werknemers gegee word. Sodoende kan 'n bewustheid, sensitiwiteit en kennis ten opsigte van konflik wat ontstaan as gevolg van die raad se geïntegreerde ontwikkelingsplan en die impak daarvan op 'n organisasie soos Sol Plaatje Plaaslike Owerheid, verhoog word. Die primêre doel van opleiding behoort te wees om begrip te bewerkstellig vir die hantering van konflik wat ontstaan as gevolg van die raad se geïntegreerde ontwikkelingsplan. Aspekte wat aandag moet geniet, is onder andere die aard en omvang van funksionele en disfunksionele konflik, invloed van stereotipering, diskriminasie, rassisme, etnosentrisme, kultuur, beperkings van hulpbronne, status en gesag, politieke inmenging in bestuur.

Verder word aanbeveel dat induksie-opleiding oor konflik aan alle nuwe werknemers gegee moet word. Sodanige opleiding is noodsaaklik om suksesvolle inskakeling by Sol Plaatje Munisipaliteit te bewerkstellig.

Daar word ook aanbeveel dat die Mensehulpbron-departement van die Plaaslike Bestuur deurlopend spesiale aandag moet skenk aan konflik wat voortspruit uit die raad se geïntegreerde ontwikkelingsplan en die hantering en bestuur daarvan. Die nodige ondersteuning van topbestuur in hierdie verband sal ook 'n sterk vereiste wees.

Voorts word aanbeveel dat, ten einde konflik binne Sol Plaatje Munisipaliteit aan bande te lê, gesonde bestuursbeginsels deurlopend toegepas moet word en dat alle bestuurspersoneel deeglik hierin onderlê moet wees.

Aangesien politieke inmenging in senior personeellede se werkrolle plaasvind, moet gesonde bestuursbeginsels deurlopend toegepas word sodat die beginsel van natuurlike geregtigheid altyd sal geld.

Ten slotte word aanbeveel dat organisasiebeleid ten opsigte van die hantering van konflik geformuleer en toegepas moet word

## **6.8 Beperkings van die studie**

As aanvanklike verkenning van die veld van konflik in 'n plaaslike owerheid binne die raamwerk van 'n geïntegreerde ontwikkelingsplan van arbeid, bevat die studie uiteraard sekere beperkings. Die belangrikste beperkinge is die volgende:

Die empiriese navorsing is slegs binne 'n enkele plaaslike bestuur, naamlik Sol Plaatje Plaaslike Bestuur, gedoen is. Laasgenoemde bring mee dat die resultate van die studie nie veralgemeen kan word nie en dat die bevindings nie as van toepassing op alle plaaslike owerhede in Suid-Afrika beskou kan word nie.

Die navorser kon nie alle faktore wat aanleiding gee tot konflik, of die hantering daarvan, in die literatuur- en empiriese studie akkomodeer nie. Die studie sou te omvangryk gewees het.

Sommige van die werknemers wat by die steekproef ingesluit was, het die studie as 'n onnodige verspilling van tyd beskou en ook voorsien dat die resultate tot diskriminasie kon lei, en het dus baie onseker voorgekom.

Daar is 'n mate aan groeppresponse in die studie aandag gegee, terwyl die klem op die individu geplaas is.

Vanweë die relatief ingewikkelde aard van die vraelys en die vermoë van die werkers, van posvlak A3 tot A1, om dit in te vul, kon die empiriese navorsing ook nie op al een en twintig posvlakke toegepas word nie.

Ten spyte van die beperkings van die studie, wat grootendeels toegeskryf kan word aan die grensafbakening van die studie, is aan die doelstellings van die studie beantwoord.

## **6.9 Moontlike verdere navorsing**

Uit die bevindings van die studie het dit geblyk dat konflik binne Sol Plaatje Plaaslike Owerheid redelik omvattend ervaar word en dat dit doeltreffende bestuur verg. Hierdie studie het ook geleenthede vir verdere navorsing aan die lig gebring, en kan die volgende insluit:

- 'n Soortgelyke studie kan op provinsiale en regeringsvlak uitgevoer word om leemtes te bepaal wat onder die loep geneem kan word.
- 'n Vergelykende studie van konflikbestuur binne die geïntegreerde ontwikkelingsplanne tussen die onderlinge plaaslike owerhede kan onderneem word.
- Bestuurstyl, as konflik-genererende element binne plaaslike owerhede, kan ondersoek word.
- Uitbreiding van die studie om posvlakke A3 tot A1 by plaaslike owerhede in te sluit, kan ook waardevolle inligting rakende konflik op die laagste vlakke verskaf.

## **6.10 Bydrae van hierdie studie**

Die grootste bydrae van dié studie lê daarin dat nuwe kennis ten opsigte van konflik in 'n plaaslike owerheid binne die raamwerk van 'n geïntegreerde ontwikkelingsplan van arbeid asook die wyse waarop dit, soos beskou vanuit die konflikteorieë, bedryfs sosiologie, organisasiegedrag en algemene bestuur, in 'n plaaslike owerheid hanteer word, krities uiteengesit, en waar nodig, empiries bewys is.

Hierdie uiteensetting is bewerkstellig deur omvattende literatuur- asook empiriese studie wat op die personeel van Sol Plaatje Plaaslike Bestuur toegepas is.

## **BYLAE A** (Rahim, 1983b)

### **VERTROULIK**

**Vraelys voltooi te word deur werknemers van Sol Plaatje Munisipaliteit.**

#### DOEL

Om data in te samel oor konflik en die omvang en aard daarvan binne die Munisipaliteit, dit te verwerk en dan aanbevelings te doen ten opsigte van hoe dit bestuur kan word.

#### BEANTWOORDING VAN VRAE

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

#### VERTROULIKHEID

Alle inligting wat verstrekk word, sal as privaat en vertroulik hanteer word en sal **onder geen omstandighede** u werk en posisie in gedrang bring nie. Die inligting is slegs ter insae van die navorser.

#### DATUM EN PLEK VAN INHANDIGING VAN VOLTOOIDE VRAELYS

Die voltooide vraelys moet asseblief voor **20 Julie 2005** in die bussie wat in u afdeling beskikbaar gestel sal word deur die Mensehulpbron-afdeling van die Munisipaliteit, geplaas word.

### **CONFIDENTIAL**

**Questionnaire to be completed by employees of the Sol Plaatje Municipality.**

#### OBJECTIVE

*To gather data on conflict, its nature and extend thereof within the Municipality, process it and then make recommendations on how it should be manages.*

#### 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

*All information supplied will be treated as private and confidential and 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 which will be supplies by the Human Resource Section of the Municipality before **20 July 2005**.*

**AFDELING A : BIOGRAFIESE BESONDERHEDE**

**SECTION A : BIOGRAPHICAL INFORMATION**

1. Geslag / Sex	1	Manlik / Male	
	2	Vroulik / Female	

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

3. Hoogste kwalifikasie behaal / Highest qualification obtained	1	St. 8 of laer / Std. 8 or lower	
	2	St. 9 / Std. 9	
	3	St. 10 / Std. 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 Munisipaliteit / How long have you been working for the Municipality?	1	1 – 4 jaar / 1 – 4 years	
	2	5 – 10	
	3	11 – 15	
	4	16 – 20	
	5	21 – 25	
	6	26 – 30	
	7	31 +	

6. In watter afdeling is u werksaam? /  
*In which division / section are you employed?*

Die kantoor van die \_\_\_\_\_  
*The Office of the \_\_\_\_\_*

Uitvoerende Burgemeester / <i>Executive Mayor</i>	1
Speaker	2
Munisipale Bestuurder / <i>Municipal Manager</i>	3
Stadsingenieur / <i>City Engineer</i>	4
Elektrotegniese Stadsingenieur / <i>City Electrical Engineer</i>	5
Gemeenskapsdienste / <i>Community Services</i>	6
Finansies / <i>Finances</i>	7
Gesondheid- en Omgewingsdienste / <i>Health and Environmental Services</i>	8
Behuising / <i>Housing</i>	9
Plaaslike Ekonomiese Ontwikkeling / <i>Local Economic Development</i>	10
Mark / <i>Market</i>	11
Plesieroorde, Sport / <i>Pleasure Resorts, Recreation</i>	12

7. Wat is u posvlak / gradering? /  
*What is your job level / grading?*

Posvlak \_\_\_\_\_

*Job Level* \_\_\_\_\_

F	E2	E1	D5	D4	D3	D2	D1	C5	C4	C3	C2	C1	B5	B4	B3	B2	B1	A3	A2	A1

**AFDELING B /**

**SECTION B**

U ondervind dalk onverenigbaarhede, misverstande of verskille (d.i. konflik) met u hoof. Om aan te dui **hoe u konflik met u HOOF hanteer**, plaas elkeen van die volgende stellings in rangorde. Merk u reaksie in die toepaslike vakkies op u antwoordblad 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 might experience incompatibilities, disagreements or differences (i.e. conflict) with your boss. To indicate **how you handle conflict with your BOSS**, rank each of the following statements. 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 a situation of conflict with your boss, is the best answer.*

- 5. Stem glad nie saam / *Strongly disagree*
  - 4. Stem nie saam nie / *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 ondervind, te ondersoek en 'n aanvaarbare oplossing vir ons albei te vind. / <i>I try to investigate an issue with my boss to find a solution acceptable to both of us.</i>	1	2	3	4	5
2. In die algemeen probeer ek om aan die behoeftes van my hoof te voldoen. / <i>I generally try to satisfy the needs of my boss.</i>	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>I attempt to avoid being "put on the spot" and keep conflict with my boss to myself.</i>	1	2	3	4	5
4. Ek probeer om my idees met die van my hoof sinvol te integreer om gesamentlik tot 'n besluit te kom. / <i>I try to integrate my ideas with those of my boss to come up with a decision jointly.</i>	1	2	3	4	5
5. Ek werk saam met my hoof om 'n oplossing te vind wat ons verwagtinge bevredig. / <i>I try to work with my boss to find solutions to a problem which satisfy our expectations.</i>	1	2	3	4	5
6. In die algemeen vermy ek openlike gesprekke oor my verskille met my hoof. / <i>I usually avoid open discussions regarding my differences with my boss.</i>	1	2	3	4	5
7. Ek probeer 'n middeweg vind om probleme op te los. / <i>I try to find the middle course to resolve an impasse.</i>	1	2	3	4	5
8. Ek gebruik my invloed om my idees aanvaar te kry. / <i>I use my influence to get my ideas accepted.</i>	1	2	3	4	5

5. Stem glad nie saam / *Strongly disagree* —————→
4. Stem nie saam nie / *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>I use my authority to make a decision in my favour.</i>	1	2	3	4	5
10.	Normaalweg akkommodeer ek die wense van my hoof. / <i>I usually accommodate the wishes of my boss.</i>	1	2	3	4	5
11.	Ek gee toe aan die wense van my hoof. / <i>I give in to the wishes of my boss.</i>	1	2	3	4	5
12.	Ek ruil korrekte inligting met my hoof uit om 'n probleem saam op te los. / <i>I exchange accurate information with my boss to solve a problem together.</i>	1	2	3	4	5
13.	Ek maak normaalweg toegewings aan my hoof. / <i>I usually allow concessions to my boss.</i>	1	2	3	4	5
14.	Ek stel gewoonlik 'n middeweg voor vir die oorkoming van 'n dooiepunt. / <i>I usually propose a middle ground for breaking deadlocks.</i>	1	2	3	4	5
15.	Ek onderhandel met my hoof sodat 'n kompromie bereik kan word. / <i>I negotiate with my boss so that a compromise can be reached.</i>	1	2	3	4	5
16.	Ek probeer om verskille met my hoof te vermy. / <i>I try to stay away from disagreement with my boss.</i>	1	2	3	4	5
17.	Ek vermy 'n onderonsie met my hoof. / <i>I avoid an encounter with my boss.</i>	1	2	3	4	5
18.	Ek gebruik my deskundigheid om 'n besluit in my guns te kry. / <i>I use my expertise to make a decision in my favour.</i>	1	2	3	4	5
19.	Ek gaan dikwels akkoord met die voorstelle van my hoof. / <i>I often go along with the suggestions of my boss.</i>	1	2	3	4	5
20.	Ek gebruik "gee en neem" sodat 'n kompromie bereik kan word. / <i>I use "give and take" so that a compromise can be reached.</i>	1	2	3	4	5
21.	Ek staan normaalweg vas in die navolging van my kant van die saak. / <i>I am generally firm in pursuing my side of the issue.</i>	1	2	3	4	5
22.	Ek probeer om al die bekommernisse na vore te bring sodat problemsake op die beste manier opgelos kan word. / <i>I try to bring all concerns out in the open so that the issues can be resolved in the best possible way.</i>	1	2	3	4	5

5. Stem glad nie saam / *Strongly disagree* —————→
4. Stem nie saam nie / *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 oplossings te vind wat vir ons almal aanvaarbaar is. / <i>I collaborate with my boss to come up with decisions acceptable to both of us.</i>	1	2	3	4	5
24.	Ek probeer om aan die verwagtinge van my hoof te voldoen. / <i>I try to satisfy the expectations of my boss.</i>	1	2	3	4	5
25.	Somtyds gebruik ek my mag om 'n mededingende situasie te wen. / <i>I sometimes use my power to win a competitive situation.</i>	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>I try to keep my disagreements with my boss to myself in order to avoid hard feelings.</i>	1	2	3	4	5
27.	Ek probeer om ongemaklike diskussies met my hoof te vermy. / <i>I try to avoid unpleasant exchanges with my boss.</i>	1	2	3	4	5
28.	Ek probeer om saam met my hoof te werk aan 'n behoorlike begrip van 'n probleem. / <i>I try to work with my boss for a proper understanding of a problem.</i>	1	2	3	4	5
29.	Ek probeer om ongemaklike diskussies met my hoof wat handel oor die raad se geïntegreerde ontwikkelingsplan te vermy. / <i>I try to avoid unpleasant exchanges with my boss regarding the council's integrated development plan.</i>	1	2	3	4	5
30.	Ek probeer om al my vrae en bekommernisse na vore te bring in verband met die raad se geïntegreerde ontwikkelingsplan sodat ek en my hoof dit kan bespreek. / <i>I try to bring all my questions and concerns out in the open regarding the council's integrated development plan so that my boss and I can discuss it.</i>	1	2	3	4	5

**AFDELING C /**

**SECTION C**

U ondervind dalk onverenigbaarhede, misverstande of verskille (d.i. konflik) met u ondergeskiktes. Om aan te dui **hoe u konflik met u ONDERGESKIKTES hanteer**, plaas elkeen van die volgende stellings in rangorde. Merk u reaksie in die toepaslike vakkies op u antwoordblad 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 might experience incompatibilities, disagreements or differences (i.e. conflict) with your subordinates. To indicate **how you handle conflict with your SUBORDINATES**, rank each of the following statements. 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 a situation of conflict with your boss, is the best answer.*

- 5. Stem glad nie saam / *Strongly disagree*
  - 4. Stem nie saam nie / *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 ondervind, te ondersoek en 'n aanvaarbare oplossing vir ons albei te vind. / <i>I try to investigate an issue with my subordinates to find a solution acceptable to both of us.</i>	1	2	3	4	5
2. In die algemeen probeer ek om aan die behoeftes van my ondergeskiktes te voldoen. / <i>I generally try to satisfy the needs of my subordinates.</i>	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 ondergeskiktes vir myself te hou. / <i>I attempt to avoid being "put on the spot" and keep conflict with my subordinates to myself.</i>	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>I try to integrate my ideas with those of my subordinates to come up with a decision jointly.</i>	1	2	3	4	5
5. Ek werk saam met my ondergeskiktes om 'n oplossing te vind wat ons verwagtinge bevredig. / <i>I try to work with my subordinates to find solutions to a problem which satisfy our expectations.</i>	1	2	3	4	5
6. In die algemeen vermy ek openlike gesprekke oor my verskille met my ondergeskiktes. / <i>I usually avoid open discussions regarding my differences with my subordinates.</i>	1	2	3	4	5
7. Ek probeer 'n middeweg vind om probleme op te los. / <i>I try to find the middle course to resolve an impasse.</i>	1	2	3	4	5
8. Ek gebruik my invloed om my idees aanvaar te kry. / <i>I use my influence to get my ideas accepted.</i>	1	2	3	4	5

5. Stem glad nie saam / *Strongly disagree*
4. Stem nie saam nie / *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>I use my authority to make a decision in my favour.</i>	1	2	3	4	5
10.	Normaalweg akkommodeer ek die wense van my ondergeskiktes. / <i>I usually accommodate the wishes of my subordinates.</i>	1	2	3	4	5
11.	Ek gee toe aan die wense van my ondergeskiktes. / <i>I give in to the wishes of my subordinates.</i>	1	2	3	4	5
12.	Ek ruil korrekte inligting met my ondergeskiktes uit om 'n probleem saam op te los. / <i>I exchange accurate information with my subordinates to solve a problem together.</i>	1	2	3	4	5
13.	Ek maak normaalweg toegewings aan my ondergeskiktes. / <i>I usually allow concessions to my subordinates.</i>	1	2	3	4	5
14.	Ek stel gewoonlik 'n middeweg voor vir die oorkoming van 'n dooiepunt. / <i>I usually propose a middle ground for breaking deadlocks.</i>	1	2	3	4	5
15.	Ek onderhandel met my ondergeskiktes sodat 'n kompromie bereik kan word. / <i>I negotiate with my subordinates so that a compromise can be reached.</i>	1	2	3	4	5
16.	Ek probeer om verskille met my ondergeskiktes te vermy. / <i>I try to stay away from disagreement with my subordinates.</i>	1	2	3	4	5
17.	Ek vermy 'n onderonsie met my hoof. / <i>I avoid an encounter with my boss.</i>	1	2	3	4	5
18.	Ek gebruik my deskundigheid om 'n besluit in my guns te kry. / <i>I use my expertise to make a decision in my favour.</i>	1	2	3	4	5
19.	Ek gaan dikwels akkoord met die voorstelle van my ondergeskiktes. / <i>I often go along with the suggestions of my subordinates.</i>	1	2	3	4	5
20.	Ek gebruik "gee en neem" sodat 'n kompromie bereik kan word. / <i>I use "give and take" so that a compromise can be reached.</i>	1	2	3	4	5
21.	Ek staan normaalweg vas in die navolging van my kant van die saak. / <i>I am generally firm in pursuing my side of the issue.</i>	1	2	3	4	5
22.	Ek probeer om al die bekommernisse na vore te bring sodat problemsake op die beste manier opgelos kan word. / <i>I try to bring all concerns out in the open so that the issues can be resolved in the best possible way.</i>	1	2	3	4	5

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

23.	Ek werk saam met my ondergeskiktes om vir ons oplossings te vind wat vir ons almal aanvaarbaar is. / <i>I collaborate with my subordinates to come up with decisions acceptable to both of us.</i>	1	2	3	4	5
24.	Ek probeer om aan die verwagtinge van my ondergeskiktes te voldoen. / <i>I try to satisfy the expectations of my subordinates.</i>	1	2	3	4	5
25.	Somtyds gebruik ek my mag om 'n mededingende situasie te wen. / <i>I sometimes use my power to win a competitive situation.</i>	1	2	3	4	5
26.	Ek probeer om my verskille met my ondergeskiktes vir myself te hou om sodoende kwade gevoelens te vermy. / <i>I try to keep my disagreements with my subordinates to myself in order to avoid hard feelings.</i>	1	2	3	4	5
27.	Ek probeer om ongemaklike diskussies met my ondergeskiktes te vermy. / <i>I try to avoid unpleasant exchanges with my subordinates.</i>	1	2	3	4	5
28.	Ek probeer om saam met my ondergeskiktes te werk aan 'n behoorlike begrip van 'n probleem. / <i>I try to work with my subordinates for a proper understanding of a problem.</i>	1	2	3	4	5
29.	Ek probeer om ongemaklike diskussies met my ondergeskiktes wat handel oor die raad se geïntegreerde ontwikkelingsplan te vermy. / <i>I try to avoid unpleasant exchanges with my subordinates regarding the council's integrated development plan.</i>	1	2	3	4	5
30.	Ek probeer om al my vrae en bekommernisse na vore te bring in verband met die raad se geïntegreerde ontwikkelingsplan sodat ek en my ondergeskiktes dit kan bespreek. / <i>I try to bring all my questions and concerns out in the open regarding the council's integrated development plan so that my subordinates and I can discuss it.</i>	1	2	3	4	5

**AFDELING D /****AFDELING D****Merk asseblief die toepaslike kolom / Please mark the appropriate column:**

1. In watter mate sou u sê ervaar u konflik in u werksomstandighede?  
*To what degree do you experience conflict within your workplace?*

Daaglik / Daily	Weeklik / Weekly	Maandelik / Monthly	Jaarlik / 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 personally see as the largest contributor to conflict?*

1	Die regstellende aksieprogram van die munisipaliteit. / <i>The affirmative action programme of the municipality.</i>	1
2	Kultuurverskille. / <i>Cultural differences.</i>	2
3	Raseverskille. / <i>Racial differences.</i>	3
4	Toepassing van nuwe bestuurstegnieke. / <i>Implementing of new management techniques.</i>	4
5	Nie-beskikbaarheid van hulpbronne (toerusting, finansies, ens.). / <i>Unavailability of resources (equipment, finances, etc.).</i>	5
6	Omvang en inhoud van u werk. / <i>Amount and nature of your work.</i>	6
7	Raad se geïntegreerde ontwikkelingsplan. / <i>Council's integrated development plan.</i>	7

3. Sou u sê dat konflik binne die munisipaliteit doeltreffend hanteer word? /  
*Do you think conflict is dealt with efficiently within the municipality?*

Ja / Yes	Nee / No
----------	----------

4. Sou u sê dat die konflik wat tussen u en 'n ander persoon of groepe in die munisipaliteit ontstaan: /  
*Would you agree that conflict between you and another person in the municipality:*

a	bydra tot verbetering van u werk (konstruktief is). / <i>contribute to the improvement of your work (constructive).</i>	1
b	nie bydra tot verbetering van u werk nie (destrukties is). / <i>does not contribute to the improvement of your work (destructive).</i>	2

**Dankie vir u samewerking deur hierdie vraelys in te vul.**  
**Thank you for your cooperation in completing this questionnaire.**

## BYLAE B

Bylae B gee 'n uiteensetting van 'n voorbeeld van 'n prestasie-ooreenkoms tussen die munisipale bestuurder en 'n bestuurder wat direk aan die munisipale bestuurder rapporteer volgens die hiërargie van die munisipaliteit.

### PERFORMANCE AGREEMENT

Made and entered into by and between:

\_\_\_\_\_  
the Municipal Manager of the \_\_\_\_\_ Municipality  
("the Municipal Manager")

and

\_\_\_\_\_  
the \_\_\_\_\_ Manager reporting to the Municipal Manager  
("the Manager")

## **1. INTRODUCTION**

- 1.1 The Municipality has entered into a contract of employment with the Manager for a period of \_\_\_\_\_ years, ending on \_\_\_\_\_, in terms of section 57(1)(a) of the Local Government: Municipal Systems Act 32 of 2000 ("the Systems Act").
- 1.2 Section 57(1)(b) of the Systems Act, read with the contract of employment concluded between the parties, requires the parties to conclude an annual performance agreement.
- 1.3 The parties wish to ensure that they are clear about the goals to be achieved, and secure the commitment of the Manager reporting to the Municipal Manager, to a set of actions that will secure local government policy goals.

## **2. PURPOSE OF THIS AGREEMENT**

- 2.1 The parties agree that the purposes of this Agreement are to:
- 2.2 comply with the provisions of Section 57(1)(b) of the Systems Act;
- 2.3 state objectives and targets established for the Manager;
- 2.4 specify accountabilities;

## **PERFORMANCE AGREEMENT**

BETWEEN

P Lenyibi

Executive Mayor of Sol Plaatje Municipality (The Mayor)

AND

PRO Sehunelo

(The Municipal Manager)

FOR THE PERIOD: August 2003 to August 2004

### **1. STRATEGIC FOCUS**

The inclusion of the Vision and Mission as part of this Agreement will not impact on the final performance assessment outcome but will assist the Municipality in establishing a performance management culture whilst not losing sight of the strategic direction.

#### **VISION**

"Sol Plaatje will be a dynamic municipality that provides a comprehensive range of affordable services to all its citizens."

#### **MISSION**

To be a sustainable efficient municipality by:

- Focusing on institutional transformation and management systems
- Ensuring access to quality, reliable and affordable services
- Strengthening relations with all stakeholders
- Maximising income through responsible fiscal discipline
- Providing a challenging and rewarding working environment for all employees.

## **2. VALUES OF THE MUNICIPALITY**

Values are the underlying beliefs or principles that guide people's behaviour in their daily activities and performance of their duties:

### ***Customer Focus***

- Delivering on our promise
- Looking for opportunities to delight customers
- Measuring delivery against customer expectations
- Continually anticipating, customer needs Integrity
- Being firm but fair
- Acting and behaving honestly at all times
- Interfacing with honest intentions

### ***Transparency/Openness***

- Practice straight talk
- Share knowledge and information
- Manage conflict
- Walk the talk
- Have spirit of inquiry

### ***Development Orientation***

- Encourages and supports others to believe in themselves
- Take responsibility for own actions
- Acknowledges and reinforces successes of others
- Know the organization intimately
- Help others to learn the job

## **3. PURPOSE OF THIS AGREEMENT**

3.1 The parties agree that the purpose of this agreement is to:

3.1.1

3.1.2 comply with provisions of Section 57(1 )(b) of the Systems Act;

3.1.3 state objectives and targets established with the Municipal Manager;

3.1.4 specify accountabilities;

3.1.5 monitor and measure performance;

3.1.6 establish a transparent and accountable working relationship;

3.1.7 give effect to the Municipality's commitment to a performance orientated

relationship with its Municipal Manager in attaining equitable and improved service delivery.

#### **4. COMMENCEMENT AND DURATION**

4.1 This Agreement will commence on the date of signature or as mutually agreed between the parties and will remain in force for a period of twelve months.

4.2 The parties will conclude a new Performance Agreement that replaces this one after twelve months but by no later than August of each year.

#### **5. PERFORMANCE OBJECTIVES**

5.1 Annexure "A" sets out:

5.1.1 the performance objectives and targets that must be met by the Municipal Manager; and

5.1.2 the time frames within which those performance objectives and targets must be met.

5.1.3 the performance objectives and targets reflected in Annexure "A" are set in consultation between the Mayor and the Municipal Manager and include:

- Key objectives (describe the main tasks that have to be achieved)
- Key performance indicators (provide details of evidence that the main tasks are being achieved)
- Target dates (describe the time frame within which the objectives must be achieved)
- Weightings (show the relative importance of the objectives to each other)

5.1.4 The Municipal Manager's performance will in addition be measured qualitatively in terms of adherence to the Values of the Municipality.

5.1.5 The Municipality will make available to the Municipal Manager such resources as he may reasonably require from time to time to enable him to meet the performance objectives established in terms of this Agreement

5.1.6 The Municipal Manager will at his request be delegated such powers by the Municipality as may be reasonably required from time to time to meet the performance objectives established in terms of this Agreement.

5.1.7 The Mayor will be entitled to review and propose reasonable changes to the provisions of Annexure "A" from time to time for operational reasons. This must be done in full consultation with the Municipal Manager.

## **6. PERFORMANCE EVALUATION**

- 6.1 Annexure "A" to this Agreement sets out the performance standards and the intervals for the evaluation of the Municipal Manager's performance.
- 6.2 Where the Mayor is at any time during the Municipal Manager's employment not satisfied with the Municipal Manager's performance with respect to any matter dealt with in this Agreement, the Mayor will give timeous notice to the Municipal Manager to attend a meeting with the Mayor.
- 6.3 The Municipal Manager will have the opportunity at the meeting to satisfy the mayor of the measures being taken to bring the performance of the Municipal Manager up to standard including any dates for implementing these measures.
- 6.4
- 6.5 Personal growth and development needs identified during any performance review discussion must be documented and where possible actions agreed.
- 6.6 Where there is a dispute as to the performance of the Municipal Manager under this Agreement, the parties will confer to resolve the dispute.
- 6.7 If at any stage thereafter the Mayor holds the view that the Municipal Manager's performance is seriously below par, the Municipality will subject to compliance with labour legislation, be entitled to terminate the Municipal Manager's employment by giving notice as provided for in the Municipal Manager's contract of employment.

## **7. DISPUTES**

- 7.1 In the event that the Municipal Manager is dissatisfied with the action or decision of the Mayor or the Municipality in terms of this Agreement or where there is a dispute as to the extent to which the Municipal Manager has achieved his performance objectives in terms of this Agreement, the Municipal Manager may meet with the Mayor with a view to resolving the issue. The Mayor will record the outcome of the meeting.
- 7.2 In the event that the Municipal Manager remains dissatisfied with the outcome of the meeting, he may raise the issue in writing with the Municipality's Council by requesting that the issue be placed on the agenda of a Council meeting. The Council will determine a process for resolving the issue, which will involve giving the Municipal Manager an opportunity to state his case orally or in writing. The Council's decision will be made within two weeks of the issue being raised and will be final.

## **8. GENERAL**

- 8.1 The contents of this Agreement and the outcome of the review conducted in terms of Annexure "A" will not be confidential and may be made available to the public by the Municipality as appropriate.

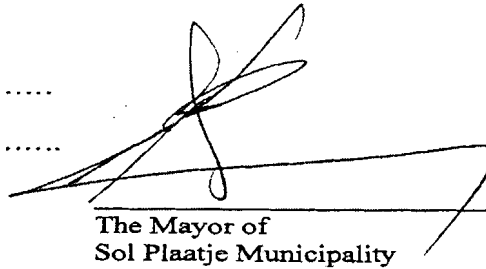
8.2 Nothing in this Agreement diminishes the obligations duties or accountabilities of the Municipal Manager in terms of his contract of employment or the effects of existing or new regulations, circulars, policies, directives or other instruments.

8

Signed at Kimberley on this 6 day of  
August 2003

AS WITNESSES:

1. Proelster.....
2. Houw.....



The Mayor of  
Sol Plaatje Municipality

Signed at Kimberley on this 6 day of  
August 2003

AS WITNESSES:

1. Coen.....
2. RUSCHMAY.....



The Municipal Manager

Key Objectives	Weight	Target Dates	Key Performance Indicators	Performance Status on Date of Review	Reason for Deviation	Score
1. Re-align the organizational structure with the strategic objectives of Sol Plaatje as contained in the IDP document	5	August 2003	Adoption of organogram by Council			
2. Ensure mechanisms are in place to monitor, review and evaluate the implementation of the IDP.	5	August 2003	IDP systems are in place/ Quarterly review			
3. Implement debt reduction Strategy: Sol Plaatje Magic	10	August 2003	Submission of quarterly progress reports			
4. Services: establish revenue units/service centers to ensure sustainable, equitable	10	End December 2003	Submission of Quarterly progress reports			

<b>Key Objectives</b>	<b>Weight</b>	<b>Target Dates</b>	<b>Key performance Indicators</b>	<b>Performance Status on Date of Review</b>	<b>Reason for Deviation</b>	<b>Score</b>
sustainable, equitable and efficient provision of services .						
5.Implement zero budgeting for the financial year 2003/2004	5	End June 2004	Implementation of zero based budgeting			
6. Identify and implement an efficient & effective municipal financial management system.	10	August 2003	Tender approval & quarterly monitoring of Implementation 2003			
7. Identify and implement an efficient Geographical Information Systems	5	December 2003	Tender approval & quarterly monitoring of Implementation 2003			
8.1 Ensure adoption of the performance management system.	5	End August 2003	Council Approval of PMS			

<b>Key Objectives</b>	<b>Weight</b>	<b>Target Dates</b>	<b>Key Performance Indicators</b>	<b>Performance Status on Date of Review</b>	<b>Red son for Deviation</b>	<b>Score</b>
<b>8.2</b> Training of staff and implementation of PMS	<b>5</b>	December 2003	Management reports			
9. Ensure the strategic appointment of staff in line with the employment Equity Act.	<b>5</b>	December 2003	Management and Employment Equity Reports			
10. Ensure that water and electricity losses are brought to industry acceptable levels.	<b>10</b>	End June 2004	Management reports			
11. Ensure the full optimization and utilization of communication channels between the administration of and the political office bearers of council.	<b>5</b>	End August 2003	Meetings, briefing and working sessions. Quarterly progress reports			

<b>Key Objectives</b>	<b>Weight</b>	<b>Target Dates</b>	<b>Key Performance Indicators</b>	<b>Performance Status on Date of Review</b>	<b>Reason for Deviation</b>	<b>Score</b>
12. Ensure the implementation of service standards to achieve customer satisfaction levels	10	End June 2004	Implementation of service standards in all Directorates. Management reports.			
13. Ensure the development and implementation of a communication strategy to interact with all Sol Plaatje stakeholders	10	August 2003	Regular stakeholder meetings e.g business forum and community meetings. Frequent press releases.			

P/F

AJDUPLESSIS

29 November 2001

Adv P R O Sehunelo 10 Struben Avenue Rhodesdene **KIMBERLEY**

8301

Sir

APPOINTMENT AS: CITY MANAGER

Your appointment as city manager of Sol Plaatje Municipality is hereby confirmed with effect from 01 December 2001. Your appointment will be for a period of five (5) years subject to a performance evaluation to be conducted annually. Your key performance objectives are:

- Manage the interface with the Mayor and Council so that the administration is aligned with the political priorities of Council.
- Oversee the strategic planning for the Municipality that will ensure alleviation of poverty and the facilitation of sustainable economic growth and development so that it is in alignment with political priorities; the needs of the community, budgetary constraints and human resources capacity.
- Strategically manage the use of Council resources so that an economic, effective and efficient service is delivered.
- Ensure the provision of efficient and effective service delivery to the community so that the requirements in the IDP are met in relation to public safety, health, water, waste and electricity, roads, community services and local economic development, communications and planning.
- Maintain overall responsibility as chief accounting officer for all income and expenditure of the municipality, all assets and the discharge of all liabilities, and proper compliance with the Public Finance Management Act.
- Lead, direct and manage senior staff so that they are able to meet their objectives.
- Oversee the development and implementation of an Employment Equity strategy for the municipality so that Employment Equity is dealt with according to the requirements of the legislation.
- Monitor and control the budget of the Office of the Municipal Manager so that expenditure is in line with Council's requirements.
- Ensure good governance within the municipality so that transparency, public accountability, access to information, administrative justice and responsiveness to complaints are dealt with in terms of the relevant legislation.
- Facilitate mechanisms of public participation so that the needs of the public are

understood, the public has a forum to influence the allocation of resources to their priorities and the public can monitor and hold the municipality accountable for its performance.

- Develop and maintain relationships at a provincial and national government level so that there is an understanding at these levels of government of the needs and requirements of the Municipality and these are reflected in white papers; regulations etc, and available money is allocated to development projects in the Municipality.
- Develop and maintain relationships at local government level so that joint strategies on issues such as crime of HIV/Aids can be developed, and expertise, experiences and resources are shared.
- Engage with both public and private organisations so that joint strategies on issues such as crime, HIV/Aids can be developed, and expertise, experiences and resources are shared.
- Ensure the provision, of efficient and effective service in each of the areas so that the specific needs of the communities within the area are met within the requirements of the IDP. (Area refers to sub-Councils, regions, districts or wards and may not be applicable to every municipality.)
- Ensure that all the planning and reporting of the performance of the Municipality conforms to the requirements of the Municipal Systems Act.

Kindly take note that you will be expected to conclude and sign a performance agreement with the Executive Mayor on the style and format as prescribed by SALGA (or its succession in title) from time to time. Should the above key performance objectives not be met, your contract may be terminated at the discretion of Council.

\*

#### **PLACE OF WORK**

You will hold your office on the first floor, Civic Centre, Jan Smuts Boulevard, Kimberley.

#### **ORDINARY HOURS OF WORK AND DAY OF WORK**

You will be expected to work at least the office hours of 07:45 until 16:30, Mondays to Fridays, public holidays exempted.

#### **WAGE OR THE RATE AND METHOD OF CALCULATING WAGES**

Your basic salary will be R532 646-00. You will be expected to negotiate the structure thereof with the Human Resource Manager.

**LEAVE AND OTHER BENEFITS**

Your appointment will not be subjected to the normal Conditions of Service of Council, but you will qualify for the following:

- Car allowance scheme.
- Twenty five (25) working days leave per annum.
- Sixty (60) days sick leave on full pay and sixty (60) days sick leave on half pay in every cycle of three (3) years.
- After one year pensionable service you will qualify for Council's housing guarantee scheme.

Your remuneration package will be adjusted annually in accordance with your level of performance as per the performance evaluation agreement mentioned above.

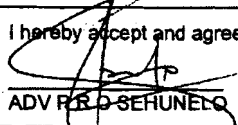
Kindly be advised that this letter of appointment and your conditions of service will be subject to current legislation pertaining to Local Authorities.

Should you require more information please contact the Personnel Office.

Congratulations on your appointment and may you enjoy a prosperous career in Council.

Yours faithfully

  
**A J DU PLESSIS**  
**HUMAN RESOURCE MANAGER**

I hereby accept and agree to the contents of this letter of appointment.	
 ADV R B D SEHUNELQ	18/12/07 DATE

## **BYLAE C**

### **3.5.3 Die dissiplinêre prosedure van Sol Plaatje Munisipaliteit**

#### **1. Scope of agreement**

The terms of this Agreement shall be observed in the Local Government Undertaking in the Republic of South Africa by all employers and by all employees who fall within the registered scope of the Council.

Clause 3.1 and clause 17.4 shall not apply to non-parties.

#### **2. Definitions**

All expressions used in this agreement, which are defined in the Labour Relations Act 1995, shall bear the same meaning as in the Act and unless the contrary intention appears, words importing the masculine gender shall include the feminine.

All references to days shall be a reference to working days.

#### **3. Period of operation**

This Agreement shall come into operation in respect of the parties to the Agreement on 1 February 2004 and shall terminate on 31 January 2007. Any action that commenced prior to the effective date shall be regulated by terms of the then existing code.

This Agreement shall come into operation in respect of non-parties, on the date to be determined by the Minister of Labour and shall terminate on 31 January 2007.

#### **4. Intent**

- a. The purpose of this code is to establish a common and uniform procedure for the management of employee discipline and to replace all existing procedures and regulations.

- b. The code is a product of collective bargaining and the application thereof is peremptory and is deemed to be a condition of service.

## **5. Disciplinary policy**

- a. Discipline is to be effected fairly, consistently, progressively and promptly.
- b. The maintenance of discipline is the responsibility of management and falls within the control function of any supervisory position.
- c. The principles of natural justice and fair procedure must be adhered to notwithstanding any criminal and or civil action having been instituted.
- d. Subject to the requirements of substantive and procedural fairness, the Tribunal has the right to determine the sanction to be applied, having regard to the seriousness of the offence and provided that the sanction is consistent with the provisions set out here in.
- e. This procedure must be published and issued to all employees so that they are made aware explicitly of the standard of conduct at the workplace.
- f. This procedure, as amended from time to time, will define the disciplinary process and the rights and obligations of management and employees.

## **6. Disciplinary procedure**

- 6.1 An accusation of misconduct against an employee shall be brought in writing before the Municipal Manager or his authorised representative for investigation. If the Municipal Manager or his representative is satisfied that there is prima facie cause to believe an act of misconduct has been committed, he may institute disciplinary proceedings. The employer shall proceed forthwith or as soon as reasonably possible with a disciplinary enquiry.
- 6.2 Depending on the seriousness of the misconduct, the Municipal Manager or his representative may refer the matter before either a Departmental Enquiry or Disciplinary Tribunal. A Departmental Enquiry proceeding shall be reserved only for matters where the competent sanction is verbal or final written warning. In

proceedings before a Departmental Enquiry the employee shall enjoy the same rights as he would have had before a Disciplinary Tribunal.

6.3 If in the opinion of the Municipal Manager or his representative the misconduct is serious and may result in a sanction of suspension, demotion or dismissal, a Disciplinary Tribunal shall be established to conduct the enquiry.

6.4

6.4.1 In which event the Municipal Manager or his authorised representative shall constitute a Disciplinary Tribunal by appointing a suitably qualified person to serve as the Presiding Officer. In general a person appointed to serve as the Presiding Officer should be a senior employee in the employ of the employer. However, if this is not possible or desirable, any other suitably qualified person may be appointed.

6.4.2 The Municipal Manager or his authorised representative shall appoint a person to be referred to as the Prosecutor to represent the employer and to serve the function of prosecution. In general a person appointed to serve as Prosecutor should be a person in the employment of the Employer. However if this is not possible or desirable, any suitably qualified person may be appointed.

6.5 The Prosecutor shall within five (5) days of his appointment, formulate and present the charges to be brought against the employee. The charges are to be sent out in a Notice of Misconduct detailing:

6.5.1 The alleged misconduct as is contemplated in annexure "A" hereto;

6.5.2 The time, date and venue at which the enquiry will be conducted;

6.5.3 The name of the Presiding Officer and the Prosecutor and the address at which notices and correspondence may be served on the Disciplinary Tribunal;

6.5.4 The fact that the employee may appoint a representative of choice who may be a fellow employee, shop steward, union official and if this is not possible or desirable, any suitably qualified person; and

6.5.5 The fact that if the employee or his representative fails to attend the enquiry it may be conducted in *absentia*.

- 6.5.6 The employee should, whenever possible, acknowledge receipt of the notice.
- 6.5.7 The disciplinary enquiry should commence on a date not less than five (5) days or more than fifteen (15) days calculated from the date of service of the Notice of Misconduct on the employee.
- 6.5.8 The period referred to in 6.5.7 above may be varied by agreement and failing agreement, either party may apply to the Disciplinary Tribunal for an extension of the period.
- 6.5.9 The Disciplinary Tribunal, on good cause shown, may extend any period of time fixed by or under this clause provided a return date is fixed and made certain.

## **7. Conduct of the Enquiry**

- 7.1 The hearing shall be conducted by the Presiding Officer who may determine the procedure to be followed subject to the following:
- 7.1.1 The rules of natural justice must be observed in the conduct of the proceedings;
- 7.1.2 Unless otherwise agreed to by the parties, the hearing must be adversarial by nature and character; and
- 7.1.3 The Presiding Officer in discharging this obligation is to exercise care, proceed diligently and act impartially.
- 7.2 The Prosecutor shall bear the duty to commence and the burden to prove each and every allegation(s) on a balance of probability set out in the Notice of Misconduct.
- 7.3 In discharging these duties, the Prosecutor shall be entitled to call before the Disciplinary Tribunal any witnesses and produce any books, documents or things; and
- 
- 7.3.1 subject to legal objection cross-examine any witness called to testify on behalf of the employee and inspect any books, documents or things produced; and
- 7.3.2 present argument based on the evidence in support of any submission.

7.4 The employee summoned before the Disciplinary Tribunal shall have the right to be heard in person or through a representative and to call before the Disciplinary Tribunal any witness and produce any books, documents or things; and

7.4.1 cross-examine any witness subject to legal objection called to testify on behalf of the employer and to inspect any books, documents or things produced; and

7.4.2 present argument based on the evidence in support of any submission.

7.5 The Presiding Officer shall have the power to :

7.5.1 determine the procedure to be followed for the conduct of the enquiry that he deems appropriate with the minimum of legal formalities provided that the rules of natural justice shall be observed;

7.5.2 Put questions, without cross-examining, to the parties or their witnesses on any matter relevant to the issues;

7.5.3 Proceed with the enquiry in the absence of a party who is in wilful default or fails to attend any meeting despite the expiry of a notice to attend;

7.5.4 Make such interim determination or rulings as he deems necessary;

7.5.5 Propose to the parties compromise settlements in disposal of the whole or portion of the issues;

7.5.6 Make a finding of fact after having considered the evidence;

7.5.7 Invite and hear any plea in mitigation, aggravation or extenuation prior to deciding on the sanction to impose;

7.5.8 Impose, inter alia, any of the following sanctions:

7.5.8.1 Written warning;

7.5.8.2 Final written warning;

- 7.5.8.3 Transfer to another position either with or without financial loss;
  - 7.5.8.4 Suspension without pay for a maximum of ten (10) days as is furthermore referred to in clause 2.5.3 of annexure "A" hereto;
  - 7.5.8.5 The withholding of any salary increment for a period not exceeding twelve months;
  - 7.5.8.6 Demotion to another post with or without financial loss; or
  - 7.5.8.7 Dismissal.
- 7.6 The Presiding Officer shall within ten (10) days of the last day of the hearing confirm in writing the findings of fact, sanction imposed and the reasons in support thereof and provide a copy of the determination to the Municipal Manager or his representative and to the employee or his representative.

#### 7.7 Summary Procedure

If the employer and the employee so agree in writing, the Summary Procedure as set out hereinafter may apply to the proceedings. The Presiding Officer shall, at such meeting(s) with the parties, as he deems necessary:

- 7.7.1 Confirm that the matter is ready for adjudication;
- 7.7.2 Ascertain and record in writing, signed by himself and the parties, the facts on which the parties agree and those on which they disagree herein called the "issues";
- 7.7.3 Receive from the parties such documents or copies thereof as they consider relevant to the determination of the issues;
- 7.7.4 Receive evidence or submissions, orally or in writing, sworn or un-sworn at joint meetings with the parties or, if the parties so agree, by the interchange of written statements or submissions, between the parties with copies to the Presiding Officer provided that each party shall be given reasonable opportunities of presenting evidence or submissions and of responding to those of the other;

7.7.5 Deliver a determination, in writing, within ten (10) days of the last day of the hearing or submission of the last document to the Presiding Officer, if there was no hearing.

**h. Right of resignation**

An employee who receives a Notice of Misconduct shall be entitled to resign from employment or to retire, if eligible, in terms of the retirement fund rules, provided that:

The employee does so prior to the handing down of a determination;

The employee consents in writing to the deductions of all and any amounts owing by him to the employer from any moneys payable to him by the employer (including but not limited to retirement fund moneys) arising out of or in connection with his resignation or retirement.

In such an event the disciplinary enquiry shall not proceed.

**i. Disciplinary Tribunal**

In general a person appointed to serve as the Presiding Officer should be a senior employee in the employ of the employer. However if this is not possible or desirable, any other suitably qualified person may be appointed.

During the conduct of the enquiry the employee may make application on good cause shown for the recusal of the Presiding Officer.

The Presiding Officer shall not consult, confer or have casual contact with any of the parties or their representatives while handling a matter without the presence or consent of the other party.

The determination of the Disciplinary Tribunal shall be final and binding on the employer save that the employee may lodge an appeal thereto.

In general a person appointed to serve as prosecutor should be a person in the employ of the employer. However, if this is not possible or desirable, any suitably qualified person may be appointed.

**j. Recording**

The proceedings of the Disciplinary Tribunal shall be recorded by means of a mechanical device.

The record of the proceedings shall be kept in safe custody by the employer and upon request a copy thereof provided to the employee or his representative.

**k. Non-attendance**

In the event of the failure by the employee, or a duly appointed representative, to attend an enquiry or appeal without good cause and after proper service of the Notice of Misconduct was effected the enquiry may be conducted *in absentia* and discipline effected.

**l. Right of representation**

An employee shall be entitled to representation at any enquiry by an employee, a shop steward or union official who is willing and able to represent the employee and, if this is not possible or desirable, any suitably qualified person.

**13. Suspension**

13.1 The employer may at any time before or after an employee has been charged with misconduct, suspend the employee or utilise him temporarily in another capacity should the Municipal Manager be of the opinion that it would be detrimental to the interests of the employer if the employee remains in active service.

13.2 If the Municipal Manager intends to suspend an employee he shall give notice of such intention and afford the employee with an opportunity to make representation as to why he should not be suspended. The enquiry shall be done by means of the Summary Procedure as provided for herein.

13.3 The suspension or utilization in another capacity shall be for a fixed and pre-determined period and at any rate shall not exceed a period of three (3) months. Any suspension effected shall be on full remuneration.

## 14. Appeal

The employee has the right to appeal against any disciplinary sanction, which has been given at a Disciplinary Enquiry.

- a. An appeal must be lodged on the prescribed form within five (5) days of receipt of written notification of the disciplinary decision.
- b. Appeals will be heard by a management level above that of the Presiding Officer of the enquiry in the case of final written warnings and by a higher level of management who does not exercise direct management control over the affected employee in the case of dismissals and suspensions.
- c. By agreement, an appeal may be heard by an impartial arbitrator appointed by the parties to the appeal from a panel or list.
- d. The appeal will only be heard on the grounds of an appeal submitted by the employee and any amendment thereto and by having regard to the record of the proceedings and submissions and arguments based thereon. The appeal should not entail the rehearing of the matter *de novo*.
- e. The Presiding Officer of the Disciplinary Appeal Tribunal shall have the power to confirm or set aside any decision, determination or finding and to confirm, set aside or reduce any sanction imposed.
- f. The Presiding Officer of the Disciplinary Appeal Tribunal shall fix the time and date of the hearing which will take place within ten (10) days of the date of appointment. In consultation with the parties, the Presiding Officer may vary the time and date and order a mutually convenient time, date and place.
- g. The parties shall deliver to the other and to the Presiding Officer a brief statement of case at least two (2) days prior to the hearing and no further pleadings shall be exchanged unless otherwise agreed.
- h. The statement of case shall concisely set out the facts upon which the party relies, the conclusions of law upon which the party relies and the relief which the party seeks.

- i. The hearing will be conducted by the Presiding Officer in whatever manner and procedure, including the Summary Procedure as set out in clause 7.7 above that will produce the most expeditious hearing of the matter.
- j. The Disciplinary Appeal Tribunal is to consider whether the disciplinary enquiry and sanction was fair. The Presiding Officer in his sole discretion shall be entitled to make whatever order he deems reasonable in the circumstance.
- k. The Disciplinary Appeal Tribunal shall make its determination, in writing, within ten (10) days from the last day of the hearing and provide a copy of the determination to the Municipal Manager or his representative and to the employee or his representative.

## **15. Pre-Dismissal Arbitration**

An employer may, with the consent of the employee, request the Bargaining Council, an accredited agency or the Commission for Conciliation, Mediation and Arbitration to conduct an arbitration into the allegations about the conduct or capacity of an employee as provided for under section 188A of the Labour Relations Act 66 of 1995.

The provisions of Section 138 of the Labour Relations Act, read with the changes required by the context, applies to any pre-dismissal arbitration.

## **16. Standard of conduct**

Employees are expected to comply in every respect with the conditions of employment and collective agreements and any related regulation, order, policy and practice and to refrain from any conduct which would give just cause for discipline.

In particular, employees should:

1. Attend work regularly and punctually;
2. Conform to the reasonable dress and uniform requirements of the employer;
3. Perform their tasks and job responsibilities diligently, carefully and to the best of their ability;
4. Obey all lawful and reasonable instructions given by a person having the authority to do so;

5. Conduct themselves with honesty and integrity;
6. Request permission in advance for any leave of absence whenever possible;
7. Refrain from being absent from duty without leave or permission, except on good cause;
8. Refrain from accepting any other employment outside of normal working hours without the prior permission of the Department Head or Municipal Manager, which permission shall not be unreasonably withheld;
9. Refrain from any rude, abusive, insolent, intimidatory or aggressive behaviour to a fellow member of the public;
10. Refrain from wilful or negligent behaviour, the damage of property;
11. Refrain from participating, either individually or with others, in any form of action which will have the effect of disrupting the operations of the employer, other than actions contemplated by the Labour Relations Act;
12. Refrain from wrongfully disclosing privileged information; and
13. Refrain from consuming alcohol or using intoxicating drugs whilst on duty.

## **17. Sanctions for misconduct**

- 17.1 In accordance with the Disciplinary Policy, any sanction that is imposed for misconduct will be intended to deter future repetition of that behaviour. The sanction imposed must be based on the seriousness of the offence and considering the employee's disciplinary record.
- 17.2 The imposition of discipline is progressive in that sanctions are to be applied with increasing severity with the repetition of the offence. Sanctions will generally be applied by first issuing a written warning and then a final written warning, except in cases of misconduct which would constitute grounds for immediate dismissal or suspension without pay or the immediate imposition of a final written warning.
- 17.3 All written warnings and suspensions are to be recorded in the employee's personal file.
- 17.4 A written warning will remain valid and on the record of the employee for a period of six (6) months from the date of imposition.
- 17.5 The employer may impose as a sanction a suspension without pay having regard either to the serious nature of the misconduct or the fact that there has been a

previous warning or warnings for the same behaviour in which event: the maximum period will be ten (10) days; the period of suspension will run consecutively; in the event of a suspension in excess of five (5) days, the suspension without pay shall be spread over three (3) monthly pay periods;

17.6 A suspension without pay shall be regarded as a sanction more serious than a final written warning.

17.7 As a guideline, an employee may be dismissed on the first occasion for, inter alia:-

17.7.1 Intimidation, fighting and /or assault;

17.7.2 Theft, unauthorised possession of or malicious damage to the employer's property;

17.7.3 Being under the influence of alcohol or intoxicating drugs whilst on duty such that performance is seriously impaired or diminished;

17.7.4 The consumption of alcohol or intoxicating drugs whilst on duty if the nature of work to be performed is such that intoxication endangers the safety of the employee or that of others;

17.7.5 Any act of gross dishonesty;

17.7.6 Any act of gross negligence;

17.7.7 Cross insubordination;

17.7.8 Wrongful disclosure of privileged information

17.7.9 Any act of bribery or corruption; and

17.7.10 Any other act of misconduct which would constitute just cause for dismissal.

# BYLAE D

## **SOL PLAATJE MUNICIPALITY: DRAFT INTEGRATED DEVELOPMENT PLAN (IDP) – PRESS RELEASE**

Date: 25 June 2002

Time: 15:30

### **1. Introduction**

I would like to quote the following two pages from the UN Habitat Agenda which was agreed to by all participating members of the United Nations in June 1996 in Istanbul:

“Cities and Towns have been engines of growth and incubators of civilization and have facilitated the evolution of knowledge, culture and tradition, as well as of industry and commerce. Urban settlements properly planned and managed, hold promise for human development and the protection of the world’s natural resources through their ability to support large numbers of people while limiting their impact on the natural environment.”

### **2. The IDP Process: Background**

All Municipalities in South Africa need to adopt an integrated development plan according to the Municipal Systems Act.

The Sol Plaatje Municipality started the process in September 2001 with the approval of a Process Plan indicating how it is going to conduct this process. Public participation in the process is of crucial importance.

The IDP is a totally new way of working in local authorities. It also drastically changed the way the Municipality plans for development. Historically planning in South Africa was characterised by a bureaucratic process that concentrated predominantly on the regulation and control of land use at entrenching racial segregation. It was to a large extent also restrictive to development. This new process is developmentally orientated and addresses

issues such as poverty alleviation, economic and social development as well as issues such as environmental concerns and sustainable development.

The *primary responsibility of a local authority is to ensure the development of all its people and has therefore the responsibility to redress the imbalances in resource provision and living conditions of the past. In doing this it must involve the total community in identifying these needs.*

In order for the Municipality to be able to become Developmental Local Government the IDP methodology was created to provide this crucial tool. It is a tool to assist the Municipality, consisting of the elected representatives (Councillors), the residents (communities) and the council employees (administration) to prioritise their development needs and to implement solutions that integrate and maximize the use of the available scarce resources (sustainable development).

The IDP is the Business Plan of the Municipality and also acts as a management tool that creates the linkage between planning and effective implementation.

### **3. The Sol Plaatje IDP**

The Sol Plaatje Municipality went through a five month planning process to produce the first IDP. Although it may not be the perfect product at this stage it laid a solid foundation for future work in this regard. During this five month period an attempt was made to involve as many role-players as possible. This was specifically done through the creation of the IDP Representative Forum consisting of Councillors, Ward Committee representatives, other stakeholder groupings such as organized businesses, tertiary education institutions, youth organizations, physically disabled, etc. This forum met on five occasions where valuable inputs were gained in terms of the community's needs but also their perception on the service delivery of the Municipality.

This was done during the Analysis Phase and assisted the municipality in defining what it needs to plan for. From these analysis workshops with the IDP representative forum the following key development issues were identified that the IDP needs to address:

- **Local Economic Development.**

The facilitation of economic development is probably the most important challenge facing the Municipality. Without economic growth and job creation the Municipality would also not be financially sustainable. In this sense it is identified that an integrated local economic development strategy needs to be drafted for the Municipality in cooperation with all stakeholders. This, however, does not mean that nothing will happen while the strategy is being produced. Various projects have been identified to stimulate economic development as indicated in the 5-year plan and the annual action plan and budget for the 2002/03 financial year.

- **Social Development**

Huge social backlogs still exist in the previously disadvantaged areas in terms of housing and general good living environments which include access to facilities such as libraries, developed parks and recreation facilities, health and education facilities, etc. Although most of the facilities are available the accessibility and quality of service provided at these facilities are still questionable and needs serious attention. The necessary resources to provide these are scarce and therefore needs prioritization.

- **Environmental Development**

The development of an overall Environmental Policy and Strategy is important for the Municipality to be sustainable in line with national legislation and international agreements - this strategy should include the future organisational structures to implement such a strategy. This strategy will include issues such as integrated waste management, greening of areas, creating more environmentally friendly living environment, especially in the disadvantaged areas, through urban agriculture and urban greening to enhance the urban climate, reduce dust and to contribute to its attractiveness for residents, investors and tourism.

- **Integrated Urban/Rural Development**

*Since the amalgamation process the Municipality now has a huge rural area it needs to serve. Previously the Municipality was only concerned with an urban area and now needs to focus on both rural and urban development and how this interaction should develop.*

Very little is known at present on what the situation is in the rural area. As part of the IDP implementation it is the intention to do a detailed socio-economic survey of the whole municipal area to determine the status quo in terms of economic development, poverty, population trends, etc.

#### ▪ **Housing**

Apart from the housing backlog, which at present is approximately 13 770 units, the issue was also raised that housing provision should be sustainable in the sense that people should be provided with a wider choice of housing within their affordability levels and tenure type, including rental. The environment within the low cost housing sector must also be considered when providing houses. The innovations applied in the Moshoeshoe Eco Village Pilot Housing Scheme should be applied in other housing areas to achieve sustainable development in the provision of housing.

The Municipality is also dependent on the National Housing Subsidy Scheme to provide housing for the poor and national and provincial government should commit themselves to the 5-year housing plan provided for in the IDP.

#### ▪ **Infrastructure**

With the relatively high level of existing infrastructure, the community assessment in terms of infrastructure stressed the great need for the maintenance and upgrading of existing infrastructures. Of specific concern was the need for upgrading of storm water management and gravel roads in the low-income residential areas. An Integrated Infrastructure Maintenance Programme for the upgrading and maintenance of the existing infrastructure network need to be developed as priority. The programme for the provision of new infrastructure should be prioritised to those areas in greatest need on a programmed basis over the next five years.

#### ▪ **Institutional preparedness**

Structural deficiencies and skills shortage still exist within the municipal administration to address new constitutional functions especially in the environmental and social spheres. The Municipality has a broad technical and knowledge skills base in traditional areas of municipal delivery. There is also a lack of a coherent information management system to ensure informed management decision-making and planning. Current emphasis is placed on

enhancing the knowledge and skills base of the Municipality and several interventions are being put in place to speed up transformation.

- A Performance Management System needs to be put in place which will measure the performance of the organization as a whole in terms of its service delivery, this implies that every
  - Directorate need to have a Business Plan derived from the IDP indicating the programmes it will implement during the next financial year in terms of individual projects, budgets and targets. It needs to report at the end of the year on its performance in terms of the Business Plan.
  - Each individual in the organization, therefore, will be measured how he/she has performed against these set standards.
- The Performance Management System will ensure service standards are adhered to which will be conveyed to the communities. These service standards refer to for example how complaints will be dealt with in terms of response time and many more.
- **Poverty Alleviation**

No detailed studies are available on the poverty level in the Sol Plaatje Municipality. It is, however, evident in most of the communities. More than 60% of the people in Kimberley and even a higher percentage in Ritchie and the Rural Area earn less than R800 per month. Although income is an important indicator of poverty it is accepted that poverty is much more than just personal income. It also refers to physical and spiritual necessities, assets and income. A loss or inability to accumulate these "assets" makes people vulnerable to being in a state of poverty.

Poverty alleviation should therefore be in the forefront of all development actions. Development activities must be geared towards poverty alleviation.

The development/poverty link must be a focus for elected public representatives and officials of the Sol Plaatje Municipality who are tasked with promoting development and thereby combating poverty.

At present there is a lack of institutional capacity to tackle this huge task within the Municipality. The importance of it is recognised and the necessary institutional capacity needs to be developed as a priority issue.

- **TB and STI/HIV/AIDS**

Despite the lack of proper information on the prevalence of STI/HIV/AIDS it is anticipated that it will have a significant effect on the Sol Plaatje Municipality as an organisation and to the community at large.

The Municipality has, however, pro-actively started to address this problem with a HIV/AIDS Programme.

- **Safety and Security**

The challenge is for the Municipality to facilitate the creation of greater safety in all the communities. Issues raised were crime related to alcohol and drug abuse, especially associated with shebeens and taverns. Gangsterism amongst the youth, home abuse, the general preparedness of the community in the case of disaster and preventative measures in case of fires especially in informal areas were raised as serious concerns.

- **Development Objectives, Strategies and Projects**

For each of the Key Development Issues identified above development objectives and strategies were developed in order to address these issues. These objectives and strategies were agreed upon during a workshop with the IDP Representative Forum. Projects were then linked to the different strategies for implementation during a 5-year period. These projects are linked to financial resources and prioritized in terms of reaching the set objectives with the available resources. Attached is the 5-year plan linked to a 5-year Financial Plan as well as the Annual Action Plan and Budget for the 2002/03 financial year in terms of Capital Projects.

- **Approval and Implementation**

The document that has been distributed is a draft document and has now been released for public comment. According to legislation the public now has 21 days to comment on the plan

before it is submitted to Council for adoption. Once adopted, it will serve as a business plan for the Municipality to conduct its business according to this plan.

The months of July and August will be used for detail preparation of the projects listed for implementation during the 2002/03 financial year. This preparation will include the development of different programmes from the listed projects such as Road Upgrading Programme, Housing Development Programme, LED Programme, etc. This period will also be used to make sure that the necessary equipment and human resources are available to implement the different projects and programmes.

▪ **Monitoring and Reporting**

The IDP now also affords communities the opportunity to monitor the delivery process according to the plan. The Municipality is also legally bound to report its performance at the end of each financial year. Municipalities are also bound to establish a Performance Management System whereby its performance is monitored in terms of fulfilling its developmental mandate.

▪ **Comments on Draft IDP**

An opportunity exists now for all stakeholders to comment on the Draft IDP before it is submitted to Council for final approval.

Copies of the Draft IDP have been circulated to:

- Provincial Government Departments
- The Frances Baard District Municipality
- All Councillors for discussion with their respective Ward Committees
- Copies of the Draft IDP is also available in all public libraries within the Municipal Area where individual residents can scrutinize the Plan

People who wish to make comments are asked, wherever possible, to do it in writing and to submit it either by:

- Hand, at the Civic Centre, Room 7, First Floor in the Old Building or at any of the libraries.
- Post, clearly marked "IDP Comments", addressed to the

City Manager  
Private Bag X 5030  
Kimberley 8300

- Fax, Fax No 053-833 1005, or
- E-mail to [mstols@kbymun.org.za](mailto:mstols@kbymun.org.za)

**Comments should be submitted by not later than 12 July 2002**

All comments will be considered and either be responded to in cases where it is not possible to be included in the IDP or it will be included in the final draft to be submitted to Council for approval.

**Conclusion**

Given the amount of time and the fact that this is a new process, both for officials of the Municipality, Councillors and the communities this first IDP is maybe not the perfect product one would have hoped for - but it introduced a new era in the Municipality as far as service to the communities are concerned.

It should be seen as a process that will develop over time and produce better products each year and thereby contribute to the Municipality becoming more efficient. The transition process of the Municipality into becoming a Developmental Local Government in itself is a maturing process that needs time to develop, whilst at the same time it is this new paradigm that should be reflected in the IDP.

A change in the way the Municipality will conduct its business will be apparent from September 2002 and will improve as the IDP becomes more and more institutionalized in the Municipality.

**CONTENT OF MSA**

- Legal Nature of Municipalities and Internal Relations
- Public Participation
- Municipal Functions and Powers
- Integrated Development Planning

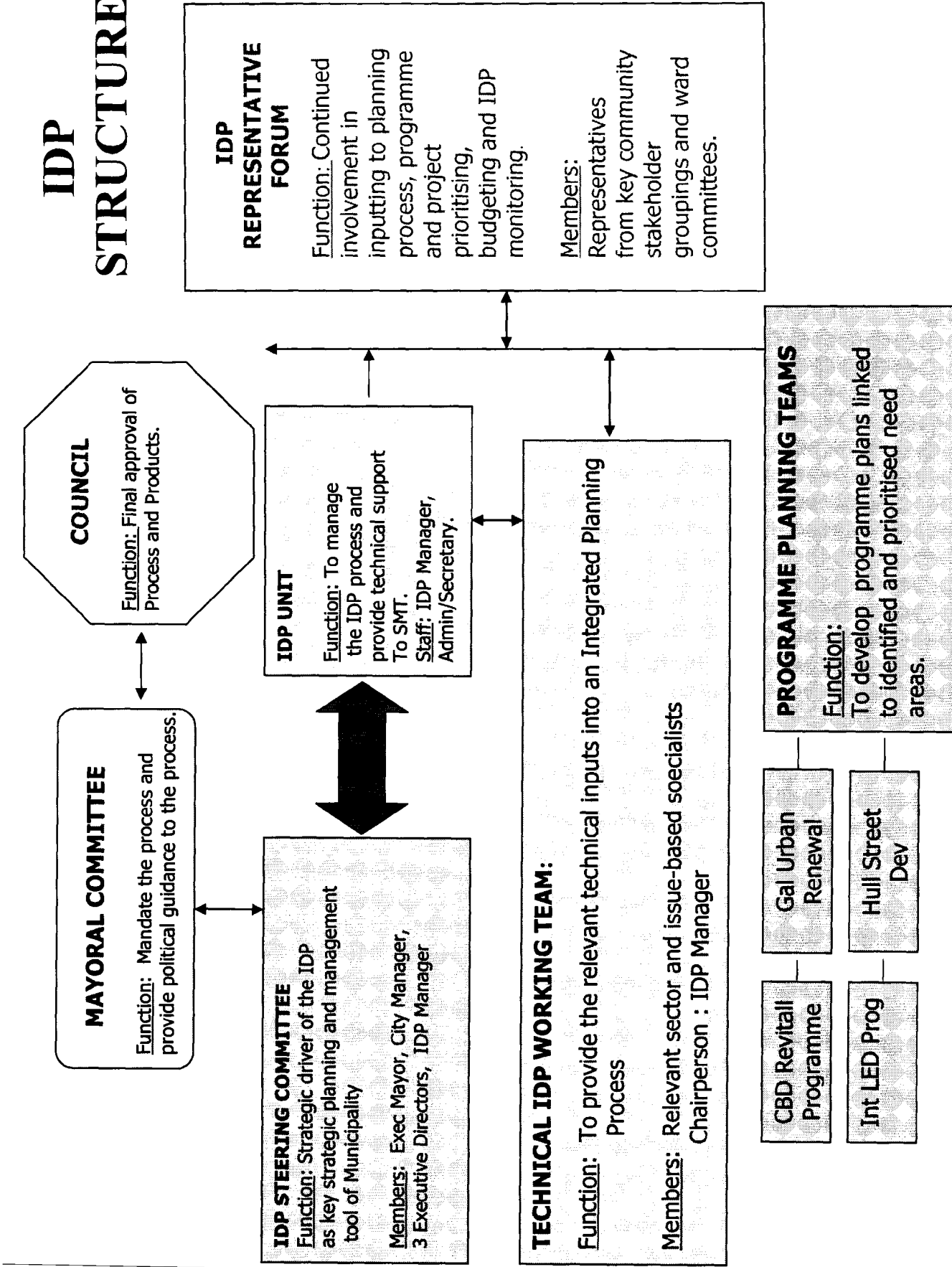
- Performance Management
- Local Public Administration and Human Resources

### **IDP: STRATEGIC PLANNING AND MANAGEMENT PROCESS**

- Not a plan but an ongoing planning process with various products
  - Strategic component (vision, long term objectives)
  - Five year implementation and financial plan
  - Annual action plans and budget
  - Project implementation and monitoring

### **Overview of IDP phases**

# IDP STRUCTURES



# **KEY PRIORITY ISSUES**

## **VISION**

**1.**

**Sol Plaatje, a dynamic and caring municipality that looks after its environment and challenges its residents to actively contribute to their own social and economic well-being.**

**2.**

**Sol Plaatje, the dynamic capital of the Northern Cape, a caring municipality where the people use the resources contribute to their own social, economic and environmental well-being and that of the Province.**

**3.**

**A dynamic city that provides for a comprehensive range of affordable services to all its citizens, and that provides an enabling environment for holistic and sustainable social and economic development through a transformed management services.**

## BIBLIOGRAFIE

ANASTASI, A . 1988 Psychological testing (6th ed ). New York: Macmillan. by hoofstuk 5 bl 147.

ANSTEY, M. 1991. Negotiating Conflict: Insights and skills for negotiators and peacemakers. Johannesburg: Juta.

ANSTEY, M. 1999. Managing change: Negotiating conflict. Cape Town: Juta.

ASHLEY, D. & ORENSTEIN, D.M. 1995. Sociological theory: classical statements. Boston: Allen & Bacon.

BASSON, A., CHRISTIANSON, M., GARBERS, C., LE ROUX, P., MISCHKE, C. & STRYDOM, E.M.L. 2000. Essential Labour Law. Cape Town: Creda Communications.

CARPENTER, G. 1987. Introduction to South African Constitutional Law. Durban: Butterworth-uitgewers (Edms) Bpk.

CARTER, R. 1985. Capitalism, class conflict and the new middle class. London: Routledge & Kegan Paul.

CASCIO, W.F. 2003. Managing Human Resources: Productivity, Quality of work live, Profits. New York: Mcgraw-Hill/ Irwin.

COHEN, J. 1988. Statistical power analysis for behavioural sciences. Second edition. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

DAHRENDORF, R. 1959. Class and class conflict in industrial society. London: Routledge & Kegan Paul.

DAHRENDORF, R. 1965. Sociologie van industrie en bedrijf. Utrecht: Marka-boeke.

DAHRENDORF, R. 1967. Conflict after class: new perspective on the theory of social and political conflict: the third Noel Buxton lecture of the University of Essex, 2 March 1967. London : Longmans, for the University of Essex.

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 – PhD.)

DE WET, J.J, MONTEITH, J.L. DE K., STEYN, H.S & VENTER, P.A. 1987. Navorsingsmetodes in die Opvoedkunde. Durban: Butterworth-uitgewers (Edms) Bpk.

DU BRIN, A.J. 1981. Human Relations: a job orientated approach. Virginia: Reston

DU BRIN, A.J. 1984. Human Relations: a job orientated approach. Virginia: Reston.

ELLIS, S.M. & STEYN, H.S. 2003. Practical significance (effect sizes) versus or in combination with statistical significance (p values): Management Dynamics, Volume 12 No.4, 2003.

ESTERHUYSE, W.P. 1984. Karl Marx: filosoof van die revolusie. Kaapstad: Tafelberg.

FINNEMORE, M. & VAN RENSBURG, R. 2001. Contemporary labour relations. Durban: Butterworth – uitgewers (Edms) Bpk.

GERBER, P.D, NEL, P.S. & VAN DYK, P.S. 1998. Mannekragbestuur. Pretoria: Sigma Press.

GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M., DONNELLY, J.H. & KONOPASKE, R. 2003. Organizations: Behavior Structure Processes. New York: Mcgraw-Hill/Irwin.

GOUWS, P.A. 1986. Arbeidsverhoudinge in Suid-Afrika. Pretoria: J.L. van Schaik (Edms) Bpk.

GRABB, E.G. 1984. Social inequality, classical and contemporary theorists. Toronto: Holt, Rinehart & Winston.

HABEL, N. 1985. Wer ist wer? das Deutsche who's who. Lübeck: Schmidt-Römhild.

HARPER, C.L. 1993. Exploring social change. Englewoods Cliffs, N.J.: Prentice – Hall, c1993

HAVENGA, W. 2002. Konflikdinamika binne 'n plaaslike bestuursomgewing. Potchefstroom: PU vir CHO. (Verhandeling — MA.)

JOHNSON, D.P. 1981. Sociological theory (classical founders and contemporary perspectives). New York: Wiley.

JOHNSTON, R., CHAMBERS, S., HORLAND, C., HARRISON, A., SLACK, N. 1997. Cases in Operations Management. London: Clays Ltd.

JORDAAN, D. 1989. Konflikgestaltes in die praktisering van arbeidsverhoudinge. Potchefstroom: PU vir CHO. (Verhandeling – MCom.)

JORDAAN, D. 1993. Konflik en geweld as determinante van arbeidsonrus by 'n voedselvervaardigingsonderneming. Potchefstroom: PU vir CHO. (Proefskrif – PhD.)

KNIPE, A., VAN DER WALDT, G., VAN NIEKERK, D., BURGER, D., NELL, K. 2002. Project Management for succes. Cape Town: Clysons.

KROON, J. red. 1995. Algemene Bestuur. Pretoria: Kagiso.

KRUGER, M.M. 1999. Die beleving van kommunikasie binne 'n plaaslike owerheid. Potchefstroom. PU vir CHO. (Skripsie – M.A.).

LEAP, T.L. & ORINO, M.D. 1993. Personnel human resource management. New York: Maxwell Macmillan International.

LEFEBVRE, H. 1982. The sociology of Marx. New York: Columbia University Press.

LEVER, J. 1982. Some elements of Marx's thought. Pretoria: Academica.

LUSSIER, R.N. 2003. Management Fundamentals. Ohio: South-Western.

MALAN, H. 2001. Koherensiesin, selfdoeltreffendheid, lokus van beheer en uitbranding by maatskaplike werkers. Potchefstroom: PU vir CHO. (Skripsie – MA.)

NEL, P.S. 1997. South African industrial relations theory and practice. 3ed Pretoria: Van Schaik.

PIETERS, M.A. 1998. Handboek vir Menslike Hulpbron Praktisyns. Kaapstad: Kagiso Uitgewers.

PIRON, J. & PIRON, R. 1992. Managing Discipline & Dismissal. Halfway House: Southern Book Publishers (Pty) Ltd.

PONDY, L.R. 1967. Organisational conflict: concepts and models. Administrative Science Quarterly, 12, 296-320.

PONDY, L.R. 1972. "Organisational Conflict: Concepts and Models" Administrative Science Quarterly no 12.

PONS, A. & DEALE, P. 2003. Labour Relations Handbook. Cape Town: Juta & Co, Ltd.

POPENOE, D. 1980. Sociology. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

RAHIM, A.M. 1983a. A measure of styles of handling interpersonal conflict. Academy of Management Journal, 26(2);368-376.

RAHIM, A.M. 1983b. Rahim Organizational Conflict Inventories: Experimental Edition, Professional Manual. California: Consulting Psychologists Press, Inc.

RITZER, G. 1983. Sociological theory. New York: Knopf.

SAYER, D. 1989 Readings from Karel Marx. London: Routledge.

SISSON, K. 1995. Personnel Management: A comprehensive guide to theory & Practice in Britain. Oxford: Blackwell Publishers.

SLABBERT, J.A. 1987. Vakbondwese en arbeidsverhoudinge. (In medewerking met M.E. STEYN). Roodepoort: Digma-publikasies.

SLABBERT, J.A., PRINSLOO, J.J., SWANEPOEL, B.J. & BACKER, W. 1998. Managing Employment Relations in South Africa. Durban: Butterworth Publishers (Pty) Ltd.

SMIT, G.J. 1991. Psigometrika: aspekte van toetsgebruik. Bloemfontein: HAUM.

SMIT, P.J. & CRONJé, G.J. 1992. Bestuursbeginsels. Cape Town: Juta.

SOUTH AFRICA. 1936. Insolvency Act, No 24 of 1936. Pretoria: Government Printer.

SOUTH AFRICA. 1995. Labour Relations Act, No 66 of 1995. Pretoria: Government Printer.

SOUTH AFRICA. 1996. Constitution of the Republic of South Africa as adopted by the Constitutional Assembly on 8 May 1996 and as amended on 11 October 1996.

SOUTH AFRICA. 1997. Basic Conditions of Employment Act, No 75 of 1997. Pretoria: Government Printer.

SOUTH AFRICA. 1998. Employment Equity Act, No 55 of 1998. Pretoria: Government Printer.

SOUTH AFRICA. 1998. Local Government: Municipal Structures Act' No 117 of 1998. Pretoria: Government Printer.

SOUTH AFRICA. 2000. Local Government: Municipal Systems Act No 32 of 2000. Pretoria: Government Printer.

SOUTH AFRICA. 2000. Protected Disclosures Act, No 26 of 2000. Pretoria: Government Printer.

SOUTH AFRICA. 2001. Organisational Performance Management for Local Government. Pretoria: Jupmet.

SOUTH AFRICA. 2002. Performance Agreements for South African Municipalities: The Municipal Manager and Direct Reports SALGA 2002. Pretoria: Jupmet.

SUID-AFRIKA. 1993. Wet op Beroepsgesondheid en Veiligheid, Wet No 85 van 1993. Pretoria: Staatsdrukker.

SUID-AFRIKA. 1998. Wet op die Oorplasing van Personeel na Munisipaliteite, Wet No 17 van 1998. Pretoria: Staatsdrukker.

SUID-AFRIKA. 2003. Wet op Plaaslike Regering: Munisipale Finansiële Bestuur. Wet No 56 van 2003. Pretoria: Staatsdrukker.

THOMAS, K.W. 1976. Handbook of industrial and organisational psychology. Chicago: Rand McNally.

TUCKER, R.C. 1972. The Marx Engels Reader. New York: Norton.

TUCKER, R.C. 1978. The Marx Engels Reader. London: WCIA IPU

VAN WYK, A.C., KOORNHOF, G.W. & VAN DEN BERG, O.J. 2002. Basiese Beginsels van die Suid-Afrikaanse Individuele Arbeidsreg: Solidariteit.

VAGO, S. 1996. Social Change. New Jersey: Prentice-Hall.

VERKLARENDE AFRIKAANSE WOORDEBOEK. 1992. Pretoria: JL van Schaik.

VERKLARENDE HANDWOORDEBOEK VAN DIE AFRIKAANSE TAAL. 2000. 4de uitgawe. Johannesburg: Perskor.

VORHIES, F. 1991. Comprehending Karel Marx. Kenwyn, South Africa: Juta.

WALLACE, R.A. & WOLF, A. 1980. Contemporary sociological theory. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

WALLACE, R.A. & WOLF, A. 1995. Contemporary sociological theory: continuing the classical tradition. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall

YILDIRIM, O.N. 1979. Marx polarization theory and class struggle in advanced industrial capitalist society. Lund: [s.n.].

ZEITLIN, I.M. 1973. Rethinking sociology: a critique of contemporary theory. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

## **HOFSAKE**

*Independent Municipal & Allied Trade Union en andere v Greater Johannesburg Metropolitan Council en andere* (2000) 21 ILJ 2037(AH).

*Jonker v Amalgamated Beverage Industries* (1993) 14 ILJ 199 (NH).

*Nehawu v University of Cape Town & andere* (2000) 21ILJ 2018 (AH).

*Ntai en andere v SA Breweries Bpk* (2001) 22 ILJ 214 (AH).

*Schutte en andere v Power – plus Performance (Edms) Bpk en 'n ander* (1999) 20 ILJ 655 (AH)

*Tiopaizi v Buluwayo Municipality* (1923) A 312.

*Van Biljon v Bloemfontein Transitional Local Council* (1999) 20 ILJ2481 (KVBA)