

DIE ERVARING EN HANTERING VAN KONFLIK  
DEUR MIDDELVLAKBESTUUR VAN 'N  
HOËR ONDERWYS INSTELLING  
- 'N GEVALLESTUDIE -

M. J. DE KLERK

**DIE ERVARING EN HANTERING VAN KONFLIK DEUR  
MIDDELVLAKBESTUUR VAN 'N HOËR ONDERWYS INSTELLING**

**- 'N GEVALLESTUDIE -**

deur

**MARIA JACOBA DE KLERK**

Skripsie voorgelê ter gedeeltelike voldoening aan die  
vereistes vir

**DIE MEESTERSDIPLOMA IN TEGNOLOGIE: KANTOORADMINISTRASIE**

in die

**FAKULTEIT BESTUURSWESE  
TECHNIKON VRYSTAAT**

**Studieleier: Prof Johann Strauss  
D.Phil. (T.H.O.D)**

**BLOEMFONTEIN  
Augustus 1996**

## DANKBETUIGINGS

'n Woord van opregte dank word gerig aan:

- Prof. Johann Strauss vir sy leiding, bystand en entoesiasme. Dit was voorwaar 'n eer en voorreg om onder sy leiding te werk;
- Prof. J.J. van Lill, op die beginstadium van hierdie studie Rektor en nou gewese Rektor van die Technikon Vrystaat, wat goedkeuring verleen het dat hierdie ondersoek kon plaasvind;
- Die een-en-twintig middelvlakbestuurspersoneel-lede aan Technikon Vrystaat vir die voltooiing van die vraelyste;
- Die personeel van Technikon Vrystaat Bronne-sentrum, spesifiek mev. G. Lamprecht en mej. A.E. Fourie, vir hulle onbaatsugtige diens;
- My familie, vriende en kollegas vir hulle belangstelling en aanmoediging en in besonder mnr. A. van den Berg, wat in my plek moes waarneem en mev. J.M. van der Westhuizen wat my klasse waargeneem het.

DEEL I: INLEIDING EN AGTERGROND

HOOFSTUK 1

1.	INLEIDING EN METODOLOGIESE VERANTWOORDING	1
1.1	Probleemstelling	1
1.2	Doelstelling van die studie	3
1.3	Navorsingsontwerp	4
1.3.1	Hipoteseformulering	4
1.3.2	Konsepsualisering	5
1.3.2.1	Konflik	5
1.3.2.2	Middelvlakbestuur	6
1.3.2.3	Hoër Onderwysinstelling	7
1.4	Navorsingsprogram	7
1.4.1	Terreinafbakening	7
1.4.1.1	Universum	7
1.4.1.2	Steekproef	8
1.4.2	Navorsingsprosedure en -tegnieke	8
1.4.2.1	Dataversameling (teoreties)	8
1.4.2.2	Dataversameling (empiries)	8
1.4.2.3	Dataverwerking (rekenaarkundig)	9

1.4.2.4	Data-aanbieding, -ontleding en -interpretering	9
1.4.3	Betroubaarheid en geldigheid van navorsingsresultate	9
1.4.4	Probleme tydens navorsing ondervind	9
1.5	Uiteensetting van die verslag	10

## DEEL II: TEORETIESE ONDERBOU

### HOOFSTUK 2

2.	KONFLIK AS VERSKYNSEL: 'N TEORETIESE PERSPEKTIEF	11
2.1	Inleiding	11
2.2	Oorsig oor die "filosofie" van konflikhantering	12
2.3	Oorsake van konfliksituasies	14
2.3.1	Du Brin se siening	15
2.3.2	Tucker se siening	17
2.4	Voorkoming van konfliksituasies	18
2.5	Konflikhantering	20
2.5.1	Du Brin	29
2.5.2	Cilliers	31

2.5.3	Tucker	32
2.6	Samevatting	34

### DEEL III: EMPIRIESE GEGEWENS

#### HOOFSTUK 3

3.	KONFLIK EN MIDDELVLAKBESTUURDERS VAN DIE TECHNIKON VRYSTAAT	36
3.1	Inleiding	36
3.2	Bewustheid en oorsake van konflik	39
3.2.1	Bewustheid van konflik	39
3.2.2	Oorsake van konflik	40
3.2.3	Konflikintensiteit	46
3.3	Konflikhantering	47
3.3.1	Optrede tydens konflik	47
3.3.2	Voorstelle vir konflikvermindering	49
3.3.3	Hulpmiddels	53
3.3.4	Sukses in die voorkoming en/of beslegting van konflik	56

2.5.3	Tucker	32
2.6	Samevatting	34

### DEEL III: EMPIRIESE GEGEWENS

#### HOOFSTUK 3

3.	KONFLIK EN MIDDELVLAKBESTUURDERS VAN DIE TECHNIKON VRYSTAAT	36
3.1	Inleiding	36
3.2	Bewustheid en oorsake van konflik	39
3.2.1	Bewustheid van konflik	39
3.2.2	Oorsake van konflik	40
3.2.3	Konflikintensiteit	46
3.3	Konflikhantering	47
3.3.1	Optrede tydens konflik	47
3.3.2	Voorstelle vir konflikvermindering	49
3.3.3	Hulpmiddels	53
3.3.4	Sukses in die voorkoming en/of beslegting van konflik	56

## HOOFSTUK 4

4.	GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS	58
4.1	Inleiding	58
4.2	Bewustheid van konflik	58
4.2.1	Aanbevelings	59
4.3	Hantering van konflik	59
4.3.1	Oorsake van konflik	60
4.3.2	Aanbevelings	61
4.3.3	Spesifieke hantering van konflik	65
4.3.4	Aanbevelings	66
4.4	Slotopmerkings	69
	BRONNELYS	72
	Bylae A: Enkele moontlike riglyne - spesifiek vir Technikon Vrystaat - ten opsigte van konflikhantering	77
	BYLAE B: Brief aan die Rektor van die Technikon Vrystaat	82
	BYLAE C Vraelys oor konflik	83
	BYLAE D Questionnaire on conflict	87





Figuur 1: Model van Konflikhanteringstyle	27
TABEL 1: DIE BEWUSTHEID VAN KONFLIK	39
TABEL 2: INTENSE MENINGSVERSKILLE ONDER PERSONEELLEDE	40
TABEL 3: ANDER SOORTE KONFLIK	41
TABEL 4: KONFLIK ONDER PERSONE/PARTYE	43
TABEL 5: FAKTORE WAT MOONTLIK TOT KONFLIK AANLEIDING GEE	45
TABEL 6: ERVARING VAN KONFLIK IN DIE WERKSITUASIE	46
TABEL 7: NIE-TUSSENBEIDETREDING TYDENS KONFLIK	47
TABEL 8: BEWUSTHEID VAN HULPMIDDELS IN WERKSITUASIE	53
TABEL 9: KONFLIKVOORKOMING/BESLEGTING	56



## HOOFSTUK 1

### 1. INLEIDING EN METODOLOGIESE VERANTWOORDING

#### 1.1 Probleemstelling

Konflik is 'n alomteenwoordig sosiale verskynsel en 'n realiteit van enige dinamiese samelewing. As gekyk word na die snelle vooruitgang op die gebied van kundigheid, vaardighede en tegnologie moet daar noodwendig botsende belange na vore kom. Cockeram (1986:52) beskryf bedryfskonflik as 'n "samelewingsverskynsel en nie slegs 'n bedryfsverskynsel nie, dit wil sê bedryfskonflik is nie beperk tot 'n bedryf alleen nie. Konflik beskik oor die volgende algemene kenmerke: Eerstens is dit 'n proses van interaksie tussen twee of meer partye; tweedens is dit 'n dinamiese proses; derdens kom konflik in 'n verbale of 'n nie-verbale vorm tot uiting en vierdens neem dit bepaalde afmetings aan wat die bedryfsgemeenskap, bedryfsamelewing en ook die hele wêreld kan beïnvloed."

Steenkamp (1993:10) beskryf konflik as "... endemies in organisasies en dit word in alle beskikbare literatuur beklemtoon. 'n Universele kenmerk van doeltreffende bestuur is dat daar voorsiening gemaak sal word vir konflikhantering."



Departementshoofde aan hoër onderwysinstellings het oor die algemeen 'n negatiewe siening van die begrip konflik. "Conflict, according to many department chairpersons, is something that happens in someone else's department" (Tucker, 1984:217). Departementshoofde plaas gewoonlik die aksent op die oplos van konflik en beskou die doelbewuste stimulering van konflik as 'n vreemde, selfs onaanvaarbare gedagte. "Some chairpersons view conflict in their department uneasily and feel that it is somehow their fault" (Tucker, 1984:217). Volgens Van Aarde (1991:71) kan konflik ook kreatief wees mits dit effektief bestuur word. Konflik as verskynsel kan en moet bestuur word.

Die wyse waarop 'n persoon in 'n konfliksituasie reageer hou gewoonlik verband met sy of haar houding teenoor konflik en verskil van persoon tot persoon. "Chairpersons who learn to identify and diagnose conflict at an early stage and who help their departments deal with it effectively fulfill one of the most difficult requirements of their role" (Tucker, 1984:217-218). Die situasie word egter bemoeilik deurdat die rol van akademiese middelvlakbestuurders tot dusver redelik onomlyn is (Jacobs, 1990:6).

Konfliksituasies tussen middelvlakbestuur en personeellede en tussen personeellede onderling kan ontstaan as gevolg van 'n verskeidenheid oorsake. As gevolg van die groter werkklas van departementshoofde moet sekere administratiewe take aan personeellede gedelegeer word. Indien hierdie werkklas nie eweredig versprei word of

alternatiewelik goeie motivering gegee word vir 'n oneweredige verspreiding nie, kan konflik ontstaan. Verdere druk kan op personeel geplaas word as gevolg van die afwenteling van take deur die afwesigheid, om watter rede ook al, van personeellede.

Bogenoemde konfliksituasies moet onmiddellik hanteer word en alleenlik verantwoordbare konflikhantering kan 'n plofbare situasie verhoed.

Konflik ontstaan nie altyd onnodiglik nie. Soms is daar in die werksituasie self grondige redes vir die voorkoms van konflik, maar dit kan ook ontstaan as gevolg van die onvermoë van die personeellid om by 'n sekere werksituasie aan te pas.

Besondere bestuursvernuf word van departementshoofde vereis om konfliksituasies konstruktief sowel as verantwoordbaar te hanteer. Met hierdie stelling word nie beweer dat departementshoofde nie konflik kan hanteer nie, maar 'n bewustheid van al die alternatiewelike metodes van konflikhantering kan sy/haar taak aansienlik vergemaklik.

## 1.2 Doelstelling van die studie

Die algemene doel van hierdie studie is om die bewustheid van konflik deur middelvlakbestuur te probeer bepaal, en spesifiek die hantering van konflik onder die loep te neem.

Nadat die bereik is, gaan gepoog word om middelvlakbestuur meer sensitief te maak vir die verskillende wyses van hantering en/of stimulering van konflik. Deur hierdie sensitiwiteit positief te stimuleer, vergroot die moontlikheid dat dit kan bydra tot meer produktiewe departemente. Ook sal gepoog word om nie net 'n sensitiwiteit nie, maar 'n positiewe benadering tot konflik oor die algemeen te stimuleer.

Die spesifieke doelwit van hierdie studie is om deur middel van 'n toepaslike teoretiese fundering en empiriese navorsing die hantering van konflik deur middelvlakbestuur aan die Technikon Vrystaat na te vors. Die teoretiese komponent behels 'n literatuurstudie.

Middelvlakbestuur, dit wil sê direkteure en departementshoofde aan die Technikon Vrystaat, is betrek vir die empiriese komponent van die studie. 'n Kombinasie van 'n gestruktureerde en ope vraelys asook onderhoude is as prosedures aangewend vir die empiriese gedeelte.

### 1.3 Navorsingsontwerp

#### 1.3.1 Hipoteseformulering

Die volgende hipoteses word vir die doeleindes van hierdie navorsingsprojek gestel:

- \* Middelvlakbestuur is nie altyd genoegsaam bewus van die oorsake van konflik in hul departemente nie.
- \* Middelvlakbestuur is nie altyd bewus van die verskillende wyses van hantering en/of stimulering van konflik nie.
- \* 'n Positiewe benadering teenoor die konflikverskynsel, gerugsteun deur die aanmoediging van meningsverskille en 'n openheid vir kritiek as korrektiewe stappe, word nie deur middelvlakbestuur gekoester en ontwikkel nie.

### 1.3.2 Konsepsualisering

Vir die doeleindes van hierdie navorsing is dit noodsaaklik dat die volgende begrippe nader toegelig word:

#### 1.3.2.1 Konflik

Du Brin (1984:128) beweer dat konflik ontstaan wanneer "... two or more parties perceive mutually exclusive goals, values, or events." Ross (1993:2) beskryf konflik soos volg: "Conflicts are about the concrete interests that adversaries pursue, as well as their interpretations of the motives of opponents." Donohue en Kolt (1992:4) definieer konflik "as a situation in which *interdependent people express (manifest or latent) differences in satisfying their individual needs and interests, and they experience interference*

- \* Middelvlakbestuur is nie altyd genoegsaam bewus van die oorsake van konflik in hul departemente nie.
- \* Middelvlakbestuur is nie altyd bewus van die verskillende wyses van hantering en/of stimulering van konflik nie.
- \* 'n Positiewe benadering teenoor die konflikverskynsel, gerugsteun deur die aanmoediging van meningsverskille en 'n openheid vir kritiek as korrektiewe stappe, word nie deur middelvlakbestuur gekoester en ontwikkel nie.

### 1.3.2 Konsepsualisering

Vir die doeleindes van hierdie navorsing is dit noodsaaklik dat die volgende begrippe nader toegelig word:

#### 1.3.2.1 Konflik

Du Brin (1984:128) beweer dat konflik ontstaan wanneer "... two or more parties perceive mutually exclusive goals, values, or events." Ross (1993:2) beskryf konflik soos volg: "Conflicts are about the concrete interests that adversaries pursue, as well as their interpretations of the motives of opponents." Donohue en Kolt (1992:4) definieer konflik "as a situation in which *interdependent people express (manifest or latent) differences in satisfying their individual needs and interests, and they experience interference*



from each other in accomplishing these goals."

Stoner et al (1995:539) beweer dat almal, hetsy persoonlik of in organisasionele verband, konflik moet hanteer en beskryf konflik as volg: "Disagreement about the allocation of scarce resources or clashes regarding goals, values, and so on; can occur on the interpersonal or organizational level."

Die begrip konflik dui dus op 'n verskil van mening tussen twee of meer individue of groepe as gevolg van botsende belange.

#### 1.3.2.2 Middelvlakbestuur

Meister (1991:16) beweer dat "the majority of the working population reports directly to middle managers." Fulop (1991:26) beskryf die rol van middelvlakbestuur soos volg: "If we accept the conventional views of the middle manager's role in corporations, presumably this level of management deals with routine bureaucratic functions and supervisory roles, ...". Kroon (1990:15) beweer dat "Middelbestuur of tussenleiding is verantwoordelik vir die funksionele of ander afdelings."

Stoner et al (1995:16) beweer dat die term middelvlakbestuur meer as een vlak in 'n organisasie kan insluit. Hy definieer middelvlakbestuur as "Managers in the midrange of the organizational hierarchy;

they are responsible for other managers and sometimes for some operating employees; they also report to more senior managers."

Vir die doeleindes van hierdie studie sal die term middelvlakbestuur verwys na alle hoofde wat 'n akademiese departement of ondersteuningsdiens aan die Technikon Vrystaat bestuur. In die geval van Technikon Vrystaat behels dit direkteure en departementshoofde.

### 1.3.2.3 Hoër Onderwysinstelling

Hoër Onderwysinstelling verwys in hierdie verslag spesifiek na die Technikon Vrystaat.

## 1.4 Navorsingsprogram

### 1.4.1 Terreinafbakening

Die konflikverskynsel word oor die algemeen bestudeer met spesiale verwysing na 'n hoër onderwysinstelling soos bv. Technikon Vrystaat. Spesifieke onderwerpe wat meer waarneembaar is asook deur 'n vraelys vasgestel kan word, is uit die breër teoretiese fundering vir die empiriese ondersoek geselekteer.

#### 1.4.1.1 Universum

Die universum van die navorsingsprojek bestaan uit die totale aantal akademiese departementshoofde, mededirekteure, direk-



teure en senior direkteure van die  
Technikon Vrystaat.

#### 1.4.1.2 Steekproef

Vir doeleindes van hierdie projek word alle departementshoofde, mededirekteure, direkteure en senior direkteure wat in beheer is van 'n akademiese departement aan die Technikon Vrystaat, sowel as diegene wat in beheer is van 'n akademiese ondersteuningsdiens wat direk betrokke is by en in kontak is met studente, betrek, d.w.s. 'n totaal van een en twintig personeellede.

#### 1.4.2 Navorsingsprosedure en -tegnieke

##### 1.4.2.1 Dataversameling (teoreties)

Die teoretiese gegewens, wat as basis vir hierdie studie dien, is deur middel van 'n literatuurstudie versamel.

##### 1.4.2.2 Dataversameling (empiries)

'n Kombinasie van 'n gestruktureerde en oop vraelys is gedurende Mei 1996 persoonlik aan een en twintig direkteure en departementshoofde aan die Technikon Vrystaat besorg en weer afgehaal, waartydens onderhoude plaasgevind het.



#### 1.4.2.3 Dataverwerking (rekenaarkundig)

Rekenaarondersteunde metodes en tegnieke is aangewend om die empiriese insette te verwerk.

#### 1.4.2.4 Data-aanbieding, -ontleding en -interpretasie

In die ontleding van die data is gekonsentreer op spesifieke indikatore wat probleme identifiseer. Die data word in tabelvorm aangebied en response is van hoog na laag gerangskik. By interpretasie is 'n verband met die teoretiese grondslae gesoek. Dit word gedoen ten einde die hipoteses te ondersteun of te verwerp.

#### 1.4.3 **Betroubaarheid en geldigheid van navorsingsresultate**

Die beperktheid van die ondersoek kan die betroubaarheid van die ondersoek beïnvloed aangesien die ondersoek nie ander teknikons betrek het nie, maar slegs op Technikon Vrystaat van toepassing is.

#### 1.4.4 **Probleme tydens navorsing ondervind**

Geen onoorkombare probleme is tydens die studie ondervind nie. Respondente is versoek om hul eie persoonlike opinies weer te gee. Enkele onvolledighede en/of onduidelikhede in die vraelyste is persoonlik met die respondente opgevolg. Hoewel die respondente versoek is om hulle eie oorwoë menings en

ervarings in die vraelys te weerspieël, bestaan die geringe moontlikheid tog dat hulle mekaar kon beïnvloed het - hoewel dit sterk betwyfel word.

#### 1.5 Uiteensetting van die verslag

In hoofstuk 1 is die probleem met betrekking tot die voorkoms en hantering van konfliktsituasies kortliks geformuleer asook die metodologiese verantwoording.

In hoofstuk 2 word die literatuur verken om die verskillende soorte, oorsake en voorkoms van konflik te identifiseer, asook benaderingswyses om konfliktsituasies te hanteer.

In hoofstuk 3 word die navorsingsresultate en bevindinge bespreek.

Hoofstuk 4 bevat die gevolgtrekkings en aanbevelings.

Bylae A bevat enkele moontlike riglyne - spesifiek vir Technikon Vrystaat - ten opsigte van konflikhantering. Indien die Technikon Vrystaat besluit om konflikhantering as personeelontwikkelingsaksie te implementeer, kan hierdie riglyne as beginpunt gebruik word.



## HOOFSTUK 2

### 2. KONFLIK AS VERSKYNSEL: 'N TEORETIESE PERSPEKTIEF

#### 2.1 Inleiding

Die bestaan van konflik word wyd erken. "Konflik is onvermydelik: dit moet erken en aanvaar word as integraal tot enige menslike interaksie" (Swart, 1987:17). "Konflik tussen man en vrou, tussen ouers en kinders, tussen onderwysers en leerlinge, tussen aanhangers van verskillende politieke denkrigtings, tussen verskillende state, tussen werkgewer en werknemer en tussen mense wat vir dieselfde organisasie werk, is iets alledaags" (Van Niekerk, 1987:204).

Swart (1987:11) maak die volgende afleidings ten opsigte van konflik:

- "\* Konflik dui op 'n toestand van botsende belange of verskille.
- \* Die intensiteit van konflik word bepaal deur die omstandighede binne 'n gegewe konfliksituasie.
- \* Konflik moet waargeneem word deur die betrokke partye alvorens dit kan bestaan."

Konflik word omvattend deur Blake, Shepard en Mouton (in Bloch, 1987:2-3) gedefinieer as "... perceived or actual divergence of interests between groups or individuals, or a maladjustment between an individual or group and the requirements of some tasks or the circumstances in which it will be carried out". Die definisie impliseer dat 'n bewustheid van konflik nodig is, asook belangebotsings. Konflik moet egter nie verwar word met kompetisie nie. "Die verskil tussen konflik en kompetisie lê veral daarin dat antagonisme by konflik ter sprake is, terwyl dit nie by kompetisie die geval is nie" (Cockeram, 1986:41). Kompetisie kan egter wel 'n bron van konflik wees, of tot konflik aanleiding gee. "Alle mededinging bevat 'n element van potensiële konflik, want die samelewing beloon telkens slegs daardie deelnemer wat die heel beste vaar" (Bondesio & De Witt in Van der Westhuizen, 1990:316).

## 2.2 Oorsig oor die "filosofie" van konflikhantering

Die vroeë en tradisionele benadering tot konflik was dat konflik skadelik is en vermy behoort te word. Hierdie negatiewe siening van konflik is meesal as sinoniem beskou vir terme soos gewelddadig, vernietigend en irrasioneel (Robbins, 1986:294).

Verder bestaan die beskouing dat konflik dikwels in organisasies voorkom as gevolg van die menslike natuur, die toekenning van skaars hulpbronne aan verskillende groepe en/of die kompleksiteit van die organisasielewe self.

Bewustheid hiervan lei tot 'n verwagting van konflik wat soms positiewe gevolge mag hê, maar in die meeste gevalle negatiewe gevolge wat so gou as moontlik uit die weg geruim moet word (Van Niekerk, 1987:204-205).

"Die moderne beskouing is dat konflik onvermydelik is en dat die matige voorkoms daarvan selfs wenslik mag wees" (Van Niekerk, 1987:205). Robbins (1986:295) beskryf die huidige beskouing van konflik as interaksioneel. In teenstelling met die behavioristiese siening van konflik, wat konflik slegs aanvaar, moedig die interaksionele model konflik aan op grond daarvan dat 'n harmonieuse, vreedsame en koöperatiewe groep staties en apaties word teenoor die behoefte aan verandering en innovasie. Om hierdie rede word 'n voortdurende minimale vlak van konflik aangemoedig.

Alle konflik is egter nie noodwendig goed nie. Daar moet derhalwe onderskei word tussen funksionele en disfunksionele konflik. "Today it is well accepted by management researchers and practitioners that appropriate doses of conflict, similar to stress, can be beneficial or functional to an organization. Too much conflict, however, can be detrimental or dysfunctional" (Du Brin, 1984:128-129).

Volgens Stoner (in Kroon, 1990:442) is dit nie die taak van die bestuurder om konflik te onderdruk nie, maar om die bestaan daarvan te erken en doeltreffend te bestuur sodat die



potensiële negatiewe aspekte kan verklein en die voordele daarvan vergroot kan word. "Since conflict is not going to go away, the question is how individuals and groups can make the best of it" (Bolman en Deal, 1984:119).

### 2.3 Oorsake van konfliktsituasies

Cilliers (Kroon, 1990:442) stel dit dat konflik uit 'n verskeidenheid bronne in die onderneming kan ontstaan. Die taak van die bestuurder/departementshoof is om te besluit watter konflikvlak hy glo optimaal vir doeltreffende funksionering in sy departement is.

Volgens Jandt (1985:51-55) kan swak geformuleerde verantwoordelikhede, asook veranderinge, konflik veroorsaak. Die toetrede van vroue tot bestuursposisies die afgelope aantal jare kan byvoorbeeld opsigself ook lei tot konflik.

Verskille in waardes en opvattinge is egter van die belangrikste oorsake van konflik in organisasies. Volgens Van Niekerk (1987:207) mag topbestuur byvoorbeeld 'n hoë premie op gedetailleerde verslae en statistieke plaas, terwyl ondergeskikte groepe dit as onnodige amptelike rompslomp mag beskou. Konflik in die werkplek word dikwels aan persoonlikheidsverskille toegeskryf, maar die wortel van die probleem is meesal struktureel van aard. "The organization's power hierarchy can distort mutual expectations" (Bartolomé en Laurent, 1991:84).



Konflik tussen akademici ontstaan gewoonlik as gevolg van institusionele eise. Volgens Tucker (1984:217-218) kan konflik in (akademiese) departemente gewoonlik gekategoriseer word as een van vier verskillende tipes, nl.

- \* innerlike persoonlike konflik;
- \* konflik tussen werkgewer en werknemer;
- \* konflik tussen departementslede onderling;  
en
- \* konflik tussen departementslede en  
studente.

'n Outokratiese gesagstruktuur (bestuurstyl) kan aanleiding gee tot konflik. 'n Verandering in die aanstellingsvoorwaardes wat meebring dat een belangegroep bo 'n ander bevoordeel word, kan eweneens as oorsprong van konflik geïdentifiseer word.

### 2.3.1 Du Brin se siening

Du Brin (1984:129-136) identifiseer nege bronne waardeur konflik in 'n organisasie kan ontstaan:

- \* Kompetisie (mededinging) om skaars bronne in 'n organisasie is die eerste rede waarom konflik kan ontstaan.
- \* Die interafhanklikheid van mense en/of departemente in 'n organisasie is 'n tweede bron van konflik.

- \* Verskille in doelstellings is 'n derde bron van konflik.
- \* Rolgebaseerde konflik is konflik wat tussen werknemers ontstaan as gevolg van die verskil in hul werksrolle en nie soseer as gevolg van hul verskillende persoonlikhede nie. (Sekere poste bevat "ingeboude konflik" in die opsig dat werknemers die aktiwiteite wat die houer van daardie pos (sy rol) moet verrig, verkwalik.)
- \* Persoonlike verskille is 'n verdere bron van konflik. 'n Verskeidenheid van persoonlikheids- en kulturele verskille tussen werknemers kan bydra tot konflik.
- \* Aggressiewe en outoritêre persoonlikhede in 'n organisasie kan tot konflik bydra.
- \* Rolspel: Konflik kan ontstaan deurdat persone nie eerlik met mekaar is nie. Daar is 'n "verskuilde agenda" met die aktiwiteite wat plaasvind, en sodoende ontstaan vertrouenskrisisse.
- \* Outomatisasie is ook 'n bron van konflik. Tegnologiese vooruitgang deur onder andere elektroniese vooruitgang kan 'n vermindering van poste meebring.
- \* Werkdiskriminasie word deur Du Brin as die laaste bron van konflik geïdentifiseer. Na alle vorme van werkdiskriminasie word



verwys, maklik ouderdoms-, gebreke-,  
nasionale oorsprong-, ras- of kleur-,  
geloof-, geslagsdiskriminasie (wat  
getroude status insluit).

Alhoewel nuwe vorme van konflik voortdurend  
kan ontstaan, moet in gedagte gehou word dat  
die onderliggende rede van konflikte meesal  
die onversoenbaarheid tussen doelwitte,  
waardes en gebeure is.

### 2.3.2 Tucker se siening

Tucker (1984:224-227) onderskei tussen  
verskeie oorsake van konflik wat die  
departementele moreel kan affekteer:

- \* Salaris en werktoestande: Fakulteitslede  
kan maklik depressief raak oor die feit  
dat hul inkomste in waarde verminder in  
inflasionêre toestande. Bykomend kan hul  
gebelgd voel oor die groter onderriglading  
of groter klasse.
- \* Gevoel van verhoogde burokratisering - die  
proliferasie van onbeduidende reëls en  
regulasies asook verhoogde druk van buite  
op die departement.
- \* Gevoel van magteloosheid oor belangrike  
departementele besluite wat hul toekoms  
raak en waaroor hul geen beheer het nie.
- \* Konfrontasie in departementele verga-  
derings oor kontroversiële sake.

- \* Departementslede se gemoedstoestand. Meeste persone kan op een of ander stadium(s) lewenskrisisse ondergaan. Hierdie verskynsel het moontlik wisselvallige gedragspatrone tot gevolg wat die aanvaarde en psigologiese aspekte van optrede in gedrang kan bring.

#### 2.4 Voorkoming van konfliktsituasies

Soos reeds in die inleiding genoem, is konflik alomteenwoordig. Daarom is dit noodsaaklik om daarop te let dat daar in die breë twee soorte konflik in die werksituasie kan ontstaan, naamlik konstruktiewe en destruktiewe konflik. Volgens Robbins (1986:305) kan die vlak van konflik of te hoog of te laag wees. Albei uiterstes is nie bevorderlik vir prestasie nie. 'n Optimale vlak is waar genoeg konflik teenwoordig is om stagnasie te voorkom, kreatiwiteit te stimuleer, spanning te verbreek en die saad vir verandering te saai. Hieruit kan afgelei word dat die kundige en tydige identifisering van aspekte wat mag lei tot konflik, essensieel is en dat daar gepoog moet word om slegs die oorsake wat sal lei tot destruktiewe konflik, te voorkom.

Du Brin (1984:140) beweer dat konflik voorkom kan word deur informele besprekingsessies. Hierdie afleiding is gemaak uit die nawerking van konflikhanteringsmetodes. Besprekingsessies wat gehou is op aandrang van personeel wat meer inspraak wou hê in die organisasie se bestuur, het gelei tot die institusionalisering van hierdie sessies aangesien bestuur besef het

dat probleme geïdentifiseer kan word voordat die probleem werklik handuitruk.

Die doelwitbestuurstelsel is ook 'n wyse wat aangespreek kan word om konflik te voorkom. Enige onsekerheid by werknemers kan lei tot innerlike konflik wat te doen het met 'n persoon se emosionele gevoelens (Tucker, 1984:218).

Cilliers (in Kroon, 1990:444) beweer dat die formulering van gemeenskaplike doelwitte 'n sterk konfliktoplossingspotensiaal het omdat afhanklikheid van mekaar in die sin van samewerking daardeur gestimuleer word. Dit kan egter ook gesien word as 'n konflik-voorkomingstegniek. Indien doelwitbestuur doeltreffend toegepas word, kan personeellede gelei word om spesifieke take beter te kan uitvoer en sodoende konfliktsituasies te voorkom.

'n Omvattende doelwitbestuursprogram bevat die volgende elemente:

- \* Die formulering van doelstellings en doelwitte
- \* Die beplanning van aktiwiteite en die implementering daarvan
- \* Deurlopende evaluering van prestasies en bepaling van afwykings

\* Periodieke regstellende optrede nadat oorsake van afwykings bepaal is. (Kroon in Kroon, 1990:154).

In die formulering van doelwitte moet sperdatums vir doelbereiking gestel word. Die doelwit of plan van aksie moet dan geïmplementeer word. Deurlopende evaluering moet gedoen word om te bepaal of die optrede suksesvol was en, indien nie, moet regstellende optrede plaasvind.

Bogenoemde geld vir kort- sowel as langtermynbeplanning. Sekerheid word sodoende aan die individu verskaf en binne die departement of afdeling bied dit geleentheid vir wedersydse begrip en die take word korrek uitgevoer binne die gegewe tyd. Die moontlikheid vir die ontstaan van konflik word hierdeur verminder.

## 2.5 Konflikhantering

Die wyse waarop 'n persoon reageer in 'n konfliksituasie hou verband met sy of haar houding teenoor konflik en varieer van persoon tot persoon (Tucker, 1984:220).

J. Victor Baldrige (in Tucker 1984:221) identifiseer drie modelle van universiteitsbeheer gebaseer op houding teenoor konflik.

Eerstens is daar die kollegiale model wat konflik as abnormaal beskou. Vanuit hierdie oogpunt word aangeneem dat in 'n ideëel tipiese

akademiese gemeenskap konflik volkome geëlimineer moet word. Verskille, wanneer dit voorkom, word opgelos deur beredenering en nie deur onderhandeling en arbitrasie nie. Akademië is opgevoede mans en vroue wat verkies om in 'n atmosfeer van harmonieuse konsensus te leef.

Die tweede model is die burokратiese model. Hierdie model beskou ook konflik as abnormaal, maar erken die bestaan van konflik. Wanneer konflik voorkom, word dit beheer deur burokratiese sanksies. Alhoewel die burokratiese model nie departementele gedrag voldoende in kleinere instellings beskryf nie, blyk dit van toepassing te wees in veral groter instellings waar kollektiewe bedinging toegepas word en waar organisasiegedrag volgens streng riglyne voorgeskryf word.

Die derde model is die "politieke model" wat konflik as 'n normale aspek van organisasiegedrag aanvaar. Die sosiale struktuur van die instelling bestaan nie slegs uit 'n homogene gemeenskap van akademië nie. Die professionele gemeenskap is pluralisties, gefragmenteer in subkulture en uiteenlopende belangstellings en bestaan uit 'n redelik outonome groep professionele praktisyns. Besluitneming en beleidsontwikkeling behels onderhandeling, "politieke beïnvloeding" en bedinging. "Politieke invloed" word verkry deur oorreding en die mobilisering van persone van dieselfde oortuigings in 'n belangegroep. Geen aanname van 'n gemeenskap van professionele belange of konsensus oor die



doel van noer opvoeding word gemaak behalwe vir die behoefte aan akademiese vryheid nie.

Al drie aangehaalde modelle beklemtoon die rol van kommunikasie in die hantering van konflik. Die kollegiale model beklemtoon die waarde van kommunikasie vir eenstemmige besluitneming. Die burokratiese model, daarenteen, beklemtoon die behoefte aan duidelike kommunikasiekanale ten einde foute te elimineer en die boodskap deur te gee. Alhoewel die wenslikheid van outentieke kommunikasie deur die "politieke model" erken word, word kommunikasie op sigself nie erken as genoegsaam om konflik te verminder nie. Twee of meer partye mag mekaar goed verstaan, maar hierdie begrip mag net lei tot verhoogde vyandigheid aangesien een party gesien kan word as die wenner en die ander as die verloorder in die situasie. Dit kan eerder gestel word dat die politieke model die proses sien as "... a trading off of advantages and favors in a process called 'rational selfishness'" (Tucker, 1984:222).

Konflikhantering veronderstel die oplossing van konflik. Steenkamp (1993:6) bevraagteken die term "konflikoplossing". Hy beweer enersyds dat alle konflik nie noodwendig destruktief van aard is nie en andersyds dat diepgaande, ernstige konflik selde finaal en blywend opgelos word. Hy gee voorkeur aan die begrip "konflikhantering" aangesien "dit 'n neutrale term is wat hoofsaaklik gerig is op twee uiteenlopende aktiwiteite: Eerstens omdat dit gerig is op die oplossing van destruktiewe konflik en tweedens omdat dit ook die

stimulering van konflik insluit wanneer die organisasie begin tekens toon van stagnasie, of groeplede van apatiese gedrag. Konflikhantering beteken dan dat konflikoplossingstegnieke geïmplementeer behoort te word as die konflikvlak te hoog is en (konflik-)stimuleringstegnieke behoort gebruik te word as dit te laag is" (Steenkamp, 1993:6).

Geen organisasie/instelling kan bestaan sonder dat daar een of ander vorm van konflik teenwoordig is nie. Akademici in 'n departement sal gewoonlik poog om konflik op 'n logiese wyse rasioneel (deur middel van redenering) op te los.

Volgens Van Niekerk (1987:209) behoort "die bestuurder" die konfliksituasie te ontleed en veral na drie aspekte daarvan te kyk, naamlik die tipe konflik - hetsy tussen individue, tussen individue en groepe of tussen groepe; die bron of oorsaak van die konflik - hetsy die noodsaak om skaars bronne te deel of 'n rolkonflik; en die intensiteit van die konflik - met ander woorde, hoe ernstig die verskille is. Wanneer hierdie faktore ontleed word, kan die toepaslike strategie bepaal word.

Die volgende kan volgens Untiedt (1993:83) as moontlike indikatore van die aanwesigheid van konflik in die gedrag van personeellede in 'n skoolsituasie, wat ook op hoër onderwysinstellings van toepassing kan wees, dien:

"\* Spanning - fyngvoeligheid, gespanne liggaamshouding

- \* Onttrekking - versoeke om oorplasing, aansoek om ander poste sonder 'n oënskynlike rede, afsydige houding teenoor skoolsake en onnatuurlike stiltes
- \* Vermyding - vermyding van ander, gereelde afwesigheid van werk
- \* Persoonlike kwaadwillige aksies - skinderstories, beledigende opmerkings
- \* Stakings, gewelddadige optrede" (Untiedt, 1993:83).

Die hantering van konflik sluit konflikstimulasie, konflikvermindering of konflikoplossing in. Metodes wat oneffektief is, is die onderdrukking van konflik of die blote tref van 'n ooreenkoms tussen werkgewers en werknemers. 'n Meer effektiewe metode sou wees deur beslegting van geskille deur die probleemoplossingsbenadering. Hierdie metode fokus die aandag eerder op die geskil *per se* as op die partye wat by die konflik betrokke is. Dit bring gewoonlik mee dat emosie uit die argument geweerd word.

Die vermindering van konflik deur die daarstelling van hoër doelwitte kan ook as 'n meer effektiewe metode aangewend word. Hierdie metode kan gesien word as 'n taktiese skuif om die konflik af te koel terwyl hoër gemeenskaplike doelwitte ter nastrewing daargestel word.

Die gebruik van 'n geskikte konflikhanteringstyl moet aangepas word by die situasie. Dit is ook moontlik dat meer as een styl gebruik kan word in 'n gegewe situasie. Untiedt (1993:89-90) dui op 'n aantal situasies en die geskikte konflikhanteringstyl wat daarmee gepaardgaan in 'n skoolsituasie (wat ook op hoër onderwysinstellings van toepassing kan wees):

"\* Vermydende styl

- Die probleem is klein of ander belangriker sake moet eers aandag geniet.
- Daar is geen kans om probleem op te los nie.
- Potensiële nadele wat konflikoplossing inhou is meer as die voordele.
- Ander personeel kan die konflik beter as die skoolhoof hanteer.
- Laat personeel eers 'afkoel' en perspektief verkry.

\* Inskiklike styl

- Oplossing van die probleem is belangriker vir een van die konflikterende partye - die ander party wil samewerking behou deur toe te gee.
- Harmonie en stabiliteit van die skool word vooropgestel.
- Gee ondergeskiktes kans om deur hulle foute te leer.

- 'n persoon vind uit dat sy optrede verkeerd was en wil gevolglik die ander se standpunt aanhoor en aanvaar.

\* Kompromiestyl

- Beoogde doelstellings is belangrik, maar nie die potensiele ontwrigting werd nie.
- Opponente vanuit 'n gelyke magsposisie is ingestel op gemeenskaplike doelwitte.
- Bereik tydelike ooreenkomste in ingewikkelde omstandighede.

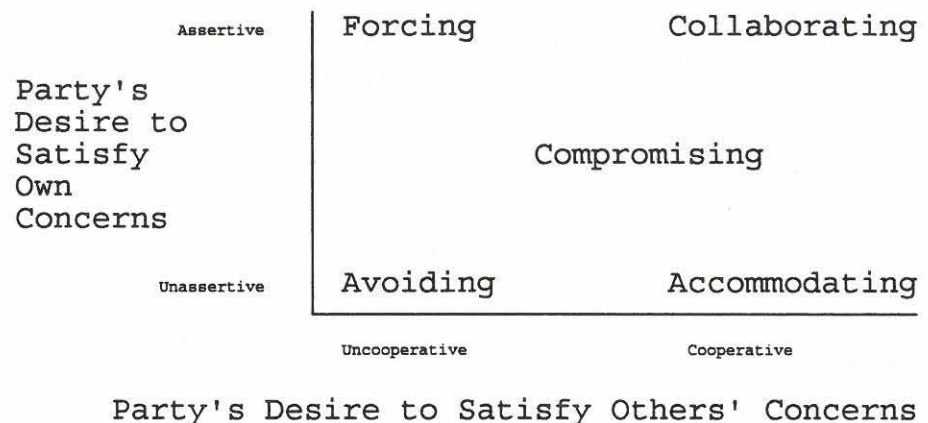
\* Dominerende styl

- Vinnige besluite is nodig, byvoorbeeld noodgevalle.
- Onpopulêre besluite oor belangrike sake moet geïmplementeer word, byvoorbeeld dissiplinêre aksies.
- Die skoolhoof weet dat sy optrede korrek en in belang van die skool as geheel is.
- Mense maak misbruik van die nie-kompeterende gedrag van ander.

\* Konfronterende styl

- Die doel is om te leer.
- Integreerende oplossing word gevind wanneer beide standpunte te belangrik is om bloot 'n kompromie te bereik.
- Insigte van mense met verskillende perspektiewe moet byeengebring word."

Gordon (1987:478) beweer dat bogenoemde vyf hanteringstyle tipies is van individue maar noem die laaste twee, nl. dominerend en konfronterend, forsering en samewerking. Forsering word ook beskryf as kompetierend. Filley (1975:51-52) gee weer die volgende benamings, nl. Wen-verloorstyl, ingee-verloorstyl, verloor-verlaatstyl, integreerende styl (inagnemend) asook die kompromiestyl (deesdae ook genoem die wen-wenstyl). Die volgende model van konflikhanteringstyle word deur Gordon (1987:479) verskaf:



**FIGUUR 1: Model van Konflikhanteringstyle**  
(Thomas aangehaal deur Gordon 1987:479)

Konflik moet altyd van alle kante beskou word aangesien daar voor- en nadele betrokke is. Volgens Du Brin en Nel en Van Rooyen (in Cockeram, 1986:50-51) kan die volgende voordele van bedryfskonflik uitgelig word:

"\* Wanneer persone in 'n bedryfskonflik(te) betrokke is, tree talente en vermoëns van

die persone op die voorgrond en verhoog dus deelname.

- \* Konflik kan 'n verskeidenheid psigologiese behoeftes bevredig, byvoorbeeld om uiting te gee aan frustrasie en aggressie, en verhoog dus groepskohesie.
- \* Konflik kan aanleiding gee tot innovasie (vernuwing) en veranderinge.
- \* Dit identifiseer die grense van aanvaarbare gedrag.
- \* Deur konflik te besleg, leer die personeel om bruikbare metodes te gebruik.
- \* Baie werkers is verveeld in hulle werk en geniet daaglikse konflikte om die eentonigheid te verbreek.
- \* Konflik in die bedryf lig probleemareas in die organisasie uit en dien as aansporingsmiddel om doelwitte te bereik.
- \* Nadat konflik besleg is, kan die betrokke partye goeie kollegas word, wat saam die doelwit van die organisasie nastreef."

Die nadele van bedryfskonflik is volgens Du Brin (in Cockeram, 1986:51) die volgende:

- "\* Individuele en persoonlike belange geniet voorkeur bo die belange van die bedryf en soms self ten koste van die bedryf.

- \* Konflik kan die emosionele toestand en die fisiese gesondheid van persone skaad.
- \* Energie en tyd word spandeer om konflik op te los, in plaas van om dit te gebruik om doelwitte te bereik.
- \* Die nagevolge van konflik beloop soms duisende rande as gevolg van sabotasie; verlies aan emosies word ook nie uitgesluit nie.
- \* Bedrog kan plaasvind om die guns van 'n arbiter te wen, ten koste van reg en geregtigheid."

Vervolgens sal 'n paar skrywers se siening ten opsigte van konflikoplossing gegee word.

#### 2.5.1 Du Brin

Du Brin (1984:142-147) beweer dat, aangesien konflik onvermydelik in enige organisasie is, die beroepsgeöriënteerde persoon praktiese, ongekompliseerde wyses van konflikoplossing moet aanleer.

- \* Onderhandeling

Deur onderhandeling kan in situasies wat onoplosbaar voorkom, tot 'n vergelyk gekom word tot albei partye se bevrediging. Drie onderhandelingstegnieke word as voldoende beskou om hierdie standpunt weer te gee, naamlik kompromie, die toelaat van



ruimte vir onderhandeling en die maak van toegewings.

\* "Sagte" konfrontasie

Openlike bespreking van die probleem met die opponerende party kan as beginpunt gebruik word. Die voordeel van hierdie metode is dat die probleem aangespreek word en nie die persoon as sulks nie. Sodoende word verhoed dat die verhouding tussen die betrokke en die opponerende party benadeel word vir toekomstige samewerking.

\* Ontwapening van die opposisie

Indien daar geregverdigde besware is ten opsigte van sekere handeling, is die erkenning van sulke besware 'n goeie beginpunt vir konflikoplossing.

\* Die gebruik van 'n derde party

Die moontlikheid bestaan dat die "sagte" benadering nie altyd effektief is in konflikoplossing nie. Onwilligheid tot kompromie of die gebruik van rang kan die oplossing van die probleem verhoed. In sulke omstandighede is die gebruik van 'n derde (miskien van hoër rang) party aangewese. Selfs die gebruikmaking van onafhanklike (onpartydige) konsultante kan oorweeg word.

- \* Die uitdruing van idees met die antagonis

Begrip van die ander persoon se standpunt is die essensie van hierdie metode van konflikoplossing. Empatie van hierdie aard mag lei tot 'n produktiewe kompromie.

- \* Interpretasie van die spel van die opponent

Die basis van hierdie metode is om vir die "verskuilde motief" in die opponerende party se handeling te soek en dan hierdie motief aan te spreek deur dit openlik te interpreteer.

#### 2.5.2 Cilliers

Cilliers (in Kroon, 1990:444-445) beweer dat nie alle metodes ewe gepas is vir alle situasies nie, maar dat die doeltreffendste metode deur die bron van die konflik bepaal word. Die volgende is dan volgens die skrywer, belangrike konflikoplossingsmetodes:

- \* Probleemoplossing of konfrontasie poog om 'n probleem deur middel van 'n konfrontasie van aangesig tot aangesig tussen strydende partye op te los.
- \* Die formulering van gemeenskaplike doelwitte.
- \* Die uitbreiding van skaars hulpbronne.
- \* Die vermyding van konflik (korttermyn).

- \* Kompromie.
- \* Mag of forsering (korttermyn).
- \* Struktuurverandering in die onderneming.

### 2.5.3 Tucker

Tucker (1984:233-234) meen nie dat daar 'n allesoorkoepelende formule bestaan vir konfliktsituasies nie, maar die volgende riglyne kan van hulp wees:

- \* Behou kontak met die gevoelens en houdings van departementslede. Deur die hou van gereelde vergaderings kan die voorsitter latente konfliktsituasies opspoor voordat dit akut raak.
- \* 'n Bewustheid van die vier stadiums van konfliktepisodes (latent, waargenome, manifestasie en nawerking) om sodoende tydig te kan optree.
- \* Gebruik aktiewe luistertegnieke om sodoende moreel op te hef asook begrip te toon vir die waarnemings van departementslede wat in 'n konfliktsituasie mag verkeer.
- \* Struktureer die departement op so 'n wyse dat konflik openlik bespreek kan word sodat enige konflik wat moontlik kan bestaan, deur die normale beheerkanale en/of -prosedures hanteer kan word.

- \* Wees sensitief vir departementslede met persoonlike probleme, maar moet nie noodwendig betrokke raak tensy die werking van die departement daardeur benadeel word nie.
- \* Indien konflik aanwesig is, bepaal die konflikwaardes wat deur die verskillende partye gehou word.
- \* Moenie kant kies in 'n konfliksituasie wat nie die welsyn van die departement affekteer nie.
- \* Moenie ingryp in 'n konfliksituasie nie, tensy geglo word dat intervensie die situasie kan beredder.
- \* Bepaal of die disputante die belange in die situasie as baie of minder belangrik beskou. Indien hulle dit as belangrik beskou, probeer om die belange se waarde te verminder.
- \* Bepaal of die onderskeie partye glo dat 'n oplossing moontlik is. Indien nie, probeer hul oortuig dat dit wel moontlik is.
- \* Poog om enige konfliksituasie te verander in 'n geleentheid tot probleemoplossing.
- \* Wees voorbereid om diskrete navraag te doen oor enige gemelde potensiële of aktuele konflik.

- \* Indien die situasie dit verg, maak gebruik van departementele komitees om beleid en prosedure daar te stel vir die hantering van konfliksituasies wat ontstaan het en weer in die toekoms kan ontstaan.
- \* Klaar misverstande wat konflik mag veroorsaak, so gou as moontlik op.
- \* Kommunikeer duidelik met die departement oor enige onvoorsiene aksie wat konflik mag veroorsaak.
- \* Wees bereid om ingeroep te word as 'n getuie of waarnemer van konflik. Hou 'n rekord van enige aksie of betrokkenheid in 'n konfliksituasie.
- \* Moet nooit, by die hantering of oplossing van konflik, wette of institusionele regulasies oortree nie.

## 2.6 Samevatting

In hierdie hoofstuk is gepoog om enkele outeurs se siening van konflik, asook die oorsake daarvan, weer te gee. Die bestaan van konflik word erken maar die benaderingswyses verskil. By implikasie kan dit ook gestel word dat daar voor- en nadele betrokke is by konflik. Die situasie waarin konflik voorkom, het 'n groot invloed op die hantering daarvan. Dit is baie belangrik dat die bestaan van konflik erken word en gejaardgaande daarmee, dat dit positief hanteer moet word. 'n Bewustheid van kritiek

moet altyd teenwoordig wees en indien dit voorkom, moet daar opgetree word. Indien 'n situasie geskep kan word waarin daar nie 'n verloorder is nie, maar dat albei partye voel dat hulle wen, is dit die ideaal. Verwagtings en oplossings moet egter realisties wees. Die gevaar is ook dat die uiteindelijke optrede trefkrag kan verloor of oneffektief mag raak. Die doel van die aksie moet egter nooit uit die oog verloor word nie. Net as dit onvermydelik is, moet mag gebruik word om die situasie op te los. Wend 'n poging aan om meganismes aan te leer om gramskap en toorn te hanteer. Kreatiewe oplossings is nie altyd net van een kant af moontlik nie. Samewerking en 'n positiewe poging tot 'n oplossing deur al die betrokke partye mag dalk net lei tot 'n unieke oplossing vir die hantering van die konflik.

Vervolgens sal aandag geskenk word aan die empiriese gegewens.



HOOFSTUK 3

3. KONFLIK EN MIDDELVLAKBESTUURERS VAN DIE  
TECHNIKON VRYSTAAT

3.1 Inleiding

In die eerste hoofstuk is reeds genoem dat hierdie studie by die Technikon Vrystaat onderneem is. Op 23 Mei 1980 is amptelik aangekondig dat 'n technikon vir die Vrystaat in Bloemfontein gestig gaan word (Van Niekerk, 1987:29). In Januarie 1981 begin die Technikon Vrystaat in die ou Handelskoolgebou in St. Georgesstraat, Bloemfontein met 285 studente. Gedurende 1996 is daar 7 836 voltydse en deeltydse studente. Die personeel gedurende 1996 is 559 voltyds en 344 deeltys.

Die visie van die Technikon Vrystaat, een van die jongere teknikons in die Republiek van Suid-Afrika, is die volgende:

*Technikon Vrystaat vir die  
beroepskundiges van môre.*

Die missie van Technikon Vrystaat is die volgende:

*Die Technikon Vrystaat streef daarna  
om binne die opvoedingsopdrag van  
onderrig, karakterbou, gemeenskaps-  
diens en navorsing, praktykgerigte*



tersiere 1000baanonderwys met  
uitnemendheid te verskaf, ten einde  
entrepreneurs en hoëvlakmannekrag te  
lewer wat die gemeenskap en ons land  
kan dien.

Die struktuur van Technikon Vrystaat, wat die  
akademie aanbetref, is soos volg:

Aan die toppunt is die Rektor, gevolg deur die  
Vise-rektor: Akademies en daarna die  
verskillende dekane van die fakulteite.  
Hierna volg die verskillende departementshoofde  
wat die onderskeie posbenamings van senior  
direkteur, direkteur en departementshoof kan  
hê. Aan die onderpunt van die leer kom die  
onderskeie senior lektore, lektore, junior  
lektore en assistente, by name tegniese  
assistente en dosente-assistente.

Vanuit middelvlakbestuur is al die akademiese  
departementshoofde (17) asook akademiese  
ondersteuningsdienste se hoofde (4), nl. die  
Studenteburo, Sport, die Bronnesentrum en die  
Buro vir Voorligting, betrek (bladsy 8 van  
hoofstuk 1). Vir die doeleindes van die  
vraelys is senior personeel in die akademiese  
ondersteuningsdienste as senior lektore beskou  
en by departemente waar daar nie 'n senior  
lektor is nie, is personeel wat 'n senior  
posisie beklee en leiding moet neem, beskou as  
'n senior lektor.

Ten einde die bewustheid, oorsake en hantering  
van konflik te bepaal, is gebruik gemaak van 'n  
kombinasie van 'n gestruktureerde en ope



vraelys (kyk Bylae D asook bladsy 8 van hoofstuk 1). Die onvoltooide vraelyste is persoonlik aan die betrokke personeellede oorhandig en is hoofsaaklik weer persoonlik ingesamel. Die rede vir die persoonlike insameling was om te dien as aanvulling tot die voltooide vraelyste en om sodoende ook die voordeel van 'n persoonlike onderhoud asook 'n onderhoudskedule te verkry. Isaac en Michael (1981:140) beweer dat die hoofdoel van 'n onderhoudskedule onder andere die volgende is: "A supplement to other methods: to follow up unexpected results, to validate other methods, and to go deeper into the motivations of respondents and their reasons for responding as they do." Enkele onduidelikhede asook onvolledighede is sodoende met die respondente opgevolg deur die onderhoude.

'n Loodsondersoek met die konsepvraelys is vooraf, gedurende April 1996, uitgevoer. Bell (1993:88) beweer die volgende oor 'n loodsstudie: "Ideally, it should be sent to people who are similar to your selected sample." Die loodsondersoek is uitgevoer op drie gewese departementshoofde asook drie waarnemende departementshoofde van akademiese departemente - in totaal dus ses lede. Dit het gelei tot geringe byvoegings en veranderings tot die vraelys. 'n Engelse vraelys is ook gebruik om die duidelikheid asook taalkundigheid van die vroe te toets (vergelyk Bylae D). Die kriteria vir JA - ONSEKER - NEE asook BAIE - SOMS - NEE is gebaseer op die persepsies en belewenisse van individuele respondente.

'n Totaal van een-en-twintig volledig voltooide vraelyste is ontvang, wat twee Engelse vraelyste ingesluit het.

### 3.2 Bewustheid en oorsake van konflik

Die menings van respondente ten opsigte van die bewustheid van konflik word in tabel 1 weergegee. Wat die oorsake van konflik betref, word die resultate uiteengesit in tabelle 2 tot 5. Konflikintensiteit word bespreek in tabel 6.

#### 3.2.1 **Bewustheid van konflik**

TABEL 1  
DIE BEWUSTHEID VAN KONFLIK

Responskategorieë	Getal	Persentasie
Ja	18	85,71
Onseker	3	14,29
Nee	0	0,00
TOTAAL	21	100,00

Volgens tabel 1 blyk dit dat 85,71% van die respondente konflik sal kan identifiseer vanaf sekere houdings en optredes van personeellede terwyl 14,20% onseker is. Niemand kan nie konflik identifiseer nie. Hierdie resultate dui alreeds implisiet daarop dat konflik wel teenwoordig is en dat die respondente terdeë daarvan bewus is. Die resultate hou ook verband met die stelling

wat (op bladsy 43 van hoofstuk 2) gemaak is dat geen organisasie/instelling kan bestaan sonder dat daar een of ander vorm van konflik teenwoordig is nie. Bykomend hou dit ook verband met Van Niekerk se stelling (op bladsy 13 van hoofstuk 2) dat konflik onvermydelik is en dat die matige voorkoms daarvan selfs wenslik mag wees.

### 3.2.2 Oorsake van konflik

TABEL 2

INTENSE MENINGSVERSKILLE ONDER PERSONEELLEDE

Responskategorieë	Getal	Persentasie
Ja	7	33,33
Onseker	5	23,81
Nee	9	42,86
TOTAAL	21	100,00

Uit tabel 2 blyk dit dat intense meningsverskille tussen personeellede tans nie 'n hoofkomponent uitmaak van konflik nie. Slegs 33,33% van die respondente is van mening dat intense meningsverskille wel by personeellede voorkom. 23,81% is egter onseker en 42,86% beweer dat daar nie intense meningsverskille by personeellede is nie. Tog beteken dit dat die moontlikheid van meningsverskille onder personeellede nie onderskat moet word nie - indien die respondente wat wel meen dat meningsverskille tot konflik lei saam getel word met dié wat onseker daarvoor is, beteken dit dat in 57,14%

van die gevalle "persoonlikheidsverskille" of dan meningsverskille onder personeellede tog 'n belangrike veranderlike mag wees in oorsake van konflik (Tucker op bladsy 15 van hoofstuk 2).

TABEL 3  
ANDER SOORTE KONFLIK

Responskategorieë	Getal	Persentasie
Ja	15	71,43
Onseker	3	14,29
Nee	3	14,29
TOTAAL	21	100,01

Dit blyk uit tabel 3 dat 71,43% van die respondente van mening is dat personeellede ook ander soorte konflik in hul werksituasie ervaar. Voorbeelde wat genoem is en wat meer as een keer voorgekom het, is onder andere die volgende:

- \* Afgunstigheid, na-ywer of jaloesie tussen personeellede. Hierdie voorbeeld hou verband met Du Brin se siening (op bladsy 15 van hoofstuk 2) dat kompetisie (mededinging) om skaars bronne in 'n organisasie die eerste rede is waarom konflik kan ontstaan asook dat aggressiewe en outoritêre persoonlikhede in 'n organisasie tot konflik kan bydra.

- \* Sperdatums - veral waar onrealistiese sperdatums vir sekere take deur hoëre gesag gestel word wat moeilik of gladnie haalbaar is nie.
- \* Administratiewe take wat inbreuk maak op akademiese bedrywighede. Hierdie voorbeeld hou verband met Du Brin se siening (op bladsy 16 van hoofstuk 2) dat verskille in doelstellings 'n bron van konflik is of kan wees.
- \* Konflik tussen verskillende studente en studente-groeperings.
- \* Nalatigheid met die uitvoer van opdragte (alhoewel egter ook genoem is dat personeellede oor die algemeen besonder konsensieus is).
- \* In 'n mindere mate ook Blank- versus Nie-Blanke verhoudinge, veral wanneer iets geweier sou word aan een groep wat dit as diskriminasie sou interpreteer.
- \* Gebrekkige kommunikasie - vergelyk ook tabel 5.

Die eerste gestelde hipotese, nl. dat middelvlakbestuur nie altyd genoegsaam bewus is van die oorsake van konflik in hul departemente nie, kan dus nie onvoorwaardelik as korrek aanvaar word nie. Dat hulle wel bewus is, blyk uit die response; of hulle wel altyd genoegsaam bewus is, bly voorasnog



onduidelik omdat uit nie deur die vraelys of response gekwantifiseer kon word nie.

TABEL 4  
KONFLIK ONDER PERSONE/PARTYE

Persone/partye betrokke	Getal	Persentasie
Dosente en studente	20	95,24
Akademie en administrasie	18	85,71
Akademie en topbestuur	18	85,71
Medewerkers op dieselfde werksvlak	17	80,95
Departementshoofde en ondergeskiktes	17	80,95
Lektore en senior lektore	11	52,38
Verskillende departemente	11	52,38

Uit tabel 4 wil dit voorkom asof konflik die meeste tussen dosente en studente voorkom. Hierdie bevinding is in lyn met Tucker se kategorisering van konflik in (akademiese) departemente (genoem op bladsy 15 van hoofstuk 2) waarin een van die tipes konflik dié van konflik tussen departementslede en studente is.

Die tweede hoogste voorkoms is dié tussen dosente en die administrasie en met topbestuur onderskeidelik en daarna volg

medewerkers op dieselfde werksvlak en tussen departementshoofde en hul ondergeskiktes. Hierdie bevindinge is ook redelik in lyn met Tucker se kategorisering (op bladsy 15 van hoofstuk 2) waarin twee van die vier kategorieë konflik aandui as dié tussen werkgewer en werknemer en tussen departementslede onderling.

Die laagste voorkoms blyk te wees dié tussen lektore en senior lektore asook tussen verskillende departemente. Die bevinding van tussen verskillende departemente hou in mindere mate verband met Du Brin se siening (op bladsy 15 van hoofstuk 2) dat konflik in 'n organisasie ook kan ontstaan as gevolg van die interafhanklikheid van mense en/of departemente in 'n organisasie.

TABEL 5

FAKTORE WAT MOONTLIK TOT KONFLIK AANLEIDING  
GEE

Faktore	Getal	Persen- tasie
Kommunikasie-probleme	19	90,48
Persoonlikheids- verskille	19	90,48
Kultuurverskille	13	61,90
Opleidingsverskille	12	57,14
<u>Reëls en regulasies by die werk</u>		
Algemene werksomstan- dighede	14	66,67
Werkure	9	42,86
Salarisse en/of toelaes	8	38,10
Verlof	7	33,33

Volgens tabel 5 is kommunikasie-probleme en persoonlikheidsverskille met 'n persentasie van 90,48% elk die grootste oorsaak van konflik. Gebrekkige kommunikasie as oorsaak van konflik het ook voorgekom by die oorsaak wat onder tabel 3 getabuleer is, maar is nie daar verder genoem nie, aangesien die voorkoms daarvan in tabel 5 behandel word. Alhoewel kommunikasie as sodanig nie eksplisiet in die literatuur genoem word as oorsaak van konflik nie, word dit wel beklemtoon in die hantering van konflik (soos op bladsy 22 van hoofstuk 2). Persoonlikheidsverskille word wel gemeld as 'n bron van konflik deur Du Brin (soos op



bladsy 16 van hoofstuk 2 van hierdie skripsie).

Die tweede hoogste daarna is algemene werksomstandighede, kultuurverskille en opleidingsverskille met persentasies van onderskeidelik 66,67%, 61,90% en 57,14%. Kultuurverskille word aangedui deur Du Brin (op bladsy 16 van hoofstuk 2 van hierdie skripsie) as 'n bydraende faktor tot konflik en werksomstandighede word deur Tucker se siening weerspieël (op bladsy 17 van hoofstuk 2 van hierdie skripsie).

Die faktore wat aanleiding gee tot die laagste voorkoms van konflik, is werkure, salarisse en/of toelaes en verlof met persentasies van onderskeidelik 42,86%, 38,10% en 33,33%. Salarisse as oorsaak van konflik word egter ook genoem deur Tucker (op bladsy 17 van hoofstuk 1 van hierdie skripsie).

### 3.2.3 Konflikintensiteit

TABEL 6

ERVARING VAN KONFLIK IN DIE WERKSITUASIE

Responskategorieë	Getal	Persentasie
Baie	3	14,29
Soms	18	85,71
Nooit	0	0,00
TOTAAL	21	100,00

Vanuit tabel 6 is dit duidelik dat konflik wel in die werksituasie ervaar word. Die intensiteit daarvan is egter nie so hoog nie aangesien slegs 14,29% baie konflik ervaar teenoor 85,71% wat net soms konflik ervaar. Niemand het egter aangedui dat hy/sy nooit konflik ervaar nie. Hierdie bevinding sluit weereens aan by die stelling (op bladsy 23 van hoofstuk 2) dat geen organisasie/ instelling kan bestaan sonder dat daar een of ander vorm van konflik teenwoordig is nie.

### 3.3 Konflikhantering

#### 3.3.1 Optrede tydens konflik

In die hantering van konflik is daar nie 'n allesoorkoepelende formule nie. Tucker se aangehaalde bewering in Hoofstuk 2 (bladsy 33) dat daar nie ingegryp behoort te word in 'n konfliksituasie nie tensy geglo word dat intervensie die situasie kan beredder, het aanleiding gegee tot die volgende tabel.

TABEL 7

NIE-TUSSENBEIDETREDING TYDENS KONFLIK

Responskategorieë	Getal	Persentasie
Ja	9	42,86
Onseker	2	9,52
Nee	10	47,62
TOTAAL	21	100,00

Uit tabel 7 blyk dit dat daar òf opgetree word òf nie. Slegs twee respondente was onseker. Respondente wat laat blyk het dat hul wel optree, het onder andere die volgende redes verskaf:

- \* Onmiddellike aanspreking om situasie so gou as moontlik te ontlont.
- \* Situasie moet dit regverdig.
- \* Optrede alleenlik as konflik voortduur en nie beredder word deur die onderskeie partye self nie.

Bogenoemde kan beskou word as redelik in lyn met Untiedt se Dominerende en Konfronterende Style van konflikhantering (soos aangehaal in Hoofstuk 2 bladsy 26). Daar word beweer dat vinnige besluite soms nodig is, soos byvoorbeeld in noodgevalle asook dat insigte van mense met verskillende perspektiewe byeengebring moet word. Bykomend word ook genoem dat mense soms misbruik maak van die nie-kompeterende gedrag van ander asook dat die doel is om te leer. Respondente in die kategorie wat wel opgetree het beoefen klaarblyklik òf 'n dominerende òf 'n konfronterende styl.

Respondente wat nie tydens 'n konfliksituasie opgetree het nie, het die volgende redes verskaf vir hul optrede:

- \* Optree tot verslegting van die situasie. Indien nodig, sou wel opgetree word.
- \* Personeellede moet toegelaat word om hul eie probleme op te los. Kollegas leer mekaar beter ken en leer terselfdertyd om mekaar se standpunte te respekteer.
- \* Soms is probleem onoorkombaar as gevolg van botsende persoonlikhede.
- \* Lae profiel word gehandhaaf om sodoende personeel toe te laat om self die vaardigheid aan te leer om konflik te hanteer.

Die Vermydende Styl van konflikhantering van Untiedt, (soos aangehaal in Hoofstuk 2 bladsy 25) is by bogenoemde redes ter sprake. Daar word onder andere genoem dat die probleem te klein is, of ander belangriker sake eers aandag moet geniet. Potensiële nadele wat konflikoplossing inhou is meer as die voordele daarvan en kan as 'n bykomende rede bygevoeg word asook dat ander personeel soms die konflik beter as die departementshoof kan hanteer. 'n Afkoelingstydperk kan ook impliseer dat 'n beter perspektief verkry kan word.

### 3.3.2 Voorstelle vir konflikvermindering

Ten einde gelukkiger werknemers in die werksituasie te verseker en konflik te verminder, is daar sekere uitstaande

voorstelle wat meer as een respondent genoem is. Vervolgens sal aandag gegee word hieraan:

- \* Kommunikasie. Verbeterde en tydige kommunikasie kan van groot hulp wees. Hierdie voorstel word ondersteun deur Tucker se riglyne (soos genoem in hierdie skripsie op bladsy 34 van hoofstuk 2) dat misverstande so gou as moontlik opgelos behoort te word, en dat duidelik oor enige onvoorsiene aksie(s) wat konflik mag veroorsaak gekommunikeer moet word.
- \* Luistervaardighede. Die aanhoor en bespreking van probleme kan opsigself terapeutiese waarde hê en konflik voorkom. 'n Ontvanklike en openhartige verhouding met kollegas gebaseer op onderlinge vertroue en die besef van die hoë mate van interpersoonlike taak-interafhanklikheid word gestimuleer om konflikhantering te vergemaklik. Die aangehaalde teks van Tucker (in Hoofstuk 2 bladsy 32) beklemtoon juis luistertegnieke om sodoende moraal op te hef asook begrip te toon.
- \* Eerlikheid. 'n Openhartige en eerlike benadering waarvolgens vertroue ingeboesem word. Vermy skinderveldtogte en moenie ondergeskiktes met mekaar bespreek nie. Soos blyk uit die aangehaalde teks van Tucker (in Hoofstuk 2 bladsy 32) is die strukturering van die departement belangrik om sodoende enige moontlike

konflik openlik (met ander woorde "eerlik") te bespreek. Dit word verder ondersteun deur Du Brin en Cilliers se aangehaalde teks in Hoofstuk 2. Du Brin noem "sagte" konfrontasie waar openlike bespreking van die probleem met die opponerende partye as beginpunt gebruik kan word (bladsy 30) en Cilliers beweer dat konfrontasie van aangesig tot aangesig tussen strydende partye 'n belangrike konflikoplossingsmetode kan wees (bladsy 31).

- \* Deelnemende bestuur. 'n Deursigtige demokratiese bestuursbeleid wat konsekwent en met opregtheid deurgevoer word. Die fokus moet op spanwerk wees. Verskillende persoonlikhede het 'n groter vermoë om probleme effektief op te los. Gemeenskaplike doelwitte het 'n sterk konflikoplossingspotensiaal soos blyk uit die stelling deur Cilliers (soos aangehaal in Hoofstuk 2 bladsy 19). Afhanklikheid van mekaar in die sin van samewerking word daardeur gestimuleer.
- \* Erkenning. Hiermee gaan 'n bewustheid van die behoeftes en die besondere situasie van personeellede. In lyn met hierdie voorstel is Tucker se stellings (in Hoofstuk 2 bladsy 32) dat kontak behou moet word met die gevoelens en houdings van departementslede asook sensitiwiteit vir departementslede se persoonlike probleme, maar nie tot so 'n mate dat die departement daardeur benadeel



9616737

moet word nie. Behoorlike erkenning deur middel van bekendmaking van veral besondere prestasies, selfs in spanverband, moet aan die orde van die dag wees. 'n Tydige "dankie" kan "berge versit".

- \* Onpartydigheid. Onpartydige, objektiewe optrede ongeag subjektiewe simpatieë is onontbeerlik. Respek word wedersyds verdien en nie afgedwing nie. Billike arbeidspraktyke moet gevolg word en almal moet oor dieselfde kam geskeer word. Ter ondersteuning van hierdie voorstel kan Du Brin se stelling (soos aangehaal in Hoofstuk 2 bladsy 31) genoem word waar hy beweer dat die uitruil van idees met die antagonis begrip van die ander persoon se standpunt impliseer. Sodoende word onpartydigheid getoon teenoor selfs die antagonis.
  
- \* Kennis van kultuur-, waarde- en normverskille. 'n Grondige kennis van genoemde verskille behoort verdraagsaamheid te bevorder. Dit sal ook 'n groter mate van empatie jeens jou medemens meebring. Dit kan ook verder lei tot 'n vermindering in waarde-verskille tussen personeellede asook wedersydse waardering en respektering van menings/meningsverskille. Hierdie is in lyn met die stelling (wat op bladsy 14 van Hoofstuk 2 gemaak is) dat verskille in waardes en opvattinge van die belangrikste oorsake van konflik in organisasies is/kan wees.

- \* Vergaderings. Die hou van gereelde vergaderings waar openlike gesprekke gehou kan word, kan meehelp dat probleme ondervang word.
  
- \* Spesifieke aanstellingskontrakte/diensvoorwaardes. Onder hierdie item sorteer ook bevorderings. Volgens Jandt (soos aangehaal in Hoofstuk 2 bladsy 14) kan swak geformuleerde verantwoordelikhede, asook veranderinge, konflik veroorsaak. Aanstellingskontrakte (of te wel diensvoorwaardes) moet dus duidelik verstaanbaar en wedersyds aanvaarbaar wees.

### 3.3.3 Hulpmiddels

TABEL 8

BEWUSTHEID VAN HULPMIDDELS IN WERKSITUASIE

Responskategorieë	Getal	Persentasie
Ja	12	57,14
Onseker	4	19,05
Nee	5	23,81
TOTAAL	21	100,00

Alhoewel daar volgens tabel 8 19,05% onseker respondente was en 'n verdere 23,81% nie bewus was van "hulpmiddels" in die werksituasie wat gebruik kan word om konflik te verminder/uit te skakel nie, was 57,14%



tog bewus van sulke bestaande "hulpmiddels" en is onder andere die volgende genoem:

- \* Onderhandelingsmeganismes. Hieronder sorteer vakbonde soos byvoorbeeld by name Nutesa, Nehawu en die verskillende Transformasieforums wat in besonder betrekking het op die Technikon Vrystaat as sodanig.
  
- \* Sosiale geleenthede. Die bewering word gemaak dat sulke geleenthede personeel die geleentheid bied om mekaar op informele wyse beter te leer ken. Sodoende kom 'n ander omgewing/situasie as die normale werksituasie/omgewing ter sprake. 'n Meer ontspanne atmosfeer sal hierdeur bevorder word. Om etenstye saam tee te drink is ook genoem. Du Brin (soos aangehaal in Hoofstuk 2 bladsy 18) beweer dat konflik voorkom kan word deur informele besprekingsessies. Probleme kan sodoende identifiseer word voordat dit werklik handuitruk.
  
- \* Bestaande formele griewe-kanale/-prosedures. Daar is reeds bestaande formele kanale in werking waardeur klagtes te berde gebring kan word vir personeel sowel as vir studente. Hierby skakel ook die Eksamenreglement byvoorbeeld in wat die prosedure uitspel indien die bepunting van twee dosente nie ooreenkom nie en van 'n derde party gebruik gemaak moet word. Sodanige grieweprosedures behoort egter uitgebrei te word, of desnoods hersien te

word indien nodig, om by nuwe behoeftes aan te pas.

- \* Openlike gesprekvoering. Gereelde "keel skoonmaak-sessies" waar personeellede met vrymoedigheid openlik kan praat sonder vrees vir benadeling. Sake wat hier geopper word kan later, indien nodig, so gestruktureer word dat dit op 'n formele vergadering verder bespreek kan word.
  
- \* Kommunikasie. Alhoewel reeds vroeër in hierdie hoofstuk genoem, het dit weereens hier ter sprake gekom. 'n Interessante byvoeging wat hier opgeduik het, is "e-mail". Dit spreek vanself dat indien alle personeellede in besit is van "e-mail", dit die kommunikasieproses aansienlik sal bespoedig en vergemaklik. Kommunikasie moet egter betyds geskied ten einde effektief te wees - pro-aktiewe kommunikasie is veel beter as reaktiewe kommunikasie om konflik te voorkom.

As daar egter in ag geneem word dat 42,8% onseker of nie bewus is van hulpmiddels in die werksituasie nie, kan by implikasie afgelei word dat die tweede hipotese, nl. dat middelvlakbestuur nie altyd bewus is van die verskillende wyses van hantering en/of stimulering van konflik nie, wel as waar bewys is deur die response.

### 3.3.4 Sukses in die voorkoming en/of beslegting van konflik

TABEL 9  
KONFLIKVOORKOMING/BESLEGTING

Responskategorieë	Getal	Persentasie
Suksesvol	9	42,86
Gemiddeld	10	47,62
Onsuksesvol	2	9,52
<b>TOTAAL</b>	<b>21</b>	<b>100,00</b>

Dit blyk uit tabel 9 dat ten minste 90,48% van die respondente gemiddeld suksesvol is in die voorkoming en/of beslegting of oplos van konfliksituasies en dat slegs 9,52% die mening toegedaan is dat hul nie suksesvol daarin is nie.

Anders beskou, is slegs 42,86% van die respondente volgens eie mening wel suksesvol, terwyl die meerderheid, naamlik 57,14%, maar gemiddeld of onsuksesvol daarin is. In terme van die belangrike rol van konflikbeslegting in die amp van 'n departementshoof, en verder as gevolg van die konflikbelaaide tye van verandering wat tans in Suid-Afrika ervaar word, is dit miskien nie goed genoeg vir Technikon Vrystaat nie!

In die volgende hoofstuk - gevolgtrekkings en aanbevelings - sal weer na hierdie aspekte teruggekom word.

Die bestaande navorsingsresultate en bevindinge moet beoordeel word in terme daarvan dat in die huidige taakomskrywing van 'n departementshoof (Bylae E) nie eksplisiet verwys word na konflikhantering as synde 'n spesifieke opdrag of taak van 'n departementshoof aan Technikon Vrystaat nie. Hoewel dit miskien geïmpliseer sou kon word deur van die ander taakomskrywings, word dit nie uitdruklik uitgespel nie.

#### 4. GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

##### 4.1 Inleiding

Die empiriese gegewens is in die vorige hoofstuk (Hoofstuk 3) vervat en dien as basis vir die gevolgtrekkings en aanbevelings wat in hierdie hoofstuk volg. Die uitgangspunt is deurgaans om die bewustheid van konflik en die hantering daarvan deur middelvlakbestuur aan die Technikon Vrystaat aan te spreek.

In 'n poging om vas te stel of in die algemene doelstelling en spesifieke doelwitte van die navorsingsprojek geslaag is asook in hoeverre die hipoteses as waar of verkeerd bewys is, gaan introspektief na enkele aspekte gekyk en dit aangespreek word. Moontlike verbandhoudende gevolgtrekkings word gemaak en aan die hand van die gevolgtrekkings sal aanbevelings dan gemaak word om hierdie verskynsels verder aan te spreek.

##### 4.2 Bewustheid van konflik

Geen organisasie of instelling kan bestaan sonder die teenwoordigheid van konflik nie. Dahrendorf (in Cockeram, 1986:146) maak die volgende stelling: "Not the presence but the absence of conflict is surprising and abnormal". Die teikenpopulasie, naamlik middelvlakbestuur, is oorwegend bewus van konflik in hul departemente en werksomgewing.

Die feit dat ~~aan~~ ~~geeneen~~ nie bewus is van konflik in hul departement/werksomgewing nie steun hierdie stelling. Wat wel kommer wek, is die feit dat, soos aangedui in tabel 1, 14,29% nog onseker is daaroor. Hierdie persentasie is 'n aanduiding dat daar nog nie genoegsame bewustheid van konflik by sommige van die respondente bestaan nie wat aan verskeie faktore toe te skryf mag wees.

#### 4.2.1 Aanbevelings

- \* Erken die bestaan van konflik in die organisasie. Deur die bestaan van konflik te erken, kan terselfdertyd 'n bewustheid van konflik gekweek word, wat aanleiding sal gee dat probleme wat moontlik daardeur kon ontstaan, vinniger geïdentifiseer word vir oplossing voordat dit eskaleer.
- \* Kweek 'n positiewe houding teenoor konflik. Konflik is onvermydelik in enige organisasie en indien dit as positief en onontbeerlik beskou word, sal die negatiewe implikasies en/of konnotasies wat dit moontlik kon hê, makliker die hoof gebied kan word.

#### 4.3 Hantering van konflik

By die hantering van konflik, moet daar eerstens aandag geskenk word aan die oorsake daarvan. Daarna sal daar dan na die hantering van konflik gekyk word.

#### 4.3.1 Oorsake van konflik

Die oorsake van konflik spruit uit verskeie bronne en verskillende situasies. Sekere oorsake is spesifiek in die vraelys genoem, maar vryheid is ook gegun om ander oorsake te kon identifiseer. Nadat die oorsake in tabelle 2, 3, 4 en 5 ontleed is, word die volgende oorsake vervolgens uitgelig soos wat dit aan Technikon Vrystaat manifesteer:

- \* Meningsverskille. Intense meningsverskille is weliswaar nie as 'n primêre oorsaak van konflik aangedui nie hoewel meningsverskille as sodanig tog wel as oorsaak aangespreek kan word aangesien 57,14% van die respondente wel seker of ten minste onseker was oor die bestaan van intense meningsverskille onder hul personeellede.

Die volgende veranderlikes is verder eksplisiet, of minstens implisiet geïdentifiseer:

- \* Afgunstigtheid, na-ywer of jaloesie tussen personeellede;
- \* Sperdatums wat onrealistiese eise stel;
- \* Administratiewe take wat dikwels inbreuk maak op akademiese bedrywighede;
- \* Onderlinge konflik tussen verskillende studente en studentegroeperings;

- \* Nalatigheid van dosente met die uitvoer van opdragte;
- \* Blank- versus Nie-Blanke verhoudinge en kultuurverskille, wat kulturele konflik tot gevolg het;
- \* Gebrekkige kommunikasie, veral vanaf topbestuur;
- \* Onderlinge persoonlikheidsverskille;
- \* Verskille in opleidingsvlakke/standaarde;
- \* Algemene werksomstandighede;
- \* Salarisse en/of toelaes;
- \* Verlof.

#### 4.3.2 Aanbevelings

Die volgende aanbevelings word gemaak om genoemde oorsake spesifiek aan te spreek (alhoewel van hierdie aanbevelings ook weer ter sprake kan kom by die hantering van konflik):

- \* Intense meningsverskille figureer nie as primêre oorsaak van konflik nie, maar meningsverskille as sulks kan nooit in 'n organisasie uitgeskakel word nie. Die aanmoediging van openlike gesprekke oor meningsverskille en die kweek van respek vir andere se opinies kan daartoe bydra





dat ~~uiterskille~~ as bydraende faktor tot konflik grootliks uitgeskakel word.

- \* Afgunstigheid, na-ywer of jaloesie. Die kweek van 'n groepsgevoel met 'n gemeenskaplike doel behoort hierdie afgunstigheid te beperk.
- \* Die kweek van 'n positiewe en realistiese verwagting teenoor sperdatums by ontvangers. Onrealistiese sperdatums werk negatief in op personeellede, maar indien 'n positiewe verwagting geskep kan word waarin die noodsaaklikheid van sulke datums beklemtoon word, kan dit as 'n "spanningsafleidingmiddel" gebruik word. Terselfdertyd behoort alle opdraggewers ook te verseker dat sperdatums realisties vasgestel moet word. 'n Positiewe gesindheid teenoor sperdatums onder ontvangers daarvan sal slegs suksesvol wees solank opdraggewers "realistiese" sperdatums vasstel - dit sal baie gou weer negatief gestem word sodra, en indien, dit as onrealisties, te wyte aan nalatigheid van opdraggewers, ervaar word.
- \* Beklemtoning van die noodsaaklikheid van sekere administratiewe take vir die voortbestaan en goeie organisering van 'n kursus of kursusse. Genoegsame kennis van die doel van sekere take kan die druk en spanning verlig wat dit op personeellede plaas. Sodoende kan ook die konflik wat mag ontstaan as gevolg van nalatigheid met die uitvoer van opdragte vermy word as die

personeellede die dringendheid en noodsaaklikheid van hierdie aksies besef. Hierdeur sal die personeellede terselfdertyd meer betrokke gemaak word.

- \* Die aanmoediging van personeellede om steeds meer kennis oor kultuur-, waarde- en normverskille te verwerf. 'n Poging behoort selfs aangewend te word om by formele vergaderings gesprekke oor hierdie onderwerpe aan te moedig. Hierdie "openlike" gesprekke kan ook dien as basis vir die aanvaarding van persoonlikheidsverskille en terselfdertyd vir meningsverskille wat daaruit mag ontstaan. In hierdie proses kan die personeellede dan ook selfkennis opdoen want hulle word bewus van watter effek hulle op mekaar het of kan hê. Terselfdertyd kan daar ook op 'n indirekte wyse aandag geskenk word aan afgunstigheid, na-ywer of jaloesie onder personeellede. 'n Groter mate van empatie jeens die medemens moet gestimuleer word. In hierdie verband sou selfs gesuggereer kan word dat formeel-gestruktureerde seminare/besprekingsgeleenthede oor die kultuurverskeidenheid van ons multikulturele technikon/gemeenskap op die jaarprogram behoort te figureer. Alternatiewelik kan besluit word om selfs 'n verteenwoordigende komitee vir multikulturaliteit aan Technikon Vrystaat in die lewe te roep - iets soortgelyk aan wat na berig word aan die Universiteit van die Oranje-Vrystaat bestaan.

- \* Onvolgende of gebrekkige kommunikasie as oorsaak kom telkens na vore. Alhoewel 'n bestaande posafleweringstelsel (poshok-kiestelsel) in werking is by hierdie technikon, sal die instelling van 'n algemene "E-mail"-stelsel die bestaande prosedure aansienlik kan vergemaklik en bespoedig. Nie alleenlik sal dit die kommunikasie bespoedig nie, maar dit sal ook terugvoering, wat baie belangrik is, aansienlik bespoedig. Kontrole oor die ontvangs van boodskappe en/of die bereiking van taakopdragte kan sodoende meer effektief uitgevoer word. Hier dien egter ook vermeld te word dat onder "gebrekkige kommunikasie" ook verstaan kan word dat vroegtydige kommunikasie verlang word. Dit beteken dat intern gekommunikeer moet word alvorens die boodskap(-pe) ekstern (deur middel van die pers of media) gekommunikeer word. In die opvolgonderhoude is genoem dat dit herhaaldelik gebeur het dat werknemers van Technikon Vrystaat in die onlangse verlede eers van eksterne bronne moes verneem wat intern gebeur en/of besluit is.
  
- \* 'n Afsonderlike kantoor vir elke dosent sal die algemene werksomstandighede aansienlik verbeter. Dit sou probleme wat wel bestaan as gevolg van persoonlikheidsverskille asook ander onversoenbare probleme (soos rokers en nie-rokers), kon oplos. Die beperking op die beskikbaarheid van kantoorruimte speel hier 'n belangrike rol. Aangesien daar op

die huidige tydstep wel aandag hieraan geskenk word as gevolg van die beskikbaarwording van addisionele ruimte, sal hierdie aspek nie verdere aandag geniet nie.

- \* Salarisse is 'n aspek wat voortdurend aandag geniet deur die werknemersorganisasie Nutesa en geen aanbeveling sal in hierdie geval gemaak word nie.
- \* Verlof blyk nie 'n groot probleem te wees nie, aangesien die verlof as oorsaak van konflik net 'n voorkoms 33,33% getoon het.

#### 4.3.3 Spesifieke hantering van konflik

Bewustheid van waar die meeste konflik teenwoordig is, is van kardinale belang in die doeltreffende hantering van konflik. Vanuit die gegewens in tabel 4 is dit duidelik dat die meeste konflik tussen dosente enersyds en studente andersyds voorkom. Daarna volg, op 'n skaal van hoog na laag, dié tussen die akademiese en administratiewe komponente en topbestuur onderskeidelik, medewerkers op dieselfde werksvlak, departementshoofde en hul ondergeskiktes en die laagste voorkoms is dié tussen lektore en senior lektore asook tussen die verskillende departemente onderling.

In die spesifieke hantering van konflik is daar twee aksies ter sprake. Daar kan òf opgetree word òf nie. Indien nie opgetree word nie, is daar weereens twee opsies,

naamlik geen optrede of 'n tydperk van geen optrede terwyl die situasie dopgehou word vir toekomstige optrede indien nodig. Volgens tabel 7 het dit geblyk dat, behalwe vir die twee respondente wat onseker was, optrede of nie-optrede naastenby gelykop was aangesien nege respondente nie opgetree het nie en tien respondente wel opgetree het in situasies waar konflik teenwoordig was of geïdentifiseer is.

#### 4.3.4 Aanbevelings

Gebaseer op die voorafgaande gevolgtrekkings en afleidings wat daaruit gemaak is, word die volgende aanbevelings gedoen:

- \* Konflikhanteringsopleiding. In die voorstelle om konflik in die werksituasie te verminder/uit te skakel is toepaslike werkplekopleiding genoem en by "hulpmiddels" is opleiding in konflikhantering deur spesialiskonsultante genoem. Mittner (1996:36) skryf dat prof Gerald Egan die volgende beweer: "Goeie ingenieurs en rekenmeesters word as bestuurders aangestel sonder dat hulle noodwendig die vaardighede daarvoor het." Die stelling kan gemaak word dat hierdie vaardighede ook konflikhantering insluit. Sekere besondere vaardighede word vereis om konfliksituasies direk aan te spreek indien nodig en dit mag selfs gebeur dat 'n derde party of "ombudsman" nodig mag wees in die hantering van die probleem. Sulke gevalle verg dikwels vinnige

identifisering sodat die probleem so gou as moontlik aangespreek kan word. In aansluiting hierby blyk dit volgens die gegewens uit tabel 9 dat 57,14% van die respondente van mening is dat hul gemiddeld of onsuksesvol is in die voorkoming en/of beslegting of oplos van konfliksituasies. Hierdie syfer dui op 'n behoefte aan een of ander vorm van konflikhanteringsopleiding by Technikon Vrystaat.

- \* Konflik moet bestuur word. Deur konflik te bestuur, kan die waarde wat dit inhou vir die personeel en/of vir die organisasie/instelling grootliks benut word. Van belang hier is dat die personeellede gemotiveer moet word om op die probleem te konsentreer en nie in die proses mekaar aan te val nie. Personeellede moet konflik as 'n gemeenskaplike probleem beskou wat gesamentlik op 'n kreatiewe manier opgelos moet word. In die proses kan daar gemik word na 'n sogenaamde "wen-wen benadering" waar 'n kompromie aangegaan word om die probleem te skik. Konflikbestuur behoort 'n integrerende deel uit te maak van konflikhanteringsopleiding soos hierbo aanbeveel.
  
- \* Vergaderings. Die hou van gereelde vergaderings om probleme te ondervang is deur verskeie respondente genoem in die hantering/uitskakeling van konflik. Die blote hou van vergaderings is opsigself

uiteraard nie die oplossing nie. Sodanige vergadering moet behoorlik bestuur word. McGarvey (1996:34) beweer die volgende: "In die meeste maatskappye is die beskikbare kennis in verskillende departemente gefragmenteer en intelligente besluitneming noodsaak dat daardie koppe bymekaar gesit word." Met die oplos of hantering van konflik is dit dus soms nodig dat meer koppe bymekaar gesit word om die probleem direk aan te spreek en terselfdertyd 'n verskeidenheid van insette te verkry om sodoende die beste of mees aanvaarde oplossing te verkry. Die hou van gereelde vergaderings sluit ook aan by die volgende voorstel naamlik die oor deelnemende bestuur. McGarvey (1996:34) stel dit so: "Werkers eis ook 'n groter demokratiese sê in maatskappybesluite, en vergaderings bied hulle 'n soort forum waar hulle hulle eie insette kan lewer. 'n Verdere voordeel is dat vergaderings 'n goeie werktuig is om werkers vir 'n gemeenskaplik doelwit te verenig". Deur gereeld byeen te kom kan dag-tot-dag irritasies ook verminder word.

- \* Deelnemende bestuur. 'n Aansienlike aantal respondente het deelnemende bestuur beskou as konflikhanteringsmetode om konflik te beheer of uit te skakel. Taljaard (1994:249) beweer die volgende: "Deelnemende bestuur is 'n proses wat elke dag, elke minuut van die dag in die werkplek SPONTAAN toegepas behoort te word. Lede moet nie net op 'n weeklikse

basis van 'n bepaalde forum (deelnemende bestuursvergadering) kunsmatig daaraan blootgestel word nie." Indien 'n personeellid deel is van die besluitnemingsproses kan hy/sy nie die prosedure wat gevolg word kelder nie aangesien sy/haar betrokkenheid by die besluit dan in gevaar gestel word. Sodaniges is in die geleentheid gestel om 'n inset te lewer. 'n Bestuursbeleid van medesegeenskap, deelname en deursigtigheid wat konsekwent en met opregtheid deurgevoer word is 'n onontbeerlike vereiste vir enige organisasie/instelling, veral in die huidige organisasie- en algemene landsklimaat.

#### 4.4 Slotopmerkings

In die hantering van konflik moet gepoog word om "die wortel van die kwaad" aan te spreek en nie net die simptome nie. Daar moet altyd 'n behoefte teenwoordig wees om die dagtaak in harmonie te kan verrig ten spyte van die feit dat waar personeellede saamwerk, daar altyd die moontlikheid asook die waarskynlikheid van konflik bestaan. Die totale afwesigheid van konflik kan 'n aanduiding wees dat personeellede nie vir mekaar omgee nie of nie by mekaar betrokke is nie. Konflik moet egter bestuur word en die toepaslike wyse waarop dit bestuur word, bepaal of die konflik goed of sleg is. Dit sou nie behoorlik bestuur kan word tensy die nodige vaardighede nie aanwesig is nie, wat weer op sy beurt net verkry kan word deur die nodige ter saaklike opleiding.



Die waarde van informele gesprekke moet nooit onderskat word nie. Informele sosiale byeenkomste soos saam tee drink, besoeke aan personeellede in hul kantore of 'n sosiale byeenkoms vir die departement weg van die werkplek kan bydra tot 'n atmosfeer van eenheid en samewerking. Sodoende is dit moontlik dat probleme vooraf identifiseer en verhoed kan word.

Ten laaste word gekyk na die derde gestelde hipotese, naamlik dat 'n positiewe benadering teenoor konflik gerugsteun deur die aanmoediging van meningsverskille en 'n openheid vir kritiek as korrektiewe stappe nie deur middelvlakbestuur gekoester en ontwikkel word nie. Hierdie gestelde hipotese word as waar bewys deur die studie. Die onverskillige hantering van konflik kan net skade aan die instelling self berokken terwyl die aanwesigheid van die korrekte hoeveelheid konflik talle voordele vir die instelling kan inhou. Personeellede is meer bewus van die bestaan van probleme, is meer betrokke by die oplos en/of hantering van konflik en kan dit selfs lei tot kreatiewe probleemoplossingsmetodes. Daar kan met vrug weer gekyk word na Tucker se riglyne vir die hantering van konflik (hoofstuk 2, bladsye 32-34); Du Brin se siening van konflikoplossing (hoofstuk 2, bladsye 29-31); Cilliers se bydraes (bladsye 31-32 van hoofstuk 2); en andere en die toepassingsmoontlikhede daarvan op die huidige situasie aan Technikon Vrystaat. Uiteraard sal nie alle riglyne ewe toepaslik wees vir

Technikon Vrystaat nie, maar sommige behoort wel toepaslik te wees. Daarom word by wyse van 'n bylae (Bylae A) uit bogenoemde aangehaalde bydraes enkele moontlike riglyne, spesifiek vir konflikthantering aan Technikon Vrystaat, aangeheg. Uiteraard is gereelde opvolg-ondersoeke noodsaaklik, of ten minste wenslik, ten einde vordering ten opsigte van konflikthantering voortdurend te kan monitor.

## BRONNELYS

Bartolomé, F en Laurent, A. 1991. The manager: Master and servant of power. In Managers in the middle. Harvard Business Review. Harvard Business School Publishing Division, Boston.

Bell, J. 1993. Doing your research project. A guide for first-time researchers in education and social science. 2de uitg. Open University Press. Buckingham.

Bloch, BJ. 1987. An analysis of interdepartmental conflict in the management of selected enterprises in South Africa. Ongepubliseerde D.Comm.-verhandeling, Universiteit van Suid-Afrika, Pretoria.

Bolman, LG en Deal, TE. 1984. Modern approaches to understanding and managing organizations. Jossey-Bass Inc., San Francisco.

Chruden, HJ en Sherman, AW. 1984. Managing human resources. 7de uitg. South-Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio.

Cockeram, GC. 1986. Konflik as 'n integrerende deel van arbeidsverhoudinge - 'n Bedryfsosiologiese gevallestudie by 'n munisipale owerheid. Ongepubliseerde M.Soc.Sc.-verhandeling, Universiteit van die Oranje-Vrystaat, Bloemfontein.

Donohue, WA. & Kolt, R. 1992. Managing interpersonal conflict. Sage Publications, Newbury Park, California.

Du Brin, AJ. 1977. Human relations: A job oriented approach. 3de uitg. Reston Publishing Company, Inc., Reston, Virginia.

Filley, AC. 1975. Interpersonal conflict resolution. Scott, Foresman and Company, Glenview, Illinois.

Fulop, L. 1991. Middle managers: Victims or vanguards of the entrepreneurial movement? Journal of Management Studies, vol. 28:1, 1 January 1991. p. 25 - 44.

Gordon, JR. 1987. A diagnostic approach to organizational behavior. 2de uitg. Allyn and Bacon, Inc., Massachusetts.

Isaac, S en Michael, WB. 1981. Handbook in research and evaluation. 2de uitg. EdITS Publishers, San Diego, California

Jacobs, GJ. 1990. Akademiese middelvlakbestuur aan Suid-Afrikaanse universiteite. Ongepubliseerde D.Ed.-verhandeling, Randse Afrikaanse Universiteit, Johannesburg.

Jandt, FE. 1985. Win-win negotiating: Turning conflict into agreement. John Wiley and Sons, Inc., New York.

Kroon, J. (red). 1990. Algemene bestuur. 2de uitg. HAUM Tersier, Pretoria.

Mastenbroek, WFG. 1987. Conflict management and organization development. John Wiley and Sons, Ltd, Chichester.

McGarvey, R. 1996. Laat vergaderings vir jou werk. Finansies & Tegniek. 24 Mei 1996, p 34 en 38.

Megginson, LC, Mosley, DC en Pietri, PH (Jr). 1989. Management: Concepts and applications. 3de uitg. Harper and Row, Publishers, New York.

Meister, J. 1991. Middle managers must be the drivers of service quality. Marketing News, vol. 25, 1 April 1991, p. 16.

Mittner, M. 1996. Gesonde bestuur is oral geldig. Finansies & Tegniek. 23 Februarie 1996, p. 36.

Robbins, SP. 1986. Organizational behavior: Concepts, controversies and applications. 3de uitg. Harper and Row, Publishers, New York.

Ross, MH. 1993. The management of conflict. Interpretations and interests in comparative perspective. Yale University Press, New Haven and London.

Steenkamp, SWB. 1993. Konflikhantering as bestuurstaak in 'n multikulturele onderwysopset. Ongepubliseerde M.Ed.-verhandeling, Universiteit van Stellenbosch, Stellenbosch.

Stoner, JAF. 1982. Management. Prentice-Hall Inc., New Jersey.

Stoner, JAF, Freeman, RE, Gilbert, DR (Jr). 1995. Management. 6de uitg. Prentice-Hall, Inc., New Jersey.

Strauss, G en Сайтс, М. 1980. Personnel: The human problems of management. 4de uitg. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.

Swart, JG. 1987. Die samestelling en evaluering van 'n kursus in konflikhantering vir junior bestuur in 'n ligte ingenieursbedryf. Ongepubliseerde M.A.-verhandeling, Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys, Potchefstroom.

Taljaard, J. 1994. Werktevredenheid by 'n aantal dienende lede van die Suid-Afrikaanse Polisie in Streek C (OVS). Ongepubliseerde Meestersdiploma in Tegnologie: Personeelbestuur, Technikon Vrystaat, Bloemfontein.

Tucker, A. 1984. Chairing the acadamic department: Leadership among peers. 2de uitgawe. Macmillan Publishing Company, New York.

Untiedt, FJ. 1993. Die skoolhoof as bestuurder van konflik. Onderwysbulletin, vol. 2, nr. 2, pp. 79 - 92.

Van Aarde, MC. 1991. Konflikbestuur: Die verband tussen deelnemende ingrepe, konflikpotensiaal en konflikmanifestasie. Ongepubliseerde M.A.-verhandeling, Randse Afrikaanse Universiteit, Johannesburg.

Van der Westhuizen, PC. (red). 1990. Doeltreffende onderwysbestuur. 2de uitg. HAUM Tersiêr, Pretoria

Van Niekerk, TM. 1987. 'n Onderzoek na die faktore wat 'n rol speel in die strukturering van Technikon



O.V.S.                      ongepubliseerde                      M.A.-verhandeling,  
Universiteit van die Oranje-Vrystaat, Bloemfontein.

Van Niekerk, WP.                      1987.                      Eietydse bestuur.  
Butterworth-Uitgewers (Edms) Bpk, Durban.



**BYLAE A**



ENKELE MOONTLIKE RIGLYNE - SPESIFIEK VIR TECHNIKON  
VRYSTAAT - TEN OPSIGTE VAN KONFLIKHANTERING

Hoewel Tucker en andere se standpunte gehuldig word dat daar nie 'n allesoorkoepelende formule bestaan vir alle konfliktsituasies nie (bladsy 32 van hierdie verslag) kan daar tog sekere moontlike breë riglyne uit hierdie beperkte navorsingsverslag, spesifiek vir Technikon Vrystaat, ten opsigte van konflikthantering aangedui word.

1. SPESIFIEKE AANSTELLINGSKONTRAKTE/DIENS-  
VOORWAARDES

Alhoewel daar wetlik aanstellingskontrakte en diensvoorwaardes bestaan vir doserende personeellede is dit tot dusver nog nie sodanig geïnternaliseer of geïnstusionaliseer dat elke personeellid in 'n beknopte vorm oor sodanige "kort begrip" beskik nie. Die enigste handleiding wat tot dusver tot die beskikking van 'n departementshoof gestel word, is die taakoms krywing soos in bylae E weergegee - waarin nie eksplisiet na konflikthantering as sodanig verwys word nie. Dit lei dikwels tot onnodige verwarring en onkunde oor wat presies van dosente verwag word ten opsigte van sekere situasies in ons snel-veranderende tye. Dit is byvoorbeeld lank nie meer slegs die taak van dosente om te doseer, en van departementshoofde om slegs toesig daaroor te hou nie. Daarbenewens moet individuele departemente dikwels volgens hul individuele behoeftes spesifieke verantwoordelikhede formuleer. Daar sal dus saam met personeellede oor die saak besin word asook gedurig aandag daaraan geskenk

word, aangesien omstandighede snel verander. Dit is ook in lyn met Jandt (soos aangehaal in hoofstuk 2 bladsy 14) se stelling dat swak geformuleerde verantwoordelikhede, asook veranderinge, dikwels konflik kan veroorsaak.

## 2. VERSKILLE IN WAARDES EN OPVATTINGS

Bewustheid van en verdraagsaamheid teenoor kultuur-, waarde- en normverskille moet aangemoedig word. Dit kan alleenlik geskied as die personeellede meer bewus gemaak word van hierdie verskille. Gereelde besprekings van hierdie onderwerp by formele vergaderings kan 'n meer verdraagsame atmosfeer bevorder. Die eerlikheid en openheid van hierdie gesprekke behoort by te dra daartoe dat stereotipering nie plaasvind of dat "ou koeie uit die sloot gegrawe" word nie. Vergelyk ook in hierdie verband bladsy 61 van hierdie skripsie en die aanbeveling van formeelgestruktureerde seminare/besprekingsgeleenthede of alternatiewelik 'n verteenwoordigende komitee vir multikulturaliteit aan Technikon Vrystaat.

## 3. GEMEENSKAPLIKE DOELWITTE

Die klem behoort hier te val op die term "gemeenskaplike". Afhanklikheid van mekaar en daardeur samewerking wat gestimuleer word, word ondersteun deur Cilliers (soos aangehaal op bladsy 19 en 31 van hoofstuk 2). Alle personeellede se insette in hierdie verband is van kardinale belang aangesien hulle dit nie daarna uit onkunde kan kritiseer nie. Spanbou-

aksies kan 'n belangrike rol vervul tot  
groepkohesie en gemeenskaplike doelwitte.

#### 4. "SAGTE" KONFRONTASIE

Met hierdie term word openlike besprekings van probleme geïmpliseer. Personeellede kan baie sensitief wees oor 'n probleem, maar as daar openlik deur almal aan 'n bespreking van die probleem deelgeneem word, kan dit blyk dat meer personeellede dieselfde probleem het of alternatiewelik kan die gesegde "twee koppe is beter as een" van toepassing wees.

#### 5. VERBETERDE KOMMUNIKASIE/KOMMUNIKASIEKANALE

Deurlopend deur hierdie skripsie het kommunikasie (of gebrekkige kommunikasie) telkens ter sprake gekom, wat blyk dat dit baie hoog aangeslaan word. Daar moet gepoog word om pro-aktief in plaas van reaktief te kommunikeer. Die waarde van die instelling van "e-mail" in elke personeellid se kantoor kan nie onderskat word nie. Die koste hieraan verbonde mag 'n remmende faktor wees, maar aandag kan geskenk word aan die beskikbaarstelling van 'n sentrale rekenaar per departement waar hierdie boodskappe op deurlopende basis beskikbaar is/gestel word.

#### 6. SPERDATUMS

'n Positiewe en realistiese gesindheid ten opsigte van sperdatums moet by ontvangers daarvan gekweek word. Substansieel hiertoe moet die opdraggewers poog om voortdurend

realistiese sperdatums vas te stel (sien ook bladsy 62 van die skripsie). Bykomend hierby kan ook genoem word die beklemtoning van die noodsaaklikheid van sekere administratiewe take en die tydige afhandeling daarvan (sien ook bladsye 62 en 63 van die skripsie).

#### 7. KANTORE

Alhoewel 'n afsonderlike kantoor vir elke personeellid moontlik nie huidiglik as haalbaar beskou word nie, is dit 'n moontlikheid wat nagestreef behoort te word, aangesien dit heelwat persoonlike probleme kan uitskakel.

#### 8. KONFLIKHANTERINGSOPLEIDING

By die afhaal van die voltooide vraelyste is in gesprekke deur respondente genoem dat van die middelvlakbestuurslede nie altyd weet wat die korrekte manier van optrede is by konflikhantering nie aangesien dit nie binne hul vakkundige verwysingsraamwerk val nie. Hierdie onsekerheid dui daarop dat daar 'n behoefte is aan konflikhanteringsopleiding. Bykomend is daar ook by "hulpmiddels" konflikhanteringsopleiding genoem (vergelyk ook bladsye 66 en 67 van hierdie skripsie).

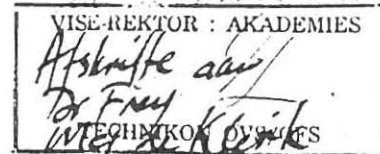
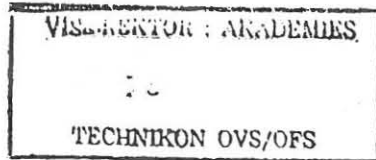
#### 9. VERGADERINGS

Vergaderings behoort as forum gebruik te word om die meeste van die bogenoemde voorstelle op konsensusbasis te implementeer (vergelyk ook bladsye 67 en 68 van hierdie skripsie).

## 10. SLOTGEDAGTE

Die belangrikheid dat die bestaan van konflik - ook aan Technikon Vrystaat - erken en positief hanteer word, kan nie genoeg beklemtoon word nie. 'n Situasië behoort geskep te word waar daar nie "'n verloorder" is nie. Mag moet slegs gebruik word as dit onvermydelik in die situasie blyk te wees.

**BYLAE B**



11. Augustus 1994	
VERVOLG	INDEKREANS
W. B. O. O.	SEKTOUR
BOEKSTEL	WHS
O.S.A.	TOES. WET
BORG. OETS.	STU.
BORG. OETS.	PHW. SEKR.

### MEMORANDUM

**AAN:** DR JJ VAN LILL  
REKTOR

**VAN:** MJ DE KLERK  
DEPARTEMENTSHOOF: SEKRETARIËLE OPLEIDING

**DATUM:** 22 AUGUSTUS 1994

**ONDERWERP:** TOESTEMMING VIR DIE UITVOER VAN 'N NAVORSINGS-  
PROJEK OP PERSONEEL VAN DIE TECHNIKON OVS

1. Ek moet 'n skripsie doen ter voltooiing van die Meestersdiploma in Tegnologie: Kantooradministrasie.
2. Die be-oogde titel is "Konflikhantering deur middelvlakbestuur in 'n groeiende tersiêre akademiese instelling - 'n gevallestudie".
3. Om die studie te kan uitvoer, moet ek middelvlakbestuur (Direkteure en Departementshoofde) by die studie betrek.
4. Gestruktureerde vraelyste asook onderhoudskedules sal as prosedure aangewend word vir die empiriese gedeelte.
5. Ek vra hiermee u en, indien nodig, u Raad se toestemming om die genoemde personeel te gebruik ter voltooiing van my studie.

Die uwe

*M. J. de Klerk*  
MJ DE KLERK

*Dr van Lill*

*Ek bevel goedkeuring  
aan*

*Aff van R*  
*94.08.23*  
*25/8/94*

*Van der ...*

BYLAE C



## VRAELYS OOR KONFLIK

Die inligting wat u verskaf is streng vertroulik en sal anoniem bly.

Konflik: Die proses waar daar 'n intense meningsverskil tussen twee persone/partye voorkom wat 'n sterk moontlikheid (potensiaal) bied vir een of ander vorm van drastiese aksie/reaksie by een of albei van die persone/partye.

Merk asseblief u keuse met 'n kruisie (X) en beantwoord asseblief alle vrae.

### BEWUSTHEID EN OORSAKE VAN KONFLIK

JA      ONSEKER      NEE

1.1 Sal u konflik kan identifiseer vanaf sekere houdings en optredes van personeel? (dws in gevalle waar die situasie emosioneel opwekkend is en nog nie tot uiting gekom het nie)

--	--	--

1.2 Kom daar intense meningsverskille onder u personeellede voor?

--	--	--

1.3 Is daar ander soorte konflik wat u in u werksituasie ervaar?

--	--	--

Indien wel, watter soort konflik ervaar u in u werksituasie? (noem voorbeelde)

.....

.....

.....

.....

BAIE      SOMS      NOOIT

2. Indien u al konflik in u huidige werksituasie ervaar het, hoe dikwels kom dit voor?

--	--	--

3. Indien daar konflik in u werksituasie voorkom, kom dit onder die volgende persone/partye voor:

JA      SOMS      NEE

3.1 Medewerkers op dieselfde werksvlak

--	--	--

JA                      SOMS                      NEE

3.2 Tussen lektore en senior lektore

3.3 Tussen departementshoof en ondergeskiktes

3.4 Tussen dosente en studente

3.5 Tussen verskillende departemente

3.6 Tussen die akademie en die administrasie

3.7 Tussen die akademie en topbestuur

4. Watter van die volgende faktore gee moontlik aanleiding tot konflik in u werksituasie?

JA                      SOMS                      NEE

4.1 Kommunikasie-probleme (Bv swak of laat opdragte)

4.2 Opleidingsverskille (Bv peil van opleiding)

4.3 Kultuurverskille: Taal/Godsdiens/Opvoeding

4.4 Persoonlikheidsverskille

**Reëls en regulasies by die werk:**

4.5 Werkure

4.6 Verlof (vakansie/siekte)

4.7 Salarisse en/of toelaes

4.8 Algemene werksomstandighede (Bv kantoor-ruimtes, ens.)

4.9 Meld enige ander faktore nie hierbo genoem, wat tot konflik in u werksituasie aanleiding gee/ kan gee.

.....

.....

.....

.....



## **KONFLIKHANTERING**

5. Wat stel u voor kan gedoen word om konflik in u werksituasie te verminder/uit te skakel.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. Wat stel u voor kan gedoen word om gelukkige werknemers in u werksituasie te verseker.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## **KONFLIKHANTERING**

5. Wat stel u voor kan gedoen word om konflik in u werksituasie te verminder/uit te skakel.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. Wat stel u voor kan gedoen word om gelukkige werknemers in u werksituasie te verseker.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



**BYLAE D**

## QUESTIONNAIRE ON CONFLICT

The information that you supply, is strictly confidential and will remain anonymous.

**Conflict:** The process whereby there is an intense difference of opinion between two persons/parties that hold a strong possibility (potential) for one or other form of drastic action/reaction for one or both persons/parties.

Please mark your choice with a cross (X) and please answer all questions.

### CONSCIOUSNESS AND CAUSES OF CONFLICT

	YES	UNSURE	NO
1.1 Would you be able to identify conflict from certain attitudes and actions of personnel? (i.e. in cases where the situation is emotionally rousing but has not yet been expressed)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2 Do intense differences of opinion occur among your personnel?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3 Are there other types of conflict that you experience in your work situation?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

In that case, what types of conflict do you experience in your work situation? (supply examples)

.....

.....

.....

.....

	OFTEN	SOME-TIMES	NEVER
2. If you have experienced conflict in your present work situation, how often does it occur?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



3. In the case of conflict in your work situation, does it occur between the following persons/ parties:

YES    SOMETIMES    NO

3.1 Co-workers on the same level

3.2 Between lecturers and senior lecturers

3.3 Between departmental head and subordinates

3.4 Between lecturers and students

3.5 Between different departments

3.6 Between the academy and the administration

3.6 Between the academy and top management

4. Which of the following factors possibly give reason to conflict in your work situation?

YES    SOMETIMES    NO

4.1 Communication problems (e.g. poor or late instructions)

4.2 Training differences (e.g. level of training)

4.3 Cultural differences:  
Language/Religion/Education

4.4 Personality differences

**Rules and regulations at work:**

4.5 Hours of work

4.6 Leave (holiday/sick)

4.7 Salaries and/or allowances

4.8 General work situation (e.g. office space, etc.)

4.9 Name any other factors not mentioned above, that lead/could lead to conflict in your work situation.

.....



.....

.....

.....

**HANDLING OF CONFLICT**

5. What do you suggest can be done to lessen/eliminate conflict in your work situation.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. What do you suggest can be done to ensure satisfied employees in your work situation.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

YES      UNSURE      NO

7. Are you aware of any "aids" in your work situation that can be used to lessen/eliminate conflict.

--	--	--

In the case of YES: Mention the type of "aids" of which you are aware.

.....

.....

.....

.....

YES      UNSURE      NO

8. Has it occurred, in the case of a conflict situation, that you have not interfered?

--	--	--

Give a reason for your answer.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

9. How successful are you in the prevention and/or the settlement (solving) of a possible conflict situation.

SUCCESSFUL	
AVERAGE	
UNSUCCESSFUL	

**THANK YOU FOR YOUR CO-OPERATION**

**BYLAE E**



As leier van sy eie identifiseerbare akademiese eenheid is die Departementshoof binne die raamwerk van die akademiese en administratiewe proses besig met besondere akademiese en administratiewe aktiwiteite.

Die voormelde aktiwiteite word hieronder breedvoerig uiteengesit:

### **ONDERRIG EN OPVOEDING**

1. Voorbereiding en aanbieding van lesings binne sy departement.
2. Vestiging, uitbouing en kontrolering van 'n program van selfwerkzaamheid in die Departement.
3. Skedulering van en toesighouding oor die aanbieding van lesings in die departement.
4. Beplanning en implementering van kortkursusse.
5. Vestiging en uitbouing van 'n eiesoortige, praktykgerigte vakmetodiek in die departement.
6. Betrokkenheid by die hersiening van sillabusse en kurrikula.
7. Hulp met en toesighouding oor die skedulering van toets- en eksamenroosters.
8. Beoordeling van en toesighouding oor die standaard van studente-evaluering in die departement.
9. Deelname aan vak-/beroepsverenigings.
10. Aanbieding van/deelname aan simposia en seminare.
11. Monitering van die aanskaffing en benutting van akademiese hulpmiddele.
12. Bevordering van 'n hoë akademiese standaard in die departement.
13. Beheer oor en die bevordering van die standaard van ervaringsopleiding van studente.
14. Aanvra en toesighouding oor die standaard van dienslewering van vakaanbiedinge deur ander skole/departemente.

## **AKADEMIESE ADMINISTRASIE EN BESTUUR**

1. Hou van departementele-/programvergaderings.
2. Monitering van die effektiwiteit van departementele komitees (bv vakkomitees).
3. Beplanning en implementering van 'n departementele ontwikkelingsprogram met die oog op evaluering en akkreditering.
4. Personeelontwikkeling deur personeevaluering en -opleiding ter bereiking van spesifieke departementele doelwitte.
5. Verteenwoordig die departement op die Skoolraad, Akademiese Raad en verwante komitees.
6. Werwing en keuring van studente.
7. Studentevoorligting en/of verwysing na die studentevoorligter/ander ondersteuningsdienste.
8. Koördinering van alle departementele aktiwiteite met buite-instansies insluitende beroepsrade/-verenigings.
9. Hantering van alle departementele korrespondensie met buite-instansies.
10. Inisiëring en handhawing van samewerking met buite-instansies, bv deur middel van Advieskomitees.
11. Verteenwoordig die departement (en Technikon) op vakkundige/professionele vergaderings/verenigings.
12. Voorbereiding en voorlegging van departementele begrotings.
13. Administreer die departementele begroting.
14. Beheer oor departementele voorrade en fasiliteite.
15. Toesighouding oor en evaluering van administratiewe en tegniese personeel in die departement.
16. Toesighouding oor die instandhouding van departementele rekords, insluitende studenterekords.

## **NAVORSING**

1. Eie navorsing om nuwe kennis en perspektiewe op sy vakgebied daar te stel.
2. Bepaling van die navorsingsrigting en gehalte van navorsing in die departement.
3. Monitering van navorsingsbegeleiding deur dosente in die departement.
4. Deelname aan nasionale en internasionale konferensies.

## **ALGEMENE DIENSLEWERING**

Vervulling van 'n leidende rol deur selfdeelname en aansporing van sy personeel tot deelname aan:

1. Die verskaffing van vakkundige advies aan beroepslui.
2. Kontrakwerk/-navorsing vir die handel en nywerheid.
3. Die bedrywigheede van vak- en beroepsverenigings as aktiewe lede van sodanige liggame.

1990: ROB FERREIRA SEMINAAR

## OPSOMMING

Hierdie navorsing is gerig op die Technikon Vrystaat om die ervaring en hantering van konflik deur akademiese departementshoofde en ondersteuningsdienste se hoofde te bestudeer.

Die volgende hipoteses is binne die konteks van die navorsingsondersoek geformuleer:

- \* Middelvlakbestuur is nie altyd genoegsaam bewus van die oorsake van konflik in hul departemente nie.
- \* Middelvakbestuur is nie altyd bewus van die verskillende wyses van hantering en/of stimulering van konflik nie.
- \* 'n Positiewe benadering teenoor die konflikverskynsel, gerugsteun deur die aanmoediging van meningsverskille en 'n openheid vir kritiek as korrektiewe stappe, word nie deur middelvlakbestuur gekoester en ontwikkel nie.

Vervolgens is 'n literatuurstudie van die verwante toepaslike literatuur gedoen.

Die metode van ondersoek was 'n kombinasie van 'n gestruktureerde en ope vraelys. Met die persoonlike verspreiding en insameling van die vraelys is ook van persoonlike onderhoude gebruik gemaak om onduidelikhede en probleme op te klaar asook bykomende inligting te verkry waar benodig.

Die empiriese gedeelte word aangebied in twee gedeeltes. Eerstens die navorsingsresultate en bevindings. Tweedens word gevolgtrekkings vanuit die bevindings gemaak en moontlike korrektiewe stappe aanbeveel.

Ten slotte word die aanbevelings wat gemaak is, net kortliks uitgelig:

- \* Erken die bestaan van konflik in die organisasie.
- \* Kweek 'n positiewe houding teenoor konflik.
- \* Moedig openlike gesprekke oor meningsverskille aan en kweek respek vir ander se opinies.
- \* Kweek 'n groepsgevoel met 'n gemeenskaplike doel om afgunstigheid, jaloesie of na-ywer te beperk.
- \* Kweek 'n positiewe en realistiese verwagting teenoor sperdatums by personeellede.
- \* Beklemtoning van die noodsaaklikheid van sekere administratiewe take vir die voortbestaan en goeie organisering van 'n kursus of kursusse.
- \* Die aanmoediging van personeellede om steeds meer kennis oor kultuur-, waarde- en normverskille te verwerf.
- \* Die instel van 'n "E-mail"-stelsel vir alle akademiese personeel.



- \* 'n Afsonderlike Raad vir elke akademiese personeellid.
- \* Konflikhanteringsopleiding.
- \* Deelnemende bestuur en die bestuur van konflik.
- \* Die hou van gereelde vergaderings om probleme te ondervang.

Laastens is in bylae A enkele moontlike riglyne - spesifiek vir Technikon Vrystaat - ten opsigte van konflikhantering gegee.

## ABSTRACT

This research is aimed at the Technikon Free State to study the experience and handling of conflict by academic departmental heads and the heads of support services.

The following hypotheses were formulated within the context of the research:

- \* Middle management is not always sufficiently aware of the causes of conflict in their departments.
- \* Middle management is not always aware of the different methods of handling and/or stimulating conflict.
- \* A positive approach towards conflict, supported by the encouraging of differences of opinion and an openness towards criticism as corrective measures, are not entertained or developed by middle management.

A literature study of the related applicable literature has subsequently been done.

The method of study was a combination of a structured and open questionnaire. With the personal distribution and collecting of the questionnaire use was also made of personal interviews to clear up any uncertainties or problems as well as the obtaining of additional information, where needed.

The empirical section is presented in two parts. Firstly, the research results and findings. Secondly, conclusions are drawn from the findings and possible corrective steps are recommended.

In conclusion, the recommendations that were made, are pointed out shortly:

- \* Recognise the existence of conflict in the organisation.
- \* Cultivate a positive attitude towards conflict.
- \* Encourage open conversation on differences of opinion and encourage respect for others persons' opinions.
- \* Encourage a group feeling together with a common aim to limit envy and jealousy.
- \* Cultivate a positive and realistic expectation by personnel towards ...sperdatums...dates.
- \* Accentuate the necessity of certain administrative tasks for the continued existence and good organising of a course or courses.
- \* The encouraging of personnel to obtain more knowledge on cultural, value and norm differences.
- \* The setting up of an "E-mail"-system for all academic personnel.
- \* A separate office for all academic personnel.

- \* Training in conflict handling.
- \* Participative management and the managing of conflict.
- \* The keeping of regular meetings to intercept problems.

Finally a few guidelines - specifically for Technikon Free State - with regard to conflict, is given in appendix A.