

HOOFSTUK 4

KONFLIK AS INHERENTE VERSKYNSEL IN DIE BESTUUR/WERKNEMER VERHOUDING

Soos uit die vorige hoofstukke afgelei kan word, bestaan daar in die organisasie groot potensiaal vir konflik tussen bestuur en werknemer. Die potensiaal kan gevind word in die verskil wat bestaan in die doelwitte van die twee partye, asook die relatiewe posisie van mag waarin die partye hulle bevind.

In dié hoofstuk sal gepoog word om op die informasie soos in hoofstuk 2 verskaf, voort te bou en te wys dat die verskille wat bestaan nie noodwendig tot “negatiewe” konflik sal lei nie, maar dat dit tot konflik benutting kan lei - waar die twee teenpartye deur hulle doeltreffende hantering van die proses tot ’n nuwe, wedersydsaanvaarbare alternatief kan kom.

Ten einde bogenoemde oogmerk te illustreer, sal daar eers gekyk word na ’n definisie van die begrip konflik. Hierna word twee konflikmodelle bespreek en ’n oorsig word gegee van bronne van konflik binne die werksituasie. Vervolgens word wyses bespreek om konflik te bestuur asook die voordele van konflik as ’n positiewe verskynsel in organisasies.

4.1 **DEFINISIE VAN KONFLIK**

Volgens Robbins (1987: 352) is konflik “a process in which an effort is purposely made by one person or unit to block another that result in frustrating the attainment of the other’s goals or the furthering of his or her interests.”

Daar bestaan **twee sienings** of benaderings tot konflik. Die **tradisionele siening** waar konflik as negatief of sleg gesien word, en die **interaksionistiese siening** waar konflik gesien word as ’n positiewe verskynsel wat aangemoedig moet word en wat die organisasie of partye kan bevoordeel.

Thomas (1976: 910) omskryf konflik as “the process which begins when one party perceives that the other has frustrated, or is about to frustrate, some concern of his”. Verder, “a process which includes the perceptions, emotions, behaviour and outcomes of parties concerned.”

In ons bespreking sal ons die fokus beperk deur slegs te verwys na tweesydige of “dyadic” konflik, terwyl daar by bespreking van die modelle van konflik gekyk sal word na sowel die proses- as die strukturele model van konflik.

4.2 TWEE MODELLE VAN KONFLIK

In 'n poging om die konflikverskynsel beter te omskryf en te verstaan, is dit nodig dat gekyk word na twee modelle van konflik.

4.2.1 Die prosesmodel van tweesydigte konflik:

Die prosesmodel (sien meegaande model) identifiseer en ondersoek die gebeure binne 'n konfliktepisode of -siklus. Wanneer daar gekyk word na die prosesmodel van konflik (sien diagram) kan ons vyf hoofgebeure binne die konfliktepisode of -siklus van een van die partye waarneem naamlik frustrasie, konseptualisasie, gedrag, die ander party se reaksie en die resultaat of uitkoms.

*Die probleem ontstaan as gevolg van die betrokke party se **ervaring van frustrasie**, huidig of verwagte, as gevolg van die dwarsboming van sy pogings om 'n gegewe doel te bereik. Indien die frustrasie wat ervaar word bewustelik aangespreek of hanteer word, sal dié party die situasie dan **konseptualiseer**. In dié stadium word die party bewus van die situasie. Deur die konseptualisasie van die situasie gaan die een party oor tot **gedrag/optrede** teenoor die ander party in 'n poging **om die situasie te hanteer**. Gedrag of optrede verwys hier na gedrag in algemene verband ten einde vermyding, onttrekking sowel as meer geldende optrede in te sluit.*

4.2.2 Die strukturele model van tweesydigte konflik:

In teenstelling met die prosesmodel, het die strukturele model van konflik nie juis belang by onafhanklike konfliktepisodes nie. Die strukturele model lig sentrale gedragsneigings binne die tweesydigte verhouding toe. Die model is dus gefokus op die saamgestelde verskeidenheid van gedrag wat deur die twee partye gebruik word tydens onderhandelings - die gedrag wat mees algemeen voorkom by die partye, bv. samewerking, kompetisie, vermyding, ens.(Verwys na meegaande model)

Eerder as om die gebeurtenisse binne 'n konfliktepisode te identifiseer, is die strukturele model ingestel op die onderliggende parameters wat elke episode beïnvloed. Die model is eerder toegespits op die hoeveelheid druk en beperkings wat op elke party geplaas word. Elke party se gedrag word dan gesien teen die agtergrond van daardie druk. Beperkings en gedragsaanpassing word gesien as die gevolg van 'n verandering in die verhouding van dié veranderlikes.

Die strukturele model word voorgestel in meegaande diagram. Die twee sirkels verteenwoordig die twee interaktiewe partye. Die konflikgedrag word gesien as gevorm/bepaal deur vier tipes strukturele veranderlikes. **Ten eerste** word beide partye gesien as of hulle beïnvloed is deur vooropgestelde gedragpatrone of gedragspredisposisies. Dit vloei gedeeltelik voort uit hulle motiewe en vermoëns. **Ten tweede** is beide partye onderhewig aan druk van hulle omliggende sosiale omgewing. **Ten derde** reageer die partye op die konflik aansporing in die situasie - die konflik van belange tussen hulle en hulle aandeel in die verhouding. **Ten laaste** word die interrelasie van die twee partye gesien soos dit plaasvind binne die raamwerk van reëls en prosedures wat die gedrag beperk - reëls van besluitneming, onderhandelingsprosedures en prosedures van derde party intervensie.

Die twee modelle wat voorgelê is ten einde konflik toe te lig, vul mekaar aan. Die strukturele model skyn bruikbaar te wees waar sistemiese verandering nodig is, terwyl die prosesmodel weer van toepassing is in die bestuur van 'n deurlopende sisteem. Die strukturele model veronderstel voortdurende verbeterings in verhoudings, terwyl die prosesmodel 'n mens help om krisis te hanteer. Beide modelle, en die taktiek wat hulle voorhou, is nodig ten einde konflik effektief te hanteer.

Voorts word die twee modelle afsonderlik voorgelê aangesien hulle verskillende navorsingsliteratuur weergee. In werklikheid pas hulle saam in een groot siening van konflikstruktuur en - proses. Die strukturele veranderlikes beperk die vorm en prosesdinamika, terwyl kennis van die prosesdinamika 'n mens help om die effek van die strukturele veranderlikes te voorspel.

4.3 BRONNE VAN KONFLIK TUSSEN DIE BESTUUR EN WERKNEMERS IN 'N ORGANISASIE

4.3.1 Beperkte hulpbronne

“Enige onderneming het beperkte hulpbronne, en individue of groepe binne die onderneming moet met mekaar kompeteer vir die hulpbronne. Daar kan aanvaar word dat hoe skaarser die hulpbronne hoe groter is die potensiaal vir konflik.” Nel et.al. (1989:145).

Hierdie verskynsel kan elke jaar in die meeste organisasies duidelik gesien word as die jaarlikse departementele begrotings aan die Hoofbestuurder of Direksie voorgelê word. Eerste pogings van Departementshoofde word afgekeur en die opdrag is om

beoogde uitgawes te besnoei. Gou-gou word behoeftes onderling tussen Departemente vergelyk en vanweë subjektiewe evaluerings ontstaan spanning en konflik tussen departemente, iets wat die hoofbestuurder deeglik in aanmerking moet neem by finale goedkeuring van begrotings.

4.3.2 Status en strukture

Alle werknemers wil graag weet waar hulle in die organisasie inpas, aangesien hulle vergelykings tref met ander wat hulle as hulle gelyke sien - die sogenaamde "Equity theory" - ten einde te bepaal of hy/sy regverdig behandel word en van 'n gelyke waarde vir die organisasie is. Sekuriteit in die werk word tot 'n groot mate só bepaal en dit beïnvloed ook onderlinge verhoudings tussen werknemers.

Die werknemer wil ook weet wie sy direkte hoof, sy gelykes en sy ondergeskiktes is. Hiermee saam gaan sekerheid oor verantwoordelikhede, gesag en verpligtinge.

Konflik ontstaan dan as die werknemer voel dat sy verhouding met die onderneming nie duidelik is nie en dat dit sy status beïnvloed. Begrippe soos "persepsie" en "subjektiwiteit" speel dus hier 'n belangrike rol.

4.3.3 'n Verbreking van die vloei van inligting (kommunikasie)

Waar daar 'n verbreking van die vloei van inligting is, ontstaan daar konflik in die organisasie. Werknemers en bestuur weet dus nie wat aangaan nie en kan dan nie doeltreffend funksioneer nie. Inligting kan ook doelbewus geblokkeer of weerhou word of daar kan verkeerde inligting deurgegee word. Ongeag die aard van die verbreking of verdraaiing van inligting, het dit altyd negatiewe gevolge aangesien dit werknemers en bestuur verwar.

4.3.4 Die omgewing van die onderneming :

Die omgewing waarbinne die organisasie funksioneer kan tot konflik tussen groepe lei. Hier word verwys na die politieke omgewing waar 'n dag soos 16 Junie (Jeugdag/Soweto-dag) tot konflik in die organisasie mag lei. Insgelyks kan in die ekonomiese omgewing 'n afswaai in die ekonomie die organisasie se voortbestaan bedreig en tot konflik lei. Die jaarlikse onderhandelings oor die hersiening en aanpassing van lone en diensvoorwaardes het beslis ook die potensiaal om tot konflik in die organisasie te lei. Die table op die vorige bladsy lig hierdie situasie baie duidelik toe.

4.3.5 Ander bronne van konflik

Nog 'n aantal bronne van konflik, wat veral ook in die mynbedryf 'n rol speel, is:

- *Taalverskille;*
- *Bevolkingsgroep-houdings;*
- *Politieke ideologieë;*
- *Lae vlakke van vertroue tussen bestuur en werknemers; en*
- *Ondoeltreffende arbeidsverhoudinge stelsels.*

4.3.6 Verskillende doelwitte en waardestelsels:

Verskille in die waardes, doelwitte, waardestelsels en metodes om hierdie doelwitte te bereik veroorsaak konflik tussen bestuur en werknemers. Bestuur probeer die maksimum uitset (wins) met die minimum inset verkry. Die werkers interpreteer dit dan as synde die minimum werk met maksimum hoeveelheid vergoeding - lynreg teenoor die siening van bestuur! Tussen hierdie twee teenoorstaande pole moet bestuur en werknemers by mekaar uitkom deur kompromië aan te gaan en konflik tot 'n minimum te beperk.

(Meegaande model illustreer bogenoemde benaderings.)

4.3.7 Verhoudingsprobleme

Onder die opskrif kan die volgende ingepas word:

- **Aansien van groepsverteenwoordigers:** Dit gebeur dat samewerking ontwikkel tussen persone wat onderskeidelik bestuur en werknemers verteenwoordig. Sodra dit lyk of samewerking tot stand kom, word die verteenwoordiger verwerp as 'n "Mpimpi" (verklikker/informant) en word hy/sy onthef van sy/haar posisie. Die proses van opbou van kredietwaardigheid of wedersydse vertroue moet dan weer van voor af begin.
- **Geldigheidserkenning van die partye teenoor mekaar** waar dit gaan oor die mate waartoe elke party van mening is dat die ander party daarop geregtig is om sy doelwitte te bereik. Die verhouding berus dus op die mate waartoe die partye mekaar se reg op 'n standpunt, asook elkeen se bestaansreg en sy besondere werkswyse aanvaar.
- **Persoonlikheidseienskappe van die leiers.** Dit is noodwendig dat die leiers van twee "opponerende" partye 'n groot invloed op die verhouding tussen die groepe sal uitoefen. 'n Persoon van hoë outoriteit sal byvoorbeeld gesien word as relatief meer geneigd tot 'n patroon van min vertroue en sterk mededinging in die werksituasie - dit kan tot gevolg hê dat hy as konserwatief, emosioneel, hard, magsugtig en vyandig beleef word.

4.3.8 Potensiële oorsake van konflik in die organisasie

Nel et.al. (1989: 147) verdeel sake wat moontlik tot konflik kan lei in die organisasie in twee afdelings, naamlik sake met 'n hoë potensiaal vir konflik en sake met 'n lae potensiaal vir konflik, in die werksituasie. Dit word saamgevat in die volgende tabel:

4.4 WYSES OM KONFLIK TE BESTUUR

Konflik is 'n lewensfeit wat eerder verstaan as beveg moet word. Dit is 'n noodsaaklike bestanddeel van alle vorme van sosiale organisasie en kan sodoende nie vermy word nie. As daar aanvaar word dat 'n sekere mate van konflik onvermydelik is, word dit die taak van bestuur om te probeer begryp hoe konflik in sy vele gedaantes herken, verminder of in 'n voordeel omskep kan word.

Konflikhantering (of konflikbestuur) behels dus meer as net die vermindering van konflik, en moet eerder beskou word as die beplanning en beheer daarvan deur middel van stimulasie en oplossing.

Konflikbestuur kan op verskeie wyses benader word. Daar word in die praktyk van twee benaderings gebruik gemaak, naamlik die proses- en struktuurbenaderings.

4.4.1 Die prosesbenadering van konflikbestuur

Thomas (aangehaal in Nel et. al. (1989: 155) haal 'n model aan wat vyf style voorstel vir die bestuur van konflik volgens die prosesbenadering. Die style word hieronder weergegee:

4.4.1.1 Vermyding:

Die partye onttrek uit die konfliksituasie. Die gevolg hiervan is dat nòg die een party nòg die ander party se behoeftes of probleme bevredigend opgelos word.

4.4.1.2 Inskiklikheid

Hierdie styl behels die gebruik van takt deur die verskillende partye deur mekaar te akkommodeer. Die inskiklikheidsbenadering lei daartoe dat individuele oplossings vir die konflik gevind word, aangesien dit gebaseer is op die gewilligheid van die partye om die konflik te probeer oplos.

4.4.1.3 Kompromie

Dit is die styl wat heel waarskynlik die meeste gebruik word. Die partye gee sekere punte prys en beskou ander punte as belangriker - 'n situasie van gee en neem ontstaan dan. Dit lei dus tot 'n kompromie en gevolglike tevredenheid van beide partye. Hierdie styl leen hom daartoe om groot konfliksituasies op te los, aangesien konflik in baie gevalle slegs opgelos kan word indien beide partye bereid is om iets prys gee.

4.4.1.4 Dwang

Hierdie benadering word gekenmerk deur 'n onwilligheid om die ander party se probleme te akkommodeer of selfs om 'n minimale toeweging te maak. Dit lei dikwels tot 'n vinnige oplossing, maar die konflik-nasleep kan baie negatief wees aangesien die een party voel dat hulle "verloor" het.

4.4.1.5 Samewerking

Hierdie styl vereis dat beide partye wil saamwerk en daarna sal strewe om gesamentlike oplossings vir hulle probleme te kry. Dit vereis dus beide samewerkende en selfgeldende gedrag. Die partye sien konflik as neutraal en vertoon vertroue en eerlikheid teenoor mekaar in hulle pogings om die konflik op te los.

Die styl wat 'n individu of groep sal volg hang af van sy/hulle ervaring van konflikhantering, sy/hul persoonlikheid en die spesifieke elemente van die konfliksituasie. Elke styl leen kom dan ook tot gebruik in spesifieke situasies. So byvoorbeeld sal die "dwangstyl" gebruik word waar vinnige besliste aksie noodsaaklik is, of die "inskiklike styl" waar 'n party byvoorbeeld tot die besef kom dat sy standpunt verkeerd is. Die party luister na 'n beter benadering en leer om redelikheid te toon.

4.4.2 Die strukturele benadering om konflik te bestuur

Die strukturele benadering tot konflik kan nuttig aangewend word om samewerking tussen mense te bevorder en konflik te verminder. Die benadering verskil van die prosesbenadering in die sin dat dit vereis dat daar verandering in die onderneming se formele verslaggewing oor houdings moet plaasvind. Die struktuur moet dus verander word, nie so seer individuele of interpersoonlike gedrag nie. In dié benadering word daar van drie oplossings gebruik gemaak om konflik te verminder :

4.4.2.1 Reëls

Daar is normaalweg twee stelsels reëls, naamlik prosedures en substantiewe reëls. Die prosedures bepaal hoe reëls vasgestel word en substantiewe reëls fokus op die regte van werknemers en bestuur.

4.4.2.2 Stelsels

Dit gaan hier oor die prosedures wat gevolg word om te besluit hoe die reëls in die organisasie toegepas word.

4.4.2.3 Rolvoorskrifte

Daar bestaan formele voorskrifte vir individue in 'n organisasie. Die verwagte gedrag word daarin voorgeskryf ten einde die verhouding tussen individue en groepe individue binne 'n onderneming te probeer reguleer en vas te pen sodat almal weet hoe dit werk.

Dit is belangrik om daarop te let dat die strukturele- en prosesbenadering van konflik wat hierbo bespreek is, nie losstaande nie, maar interafhanklik is. Die strukturele benadering het betrekking op stelsels terwyl die prosesbenadering gerig is op die "bestanddele" wat die bestuur aanmekaar bind.

4.5 KONFLIK AS POSITIEWE VERSKYNSEL IN ORGANISASIES

Thomas (1976: 889) meen: "more and more, social scientists are coming to realise - and to demonstrate - that conflict itself is no evil, but rather a phenomenon which can have constructive or destructive effects, depending upon its management."

Litterer (1966: 182) teken die volgende positiewe gevolge van konflik aan:

- *Vestig die aandag op sistemiese probleme wat aanpassing mag benodig;*
- *Vyandigheid wat tussen groepe mag bestaan, mag ook lei tot interne samehorigheid en so gemeenskaplike doelwitte aanwakker; en*
- *'n Magstryd verskaf soms die meganisme om magsbalans in die situasie te evalueer en aan te pas by die realiteit.*

Dubrin (1974: 312) lig die volgende positiewe resultate van konflik uit:

- *Individue beweeg nader aan mekaar;*
- *Nuwe leiers kan in die proses na vore tree;*
- *Ou doelwitte kan gewysig of vervang word;*
- *'n Uitlaat vir "stoomafblaas" kan moontlik geskep word, sonder benadeling van die organisasiestruktuur;*
- *Die motivering en energie om take af te handel kan verhoog word;*
- *Verandering kan gestimuleer word vanweë die groter verskeidenheid standpunte en verhoogde sin vir dringendheid;*
- *Lede van die organisasie (bestuur sowel as ander werknemers) mag groter insae en aanvaarding van hulle eie posisie verkry;*
- *Groepe mag meer bewus raak van hulle eiesoortigheid; en*
- *Die behoefte aan aggressiewe neigings wat inherent is aan soveel mense, kan bevredig word.*

*Ten slotte verwys ons graag na die rol van kommunikasie in die hantering van konflik. Newcomb (1947: 69) voer aan: "Breakdowns in communication enables both parties to develop and maintain their (own) distorted views of each other and to feed their mutual hostility". As oplossing hiervoor sê Thomas (1976: 906): "Communication is the medium through which Parties' misconceptions can be corrected: Other's communications may lead a Party to re-evaluate his own position, to recognise others' actual orientation and to revise his stereotype of Other". Dit blyk dus baie duidelik **dat kommunikasie nodig is** ten einde konflik in die organisasie te kan bestuur en in 'n positiewe verskynsel te verander.*

In hierdie hoofstuk is klem gelê op konflik wat soms gesien word as inherent tot die werkplek en ook dat konflik ontstaan weens botsende of uiteenlopende belange. Vervolgens word daar dan oorgegaan na die bespreking van motivering en die rol daarvan by individue en in die organisasie, asook hoe kommunikasie hierdie fenomeen beïnvloed. Eers word basiese behoeftes omskryf, waarna gekyk word na verskillende teorieë en dan die implikasies wat motivering as sulks het vir kommunikasie.