

**KONFLIK IN DIE WERKSPLEK:  
GEVALLESTUDIE MET VERWYSING NA VYF TAFELDRUIF-  
UITVOERPLASE IN DIE BENEDE-BERGRIVIER**

Jacobus N. Odendaal

'n Mini-werkstuk  
ingelewer  
ter gedeeltelike voldoening  
aan die vereistes vir die graad van  
Magister in Besigheidsbestuur  
en –administrasie  
aan die Universiteit van Stellenbosch

Studieleier: Prof. Laetitia van Dyk

Graad van vertroulikheid: A

Maart 2008

**VERKLARING**

Hiermee verklaar ek, Jacobus Nicolaas Odendaal, dat hierdie werkstuk my eie oorspronklike werk is en dat alle bronne akkuraat vermeld en erken is en dat hierdie dokument nog nie vantevore in die geheel of gedeeltelik by enige ander universiteit ter verkryging van 'n akademiese kwalifikasie voorgelê is nie.



---

J.N. Odendaal

15 Januarie 2008

**ERKENNINGS**

Opregte dank word uitgespreek teenoor die biblioteekpersoneel van die Bestuurskool wat met ywer artikels opgespoor en aan my aangestuur het. By die voltooiing van die MBA-graad gee ek erkenning aan Mariëtte, my vrou, wat oor die periode van vier jaar altyd positief gebly het en met reuse ondersteuning die las hanteerbaar gemaak het.

## ABSTRACT

Conflict is an integral part of relationships in the workplace. This study supports the pluralistic view that states that people with different values, views and aims come to the workplace and therefore conflict can be expected.

This assumption puts challenges to any business to manage conflict constructively and to keep it within controllable levels.

The study was done amongst team leaders on five table grape export farms in the vicinity of Piketberg. It showed that increased conflict is a clear indication of deficiencies on management level regarding skills and the execution of management tasks.

Team leaders with inadequate or no management or technical training find it extremely difficult to cope with conflict assertively.

The change in the composition of the workforce over a period of a couple of years to comprise of a majority Xhosa speaking workers has brought unmanageable challenges, even to senior team leaders. Their limited ability to communicate and to give clear instructions to people of an unknown language and culture is stretch to the edge and often leads to serious conflict.

It poses a number of challenges to companies to keep a positive atmosphere for conflict resolution and to equip base line management to deal successful with conflict. The following themes will need urgent attention:

- The acknowledgement and management of diversity in the workplace;
- The development of a positive organisational culture and values;
- Skills training and the development of self image;
- The setting up of communication channels and participation of workers in management.

## OPSOMMING

Konflik is 'n inherente deel van verhoudinge in die werksplek. Die pluralistiese siening word onderskryf dat mense met verskillende waardes, sieninge en doelwitte die werksplek betree en daarom is konflik te verwagte.

Hierdie aanname stel uitdagings aan die onderneming om konflik konstruktief te bestuur en dit op beheerbare vlakke te hou.

Die studie op vyf tafeldruifuitvoerplase in die Piketberg omgewing onder spanleiers het aangetoon dat verhoogde konflik 'n duidelike aanwysing is van tekorte op bestuursvlak t.o.v. vaardighede en uitvoering van bestuurstake.

Spanleiers met gebrekkige of geen bestuurs- en tegniese opleiding vind dit uiters moeilik om konflik op 'n assertiewe manier te hanteer.

Die verandering in die samestelling van die werksmag oor 'n periode van enkele jare om nou uit 'n meerderheid Xhosa-sprekendes te bestaan, bring onhanteerbare uitdagings, selfs aan senior spanleiers. Hulle beperkte vermoë om te kommunikeer en duidelike instruksies te gee binne die vreemde taal en kultuur, word tot die uiterste beproef en lei dikwels tot ernstige konflik.

Dit laat die ondernemings met verskeie uitdagings om beide 'n gesonde atmosfeer vir konflikhantering daar te stel sowel as om die vaardighede aan grondvlakbestuur te gee om dit suksesvol te hanteer. Die volgende temas sal ernstige aandag moet kry:

- Erkennung en bestuur van diversiteit in die werksplek;
- Ontwikkeling van 'n positiewe organisasie-kultuur en –waardes;
- Vaardigheidsopleiding en selfbeeldontwikkeling;
- Skep van kommunikasie-kanale en werkersinspraak by bestuur.

**LYS VAN TABELLE**

Tabel 1: Arbeidsmag op die vyf plase.	9
---------------------------------------	---

**LYS VAN FIGURE**

Figuur 1: Purcell se model	19
Figuur 2: Die konflikproses	21

**LYS VAN BYLAES**

BYLAE A: Konflik in die werkplek: Vraelys vir leiding aan fokusgroepe	30
BYLAE B: Opsommings van onderhoude met fokusgroepe	31

**LYS VAN AFKORTINGS**

BATNA	Best Alternative To a Negotiated Agreement
CMi	Britse sertifiseringsorganisasie wat wêreldwye sertifisering van voedselprodukte doen, o.a. die toepassing van EurepGAP-standaarde.
EurepGAP	Markstandaarde vir varsprodukte van die Euro-Retailer Produce Working Group (EUREP), 'n groep supermarkte binne die Europese Unie.
GAP	Good Agricultural Practice
GlobalGAP	Nuwe markstandaarde vir varsprodukte wat EurepGAP verwag en op wêreldmarkte van toepassing is vanaf 2008.
PPECB	The Perishable Products Export Control Board, Suid-Afrikaanse statutêre liggaam vir die sertifisering van landbou-uitvoerprodukte.
SGS	Société Générale de Surveillance: Franse sertifiseringsorganisasie van voedselprodukte wat wêreldwye sertifisering van o.a. EurepGAP-standaarde doen.

## LYS VAN BEGRIPPE

- Voorman:** Dit is 'n manlike tweedevlak-bestuurder wat in beheer is van vyf na tien eerstevlakbestuurders en hul spanne.
- Voorvrou:** Dit is 'n vroulike tweedevlak-bestuurder wat in beheer is van vyf na tien eerstevlakbestuurders en hul spanne.
- Spanleier:** Dit is 'n manlike of vroulike eerstevlak-bestuurder in beheer van 'n produksiespan van vyftien na twintig werkers.
- Spanbestuurder:** Dit is 'n term wat minder algemeen gebruik word vir 'n manlike of vroulike eerstevlak-bestuurder wat in beheer is van 'n produksiespan van vyftien na twintig werkers.
- Toesighouer:** Dit is 'n ouer term wat gebruik is vir 'n manlike of vroulike persoon wat aangestel is om toe te sien dat 'n span besig bly. Hulle is minder bestuurders en meer oppassers van mense.



**INHOUDSOPGAWE**

	Bladsy
Verklaring	ii
Erkennings	iii
Abstract	iv
Opsomming	v
Lys van tabelle	vi
Lys van figure	vi
Lys van bylaes	vi
Lys van afkortings	vi
Lys van begrippe	vii
<b>HOOFSTUK 1: INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING</b>	<b>1</b>
1.1. Agtergrond en motivering van hierdie studie	1
1.2. Navorsingsprobleem en –doelwitte	3
1.3. Navorsingsontwerp en –metodiek	4
1.4. Uitleg van die werkstuk	7
<b>HOOFSTUK 2: UITVOER TAFELDRUIWE LANGS BENEDE BERGRIVIER</b>	<b>8</b>
2.1. Ontstaan en grootte van bedryf in area	8
2.2. Ekonomiese veranderinge	8
2.3. Arbeidsmag en verandering in die samestelling daarvan	9
2.4. Organisasiestruktuur, markvereistes en vaardigheidsopleiding	10

HOOFSTUK 3: KONFLIK EN DIE GRONDVLAK BESTUUR DAARVAN	12
3.1. Onderhoude	12
3.2. Voorkoms van konflik in werkspanne	12
3.3. Oorsake van konflik	14
3.4. Hantering van konflik deur spanleiers	14
3.5. Ondersteuning van senior bestuur	15
3.6. Tendense wat hieruit afgelei word	15
3.7. Teorië oor konflik in die werksplek op die vyf tafeldruif-uitvoerplase	16
HOOFSTUK 4: KONFLIK EN DIE EKONOMIE	18
4.1. Werksplek-konflik en ekonomiese- en politieke mag	18
4.2. Landbou sektor	23
HOOFSTUK 5: GEVOLGTREKKING EN AANBEVELINGS	26
5.1. Erkenning en bestuur van diversiteit in die werksplek	26
5.2. Ontwikkeling van 'n organisasie-kultuur en –waardes	26
5.3. Vaardigheidsopleiding en selfbeeldontwikkeling	27
5.4. Skep van kommunikasie-kanale en werkersinspraak by bestuur	27
BRONNELYS	28
BYLAE A: Vraelys vir leiding aan fokusgroepe	30
BYLAE B: Opsommings van onderhoude met fokusgroepe	31

## HOOFSTUK 1

### INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING

#### 1.1. Agtergrond en motivering van hierdie studie

In die breë Suid-Afrikaanse samelewing neem konflik en geweld ramspoedige afmetings t.o.v. skade aan eiendom en mense aan. Politieke konflik en geweld was kenmerkend van die pre-demokratiese bestel in Suid-Afrika. Baie van hierdie konflik het hom uitgespeel in die werksplek en menige vakbonde het hul ekonomiese mag gebruik om politieke voordeel te bekom. Die na-1994-era het 'n normalisering van die werksplek gesien en arbeidsake kon binne die arbeidsterrein aangespreek word. Hierdie studie poog om konflik op die mikro-terrein te ondersoek alhoewel dit nie van die makro-tendens van konflik losgemaak kan word nie.

Alhoewel dit algemeen aanvaar word dat konflik 'n natuurlike verskynsel binne verhoudinge is en dus ook in die werksplek sal voorkom, kan dit ernstige probleme vir 'n onderneming meebring, soos:

- Verhoogde spanning in 'n werksplek waar werksdruk reeds ervaar word;
- Swak bestuursbesluite waar emosies, en nie feite nie, bepalend raak;
- Konflik kan meebring dat bestuursbesluite nie geïmplementeer word nie;
- Konflik kan lei tot verwarring en onsekerheid in die werksplek;
- Konflik kan lei tot vergelding en diepgesetelde wrokke tussen mense;
- Onopgeloste konflik kan lei tot die vernietiging van professionele verhoudinge in die werksplek (Stone, 1999: xiii).

Indien dit positief hanteer word, kan konflik egter betekenisvol bydra tot persoonlike- en organisasie-ontwikkeling. Dit kan lei tot beter onderlinge begrip en tot innoverende oplossings van probleme (Flanagan & Finger, 2003: 436).

Konflik word verstaan as kompetisie tussen interafhanklike partye, wat ervaar dat hul waardes, behoeftes, doelwitte, begeertes of idees onversoenbaar is. Dit is 'n situasie waar mense nie kan saamstem oor gepaste optredes en werkswyses nie (Van Slyke, 1999: 5). Dit kan in verskillende grade voorkom, van subtiele vlakke van meningsverskille tot brutale vorme van geweld teenoor mekaar.

Die skrywer is verbonde aan 'n opleidingsonderneming, Praktika, op Piketberg wat die afgelope nege jaar vaardigheidsontwikkeling en arbeidsverhoudinge in die area doen. Die fokus van dienste is die landbou-sektor. As opleier en dispuutresolusie-beampte het die skrywer breë ondervinding in landbou- en personeelbestuur en is ook Xhosa-sprekend.

Een van die mees kritiese uitdagings in die werksplek is die effektiewe beheer en bestuur van konflik. Sommige ondernemings laat dit begaan en hoop dat dit sal verdwyn. Dit lei meermale tot die verdieping en vermeerdering van konflik. In elke organisasie is dit essensieel dat bestuurders konflik identifiseer en resolušiemeganismes in plek sal hê om dit konstruktief te bestuur. Waar konflik geïgnoreer word, lei dit tot negatiewe gevoelens en persepsies, gebroke verhoudinge en lae personeel-moraal.

Die fokus van die studie is gerig op die voorkoms van konflik in werkspanne op vyf tafeldruif-uitvoerplase in die Benede-Bergrivier naby Piketberg. Die vestiging van tafeldruif-uitvoerplase in die Benede-Bergrivier in die afgelope 15 jaar, het addisionele werkgeleenthede vir 'n paar duisend mense in die omgewing geskep. Aanvanklik is werkers uit die onmiddellike omgewing getrek wat 'n reuse-ekonomiese voordeel vir die gebied meegebring het. Dit was meestal vroue wat as seisoenwerkers in diens geneem is. Met verloop van tyd het beskikbare arbeid uit die area skaarser geword en moes daar verder gesoek word. Werkers van so ver as Kuruman, Bitterfontein, Sutherland, Clanwilliam en uit die Kaap word van Khayalitsha en Mbekweni aangery en bly in hostelle oor vir twee weekperiodes of vir die hele seisoen. Plaaslik is daar mense beskikbaar, maar aanduidings is dat daar 'n onwilligheid ontstaan het om op druiwe-plase te werk. Dit kan toegeskryf word aan die harde fisiese werk wat vereis word, basiese besoldiging en die beskikbaarheid van maatskaplike toelaes. In die afgelope drie jaar is daar ook 'n dramatiese toename in nie-Afrikaanssprekende (Xhosa, Tswana en Sotho) werkers op plase in die area. Dit blyk dat bestuurders die implikasies hiervan nog nie na behore deurdink het of enige bestuursvaardigheidsopleiding daarvoor ontwikkel het nie.

Aangesien gebrekkige en foutiewe kommunikasie tot grootskaalse konflik lei, is dit duidelik dat hierdie tendens dringend aandag moet kry. Die elementêre Xhosa-taalstudie wat in die afgelope twee jaar deur die skrywer aan Afrikaanssprekende

spanleiers aangebied is, het die besef laat ontstaan dat die behoefte dringend aangespreek sal moet word.

Die volgende dien as motivering vir hierdie studie:

- Daaglik word bestuurders gekonfronteer met konflik op verskillende vlakke binne die organisasie;
- Waardevolle tyd en energie word aan die hantering van konflik bestee sonder dat die onderliggende faktore aangespreek word;
- 'n Gebrekkige begrip van die oorsake en invloed van konflik lei tot 'n diepgewortelde kultuur van konflik in 'n onderneming;
- Diversiteit in veral taal en kultuur moet erken en bestuur word;
- Die ontwikkeling van strategieë en bestuursvaardighede om negatiewe konflik te verhoed, kan tot hoër produktiwiteit lei.

## 1.2. Navorsingsprobleem en –doelwitte

Vir die studie is vyf tafeldruif-uitvoerplase gekies, vier is 10 km wes van Piketberg langs die Bergrivier. Dit is in 'n radius van 6km van mekaar geleë. Dit is Heimat Boerdery, Môrester Boerdery, Broodkraal Landgoed, Mont Piquet. Die vyfde plaas is Steenebrug en is 15 km noord van Piketberg.

Die uitvoertafeldruifbedryf kan beskryf word as 'n hoë risiko-, gespesialiseerde en arbeidsintensiewe onderneming. 'n Veelvoud van gesofistikeerde manipulasies moet per hand uitgevoer word met laaggeskoolde arbeid. 'n Tipiese eenheid is tussen 50 en 80 hektaar met tussen 300 en 500 werknemers waarvan 92% ses maande termynwerkers is en met min geskoolheid die onderneming betree. Die seisoen begin in Augustus en eindig in Maart van die volgende jaar.

Die produktiewe aanwending van mense bly die grootste uitdaging van enige onderneming. Des te meer binne ondernemings wat arbeidsintensief is en min meganisasie kan toepas. Dit is 'n verdere uitdaging waar die arbeidsmag uit laag- of ongeskoolde werknemers bestaan wat grootliks deur vergoeding gemotiveer word om te werk.

Die algemene indruk is dat die hantering van konflik 'n groot deel van die eerste vlak bestuurder (spanleier) se bestuursinset vereis en dat tyd onnodig verlore gaan wat aan noodsaaklike produksiebestuur bestee kon word.

Die volgende navorsingsvrae word gestel:

- Is daar gemeenskaplike grondoorsake van konflik in die onderneming en wat is hulle?
- Is konflik en die oorsake daarvan toeskryfbaar aan die bestuur wat toegepas word of is dit a.g.v. eksterne invloede?
- Is daar konflikbestuurstrategieë wat aangepas en aangewend kan word deur bestuurders en sal dit 'n invloed hê op vlakke van konflik in die onderneming?

Die doelwitte van die studie is die volgende:

- Om die grondoorsake van konflik op werkersvlak in die onderneming te identifiseer;
- Om 'n beter begrip te ontwikkel vir die dinamika en invloed van konflik;
- Om bestuurstyle te identifiseer wat moontlik konflik in die hand werk;
- Om aan te dui watter strategieë en vaardighede nodig is en toegepas behoort te word om konflik konstruktief op die werkersvlak in die onderneming te bestuur.
- Om 'n teorie te formuleer wat breër in die bedryf toegepas sou kon word.

### 1.3. Navorsingsontwerp en –metodiek

Die doel is om toegepaste navorsing te doen en om die volgende te bereik:

- Om begrip en bewustheid te verbeter vir 'n spesifieke besigheidsprobleem;
- Om te poog om 'n strategie te vind om die probleem op te los;
- Om kennis van die probleem te verbreed.
- Om relevant te wees vir die bestuurder en die industrie (Saunders M, Lewis P. and Thornhill A., 2003: 5)

'Grounded theory' word as navorsingmetode aangewend. Dit word as volg verstaan:

A grounded theory design is a systematic, qualitative procedure used to generate a theory that explains, at a broad conceptual level, a process, an action, or interaction about a substantive topic (Shope, Ronald J. 2006).

Saunders, et al. (2004: 479) beskryf dit as 'n navorsingstrategie waardeur teorie ontwikkel word van data wat deur 'n reeks waarnemings of onderhoude bekom is en wat van 'n induktiewe benadering gebruik maak. Dit is 'n kwalitatiewe navorsingsmetode wat nie met bestaande teorie en verwysings oor 'n onderwerp begin nie, maar wat fokus op 'n studie-area, data vergader van 'n verskeidenheid bronne wat onderhoude en veldwaarneming insluit. Na data byeengebring is, word dit geanaliseer en teorie word gegeneer. Die breë doel van 'grounded theory' is om teorieë op te stel om sekere verskynsels beter te verstaan.

It is therefore a problem-oriented endeavour in which theories are abductively generated from robust data patterns, elaborated through the construction of models, and justified in terms of explanatory coherence (Haig, 1995: 1).

Aangesien die skrywer vertrou is met die situasie en reeds tien jaar in die area woon, word bogenoemde navorsingmetode aangevul deur deelnemende waarneming.

Sewe fokusgroepe is op vyf plase georganiseer. Die onderhoude is in November 2007 gevoer, die druk produksie-tyd binne die ondernemings en wanneer verwag kan word dat vlakke van konflik hoog kan wees. Die volgende fokusgroepe is gebruik en onderhoude mee gevoer (opsommings in Bylae B):

Plaas: Broodkraal: Bergsig-eenheid: onderhoud op 19 November 2007, tydsduur: 20min 08sek

Samestelling van fokusgroep	Patrick: stoorman, voorheen spanleier. Elizabeth: spanleier, 16 in span waarvan 2 Afrikaans is en 14 Xhosas Katrina: spanleier Marianna: spanleier: 18 in span waarvan 15 Afrikaans is en 3 Xhosas Lionel: spanleier met net 'n Afrikaanse span.
-----------------------------	--

Plaas: Broodkraal: Alfa-eenheid: onderhoud op 8 November 2007, tydsduur: 19min 12sek

Samestelling van fokusgroep	Elsie: spanleier Troes: spanleier Lillie: spanleier Lucy: spanleier Klara: spanleier Rina: spanleier Al die spanne het Afrikaans sowel as Xhosa of Sotho of Tswana spanlede.
-----------------------------	--

Plaas: Mont Piquet: onderhoud op 14 November 2007, tydsduur: 30min 46sek

Samestelling van fokusgroep	Rachel: voorvrou met 7 spanne onder haar, elk met hul eie toesighouer. Karina: administratiewe klerk wat met spanleiers werk, hanteer produksie-data. Petro: voorvrou met 2 spanne onder haar, elk met hul eie toesighouer Wilma: spanleier Slegs enkele nie-Afrikaanssprekendes in span.
-----------------------------	---

Plaas: Môrester: onderhoud op 13 November 2007, tydsduur: 23min 55sek

Samestelling van fokusgroep	Vena: spanleier met 17 lede, 12 Afrikaans., 5 Xhosa Antionette: spanleier, almal is Afrikaanssprekendes Catharine: spanleier met 'n volledige Xhosa-span. Lizel: spanleier met meerderheid Xhosa-sprekendes in span.
-----------------------------	---

Plaas: Heimat groep 2: onderhoud op 12 November 2007, tydsduur: 14min 23sek

Samestelling van fokusgroep	Selwyn: waterfiskaal met 3 manne (Afrikaans) Ans: voorvrou, twee spanne met eie spanleiers onder haar beheer Estelle: spanleier met 14 lede (Afrikaans) Salie: spanleier met 16 lede (Afrikaans)
-----------------------------	---

Plaas: Heimat groep 1: onderhoud op 12 November 2007, tydsduur: 21min 06sek

Samestelling van fokusgroep	Katrina (Sus): spanleier met Xhosa-sprekendes, 16 lede Miekie: spanleier met Xhosa-sprekendes, 15 lede Filda: spanleier met Xhosa-sprekendes, 15 lede
-----------------------------	---

Plaas: Steenebrug: onderhoud op 19 November 2007, tydsduur: 24min 11sek

Samestelling van fokusgroep	Flora spanleier: span bestaan uit 2 Xhosa en 12 Afrikaanssprekendes Bettie voorvrou: 5 spanne onder haar bestuur Wilma spanleier: span bestaan uit 2 Afrikaanssprekendes en 13 Xhosa Cinthia Xhosa-spanleier: span almal Xhosa
-----------------------------	---

Die volgende prosedure vir die onderhoude is gevolg:

- 'n Besprekingsdokument met 'n aantal vrae is opgestel (Bylae A) wat die voorkoms, oorsake en hantering van konflik na vore bring;
- Die doel van die studie is aan eenheidsbestuurders op die geïdentifiseerde plase verduidelik en hul toestemming is verkry om met spanleiers te kan praat;
- 'n Aantal spanleiers, voorvroue en voormanne is saam met die eenheidsbestuurders op die verskillende plase geïdentifiseer en in fokusgroepe byeen gebring;
- Die doel van die studie is aan die fokusgroepe verduidelik en toestemming is van hulle verkry om opnames te kan maak;
- Onderhoude is daarna met elke fokusgroep gevoer en 'n opname is met 'n diktefoon gemaak. Moeite is gedoen om hulle gemaklik te laat deelneem aan die bespreking. Na onderhoude is die hooftrekke van die onderhoude neergeskryf en gebruik vir analise.

Vanuit die data wat versamel is, word tendense afgelei en 'n teorie oor konflik geformuleer. Hierdie afgeleide teorie word daarna met gepubliseerde literatuur oor



konflik in die werksplek vergelyk. Ooreenkomste en verskille word daarna uitgewys en bespreek.

#### 1.4. Uitleg van die werkstuk

In hoofstuk 1 word agtergrond tot die probleem van konflik in die werksplek gegee, die navorsingsprobleem en doelwitte word gestel en die navorsingsmetodiek word omskryf.

In hoofstuk 2 word die tafeldruif-uitvoerbedryf in die Benede-Bergrivier beskryf en die verandering waaraan dit gedurig onderhewig is.

Hoofstuk 3 kyk na die voorkoms van konflik in die werkspanne en hoe die spanleiers dit hanteer.

'n Bespreking word in hoofstuk 4 gedoen van literatuur oor konflik en watter ooreenkomste daar bestaan met die situasie op die plase wat by die studie betrek is.

In hoofstuk 5 word gevolgtrekkings gemaak, 'n teorie geformuleer en aanbevelings vir gebruik in die bedryf gedoen.

#### 1.5. Belang van die ondersoek

Produktiwiteit is sekerlik die hoofdoel van enige onderneming. Dit blyk dat konflik 'n bepalende invloed op produktiwiteit kan hê en behoort daarom ernstig deur bestuur opgeneem te word. Die verstaan van konflik, die beheer en bestuur daarvan sal dus positief bydra tot die volhoubare funksionering en winsgewendheid van die onderneming.

## HOOFSTUK 2

### UITVOER TAFELDRIUWE LANGS BENEDE-BERGRIVIER

#### 2.1. Ontstaan en grootte van bedryf in area

Tafeldruive is eers van 1990 op groot skaal kommersieel in die area verbou met die ontwikkeling van die plaas Môrester op tradisioneel koringsverbouingsgebied. Spoedig is ander plase langs die Benede-Bergrivier ontwikkel en is daar huidiglik bykans 750 hektaar onder tafeldruive met 'n uitvoerkapasiteit van 3.5 miljoen kassies druive en werksgeleenthede vir tussen vier- en vyfduisend mense.

Tafeldruifproduksie langs die Bergrivier word in drie areas verdeel, naamlik Paarl/Wellington, Saron/Porterville en Piketberg en beslaan saam 1870 hektaar. Die benede Bergrivier- of Piketberg-streek beslaan 735 hektaar onder aktiewe produksie met 'n dertigtal kultivars waarvan bykans 70% bestem is vir die uitvoermark. Van hierdie uitvoere word gemiddeld 65% na die Europese Unie en 'n verdere 14% na die Verenigde Koninkryk gestuur. Die Verre Ooste is 'n groeiende mark en 10% word reeds soontoe uitgevoer (Frudata, 2007).

Die gemiddelde netto boerdery-inkomste uit tafeldruive per hektaar vir die 2006/07 seisoen vir die Piketberg-streek is R18 151 wat ongeveer 4% opbrengs op kapitaal beteken. Insetkoste is gemiddeld R148 309 per hektaar vir die breë streek, waarvan lone en salarisse bykans 40% van totale uitgawes uitmaak (Frudata, 2007). Die bedryf is ook onderhewig aan weersomstandighede wat tot verliese kan lei. Hael en stormwind kom min voor, maar op 24 Desember 2007 het 'n verwoestende storm groot skade op Heimat en Steenebrug aangerig. Ontydige reën in Januarie lei ook tot groot verliese a.g.v. barsing van sekere kultivars soos Sultana. Dit beteken dat die tafeldruif-uitvoerbedryf hoë risiko's inhou en maklik tot verliese kan lei.

#### 2.2. Ekonomiese veranderinge

Die bedryf was tot onlangs bekend vir goeie inkomstes en hoë winsmarges. Insetkoste het egter drasties gestyg en inkomstes van uitvoere het nie daarmee tred gehou nie. Die negatiewe invloed van wisselkoerse, strengere voedselveiligheidsvereistes, kultivarvoorkeure van markte en kompetisie uit ander wêrelddele het die bedryf onder groot druk geplaas.

### 2.3. Arbeidsmag en verandering in die samestelling daarvan

Bedrywighede op 'n tafeldruifuitvoerplaas kan in twee periodes van 6 maande verdeel word. Van April tot middel-September is 'n klein getal permanente werkers, tussen twintig en dertig en meestal Afrikaanssprekende mans besig met onderhoud, vestiging van nuwe blokke wingerd en die snoei van bestaande blokke. Vanaf die tweede helfte van September kom die seisoenwerkers en vermeerder die arbeidsmag meer as tienvoudig. Minder as die helfte van seisoenwerkers bevind hulle op dieselfde plaas van een seisoen na 'n volgende. Ongeveer 'n derde het geen vorige ondervinding van duiwe nie en sien dikwels vir die eerste keer 'n duiwestok.

Die plase is aanvanklik op die been gebring met plaaslike arbeid. Dit was grootliks Afrikaanssprekende Bruinmense. Met verloop van tyd is die area waarvandaan arbeid getrek word uitgebrei na 50 km. Huidiglik word werkers aangery van veraf gebiede soos Kuruman, Sutherland, Ceres en stedelike gebiede rondom Kaapstad (Khayalitsha en Mbekweni), waarvan 55% reeds Xhosa, Tswana en Sotho-sprekendes is. Dit stel hoë eise aan kommunikasie binne die ondernemings. In die 2007-seisoen is 'n aansienlike tekort (ongeveer 20%) ervaar wat gelei het tot 'n wedywering tussen plase om beskikbare arbeid te bekom. Dit bring mee dat werkers maklik rondtrek tussen plase op soek na 'n paar rand meer inkomste.

Die samestelling van die arbeidsmag op die vyf tafeldruifuitvoerplase lyk soos volg:

Tabel 1: Arbeidsmag op die vyf plase.

PLAAS	VROUE	MANS	AFRIKAANS- SPREKENDES	ANDERSTALIGES (XHOSA, TSWANA, SOTHO)	TOTALE ARBEIDSMAG (SEISOEN-WERKERS)
Heimat	236 (75%)	79 (25%)	154 (49%)	161 (51%)	315
Alfa	351 (58%)	256 (42%)	232 (38%)	375 (62%)	607
Bergsig	280 (63%)	167 (37%)	169 (38%)	278 (62%)	447
Mont Piquet	203 (64%)	114 (36%)	249 (79%)	68 (21%)	317
Môrester	478 (91%)	51 (9%)	245 (46%)	283 (54%)	528
Steenebrug	393 (87%)	60 (13%)	180 (40%)	273 (60%)	453
Persentasies	58% tot 91%			51% tot 62%	

Bron: Administratiewe kantore van die vyf plase, 2007

Permanente personeel op plase is gemiddeld 8% van die arbeidsmag in die piek seisoen. Dit is hoofsaaklik mans wat permanente aanstelling op plase kry. Vroue maak die grootste persentasie van seisoenwerkers uit en verkry slegs termynkontrakaanstellings. Alhoewel vroue dikwels van een jaar na 'n volgende seisoenswerk op 'n bepaalde plaas kry, bly hulle werksekuriteit laag en daar is min voordele wat oor jare vir hulle opbou (Venter, H. 2008).

Die arbeidsmag word verder gekenmerk deur hoë afwesigheid en hoë omset van werkers. Afwesigheid is die hoogste op Maandae en wissel van 11% op Bergsig tot 30% op Môrester. Woensdae het die hoogste aanwesigheid en Vrydae neem afwesigheid weer toe tot gemiddeld 15% (Administratiewe kantore van die vyf plase, 2007).

#### 2.4. Organisasiestruktuur, markvereistes en vaardigheidsopleiding

Al die ondernemings gebruik hiërargiese organisasiestrukture om hul ondernemings te bestuur wat bestaan uit 'n hoofuitvoerende bestuurder, gevolg deur eenheids- of produksiebestuurders, gevolg deur voormanne en voorvroue wat ses na tien spanleiers (eerste vlakbestuurders) onder hulle het. Spanne bestaan op hul beurt weer uit 16 tot 20 werkers. Op sommige plase word eerste vlakbestuurders toesighouers genoem i.p.v. spanleiers. Soos bestuursopleiding en bemaagtiging plaasvind, word daar wegbeweeg van die benaming van toesighouer ten gunste van benamings soos spanleier of spanbestuurder. Die benaming speel 'n belangrike rol in die selfbeeld en –identifisering van die eerste vlakbestuurders.

Die uitvoer van tafeldruiwe is onderhewig aan streng markvereistes wat fokus op voedselveiligheid en volhoubare produksie met die minste negatiewe impak op die omgewing. Plase is jaarliks aan toetsing en sertifisering onderhewig deur ouditeringsorganisasies soos PPECB, CMi en SGS (sien Lys van Afkortings). Dit bring 'n addisionele koste item tot die produksieproses. Die oudste van hierdie standaarde is EurepGAP, die markvereistes van die groot supermarkte binne die Europese Unie. Dit is opgevolg deur invoerders in die Verenigde Koninkryk soos Tesco met hul vereiste genaamd Nature's Choice. Die jongste markvereiste is GlobalGAP wat poog om wêreldwye markte te betrek by die daarstelling van streng produksie-vereistes. Oorsese verbruikers raak al hou meer sensitief vir

voedselveiligheid en die invloed van verbouing op globale verhitting. Die vereistes fokus op die volhoubare en omgewingsvriendelike aanwending van landbougrond, die veilige gebruik van landbou-chemiese stowwe vir oesbeskerming en die billike en veilige aanwending van werkers binne die ondernemings. Binne Suid-Afrika het die nasionale departement van landbou die SA-GAP bekendgestel wat in die afsienbare toekoms op alle produksie van landbouproduksie vir menslike gebruik van toepassing sal wees, ook dit wat binnelands verbruik word. Naspeurbaarheid van alle aktiwiteite van die mark na die primêre produksie-eenheid word gehandhaaf deur verpligte en noukeurige rekordhouding. Indien enige ontoelaatbare residue-vlakke in die vars produkte gemeet word, word dit afgekeur en word die fout na die oorsprong daarvan teruggevoer.

Die markvereistes lê ook sterk klem op tegniese opleiding van werkers wat met masjiene en chemiese stowwe werk. Werkersverteenvoerders wat moet toesien na beroepsveiligheid en noodhulp is 'n vereiste vir 'n werksplek met meer as 20 werkers. 'n Vaardigheidsontwikkelingsheffing van 1% van lone is deur ondernemings aan die staat betaalbaar en ondernemings word aangemoedig om opleiding te doen en sodoende tot 70% van die heffing terug te ontvang. Opleiding word op drie terreine aangemoedig nl. tegniese-, bestuursopleiding en lewensvaardighede. Alhoewel opleiding binne die vrugte uitvoerbedryf die hoogste in die landbou-sektor is, skiet dit ver tekort gemeet aan ander sektore in die ekonomie. Praktika Organisasie Ontwikkeling, 'n plaaslike opleidingsinstelling, het reeds by al die ondernemings 'n verskeidenheid van opleidingskursusse aangebied.

## HOOFSTUK 3

### KONFLIK EN DIE GRONDVLAKE-BESTUUR DAARVAN

#### 3.1. Onderhoude

Die onderneming, Praktika, op Piketberg waar die skrywer werksaam is, doen opleiding op die vyf plase en is daarom bekend aan die deelnemers van die fokusgroepe. Die eenheidsbestuurders op al die plase is vooraf ingelig oor die doel en metode van ondersoek en na die gesprekke is daar terugvoering aan hulle gegee.

Onderhoude is met sewe fokusgroepe op vyf plase gevoer. Opsommings van die onderhoude word in Bylae B weergegee. Elke fokusgroep het vier of vyf lede en daar is gepoog om 'n informele gesprek te stimuleer.

#### 3.2. Voorkoms van konflik in werkspanne

Verbale konflik in die vorm van woordewisseling en emosionele uitbarstings kom by al die spanne voor met 'n mindere mate van fisiese geweld teenoor mekaar. Stryery en krasse woorde aan mekaar terwyl emosies hoog loop, is kenmerkend van konflik in die spanne. Die konflik is meestal tussen die spanleiers en spanlede.

By die nie-Afrikaanssprekende spanlede lei verskillende interpretasies van spandissipline en die handhawing van tydreëlings tot die grootste oorsaak van konflik met Afrikaanssprekende spanleiers. Op Heimat het konflik voorgekom tussen die Xhosa-sprekendes en bestuur oor oortyd, stukwerkteriewe en akkommodasie. In September, net na die Xhosa seisoenwerkers op die plaas gekom het, is hulle byeengeroep en is die dienskontrak en diensvoorwaardes in Xhosa aan hulle verduidelik. Soos die seisoen gevorder het, het die noodsaaklikheid om oortyd te werk, ontstaan. Alhoewel dit deel van hul normale diensvoorwaardes was, het hulle geweier om oortyd te werk, alvorens sekere verbeterings aan hul akkommodasie aangebring word. In die verlede was arbeid meer beskikbaar en kon bestuur diensvoorwaardes afdwing en werkers summier afdank indien hulle sou weier om te werk. Aangesien dit in die 2007/08-seisoen moeilik is om genoegsame seisoenwerkers te kry, moet daar meer geredelik toegewings aan die eise van werkers gemaak word. Daar is ooreengekom om meer kookgeriewe te installeer op voorwaarde dat daar oortyd gewerk sou word. Ook t.o.v. stukwerkvergoeding was

daar telkens onderbrekings en moes daar met die hele groep oor tariewe onderhandel word. Met gebrekkige kommunikasie en min onderlinge vertrouwe is die hantering van konflik delikaat en gaan dit gepaard met groot verliese aan werkstyd. Geen werk vind plaas terwyl onderhandelinge plaasvind nie (Basson, 2007).

In 'n poging om kommunikasie te verbeter met die Xhosa werkers, is versoek dat hulle ses verteenwoordigers sal aanwys wat met bestuur kan onderhandel. Die skrywer het as fasiliteerder opgetree en die besprekings is in Xhosa gevoer. Drie vergaderings is gedurende November 2007 gehou om oor verblyf, oortyd en publieke vakansie-dae te gesels. Aangesien die komitee nie leiers is wat oor 'n tydperk ontwikkel is nie, het hulle min deelgeneem aan besprekings, wou hulle nie met voorstelle na vore kom nie en het telkens genoem dat hulle bloot daar is om te luister en dan weer aan die groot groep te rapporteer. Waar die groep nie met hul terugvoer gelukkig was nie, het hulle geen eie standpunt ingeneem nie. Alhoewel kommunikasieprobleme nie opgelos is nie, was die vestiging van 'n kommunikasie-kanaal 'n positiewe element in die bestuur van konflik.

Bedekte vorme van konflik kom voor in die vorm van afwesigheid en hoë arbeidsomset. Afwesigheid volg gemiddeld die volgende patroon op Alfa: 23% op Maandae, 13% op Dinsdae, 10% op Woensdae, 12.3% op Donderdae en 14.5% op Vrydae. Drankmisbruik, lae selfmotivering en onopgeloste ongelukkighede in die werkplek word as oorsake vir die afwesigheid beskryf (De Wet, 2007).

Die omset van seisoenwerkers kan so hoog as 85% oor die tydperk van die seisoen beloop. Om 'n werksmag van ongeveer 440 te handhaaf, word daar meer as 800 aanstellings deur die seisoen gemaak (Van der Westhuizen, 2007). Werkers verwissel diens na 'n nabygeleë plaas om meer te verdien of a.g.v. ongelukkighede in 'n span of na die toepassing van dissiplinêre aksie teen hulle. Huislike omstandighede en die tradisie van Xhosa's mense om in Desember hul tuistes te besoek om kulturele pligte na te kom, speel ook 'n groot rol. Die strafheid van die werk is 'n mindere oorsaak van diensverlating. Die deurlopende induksie van nuwe werkers bring groot addisionele koste vir die onderneming en plaas druk op spanleiers om kwaliteit produksie te kan lewer.

### 3.3. Oorsake van konflik

Die hooforsaak van konflik in die spanne kan toegeskryf word aan gebrekkige kommunikasie. Werksinstruksies word deur spanleiers aan spanlede gegee wat nie bevredigend uitgevoer word nie en wat tot ongelukkigheid by spanleiers en voormanne en voorvroue lei. Spanleiers se woordkeuse, stemtoon, lyftaal, kru taal en gebrekkige beheer van hul emosies is bydraers tot konflik. Die onvermoë om in Xhosa te kan kommunikeer, die lukrake gebruik van spanlede as tolke en die gebruik van geradbraakte Engels is die hoofredes vir konflik met nie-Afrikaanssprekendes.

'n Tweede oorsaak van konflik kan aan produksie-kwessies toegeskryf word, soos die tariewe vir produksie-aksies soos blare-breek en trosmanipulasies, werkstye, en werk op onweersdae.

'n Derde oorsaak van konflik kan aan persoonlikhede en eie waardes toegeskryf word. 'n Gebrek aan selfdisipline, respek vir ander en 'n werketiek lei tot konflik van een lid teenoor 'n ander, of teenoor die span of spanleier.

By die nie-Afrikaanssprekende spanne is die gebrek aan eie spanleiers en werkende kommunikasie-kanale met bestuur die grootste oorsaak van konflik. Tot op hede is dit slegs op Steenebrug waar Xhosa spanleiers geïdentifiseer is en reeds die vorige jaar opleiding in basiese bestuursvaardigheid ondergaan het. Op die ander plase word Afrikaanssprekende spanleiers aangewend. Die gevolg is dat die nie-Afrikaanssprekende spanne uitgesluit is van enige direkte insette by en kommunikasie met bestuur. Kommunikasie met hulle geskiet in 'n groepsverband en ook slegs indien daar probleme opduik. Dikwels gebeur dit dat enkele spraaksamige lede die gesprek oorheers en emosies laat ontvlam sonder dat probleme opgelos kan word. Dit lei daartoe dat vertroue tussen spanlede en bestuur ontbreek en lojaliteit teenoor die onderneming laag is.

### 3.4. Hantering van konflik deur spanleiers

Dit is duidelik dat spanleiers met opleiding in bestuursvaardighede konflik goed hanteer. Die uitsondering is Afrikaanssprekende spanleiers met Xhosa-spanlede waar voortslepende konflik produktiwiteit erg benadeel. Waar enkele Xhosa lede in die span is, word gekla dat hulle stadiger werk maar mettertyd word hulle in die span



geïntegreer. Die onvermoë om instruksies verstaanbaar in die ander tale oor te dra aan nuwe onkundige werkers, lei tot groot frustrasie, angs en stres by spanleiers.

Opleiding oor 'n lang tydperk bring ook 'n positiewe assertiewe bestuurstyl by spanleiers wat hulle instaat stel om met beslistheid konflik te hanteer. Hulle kommunikasievermoë is oor die algemeen goed wat meebring dat instruksies duidelik is, verstaan word en uitgevoer kan word. Die drastiese toename in nie-Afrikaanssprekende werkers het hulle vermoëns egter ernstig ondermyn en hulle onbekwaam gelaat om effektief op te tree.

By Mont Piquet is toesighouers aangestel sonder enige opleiding. Die voorvroue kla dat die toesighouers nie instaat is om konflik en onenigheid binne die spanne te hanteer nie en dat hulle telkens moet ingryp en die orde herstel. Dit plaas 'n addisionele werkswaarde op hulle en onnodige tyd gaan verlore omdat hulle van buite die spanne probleme binne die spanne moet oplos.

### 3.5. Ondersteuning van senior bestuur

Waar die ondersteuning deur die produksie-assistente en eenheidsbestuurders aan die spanleiers goed is, kry spanleiers dit reg om konflik binne beheerbare perke te hou. Waar dit egter ontbreek en spanleiers oorgelaat word aan hul eie lot, vier konflik hoogty en neem stres ernstig toe onder spanleiers. Hulle onderskat dikwels die uitdagings van die spanleier se werk en bestee daarom nie veel tyd aan opleiding nie. Hulle is ook dikwels blind vir die belangrikheid van die spanleiers in die handhawing van goeie vlakke van produktiwiteit.

Die reuse uitdaging wat die verandering in taalvoorkeur vir die werkplek meebring, is nog nie deur senior bestuur aangespreek nie. Dit is slegs op Steenebrug dat spanleiersopleiding vir Xhosa-spanleiers plaasgevind het en 'n daadwerklike poging aangewend is om Afrikaanssprekendes 'n basiese Xhosa-taalvaardigheid te gee. Die positiewe resultate i.t.v. minder konflik en beter produktiwiteit is reeds sigbaar.

### 3.6. Tendense wat hieruit afgelei word

Daar het 'n drastiese verandering gekom in die afgelope vyf jaar in die samestelling van die werkers op die vyf tafeldruif-uitvoerplase. Waar die nie-Afrikaans-sprekende werkers minder as 10% uitgemaak het, het dit gegroei tot meer as 55%. Die oorgrote

meerderheid van nie-Afrikaans sprekende werkers is Xhosa's. Daar is slegs enkele Xhosa eerste vlak-bestuurders of spanleiers. Afrikaanssprekende Bruinspanleiers word gebruik om Xhosa-werkers te bestuur met geen addisionele opleiding of kulturele skoling nie. In gemengde spanne lei die kommunikasie probleme tot verhoogde konflik. Die lukrake gebruik van persone wat Engels of Afrikaans kan praat as tolke is 'n noodmaatreël maar lei nie tot bevredigende kommunikasievlakke nie. Die enkele Xhosa-spanleiers met Xhosa-spanlede soos op Steenebrug ervaar lae vlakke van konflik en besonder goeie produktiwiteit.

Dit is ook duidelik dat die gebrek aan opleiding van spanleiers op sekere plase soos Mont Piquet, direk tot verhoogde konflik aanleiding gee. Buiten 'n gebrek aan die nodige tegniese kennis, skep die ontbreking van bestuurs- en kommunikasievaardigheid 'n onsekerheid by die spanleier wat konflik verder stimuleer.

Al die spanleiers ervaar 'n dringende behoefte aan Xhosa-taalvaardigheid en 'n opskerpings van hul kommunikasievermoë. Konflikhantering en onderhandelingsvaardighede moet hierby ingesluit wees.

Ervare spanleiers met goeie bestuursopleiding wat jaarliks opgeskerp word, toon 'n assertiewe bestuurstyl en kan in die meerderheid gevalle konflik self oplos.

### 3.7. Teorieë oor konflik in die werksplek op die vyf tafeldruif-uitvoerplase

3.7.1. Die voorkoms van konflik in werkspanne is direk verwant aan die bestuursaksies en -vermoëns van die eerste vlak bestuurders of spanleiers. Waar eerste vlak bestuurders basiese bestuursvaardighede bekwaam toepas en assertief optree, word konflik konstruktief en opbouend hanteer;

3.7.2. Taal- en kultuurdiversiteit van nie-Afrikaansprekendes werknemers word deur bestuur geïgnoreer. 'n Diktatoriale bestuurstyl word t.o.v. hierdie groep werkers aangewend in 'n poging om konflik te hanteer;

3.7.3. Konflik kon in die verlede deur summiere diensbeëindiging hanteer word. Met 'n groeiende tekort aan seisoenwerkers en 'n groter bewustheid by werkers van hul regte en vergoedingsmoontlikhede moet daar onderhandel word om genoegsame werkers te behou en wys die

gebrek aan konflikthanteringsvaardighede op verskillende bestuursvlakke  
meer duidelik;

3.7.4. Onvoldoende kommunikasie-kanale en werkersinspraak by bestuur lei  
tot voortslepende konflik in die werksplek.

## HOOFSTUK 4

### KONFLIK EN DIE EKONOMIE

#### 4.1. Werksplek-konflik en ekonomiese- en politieke mag

Konflik is eie aan alle menslike verhoudinge. Daarom word dit algemeen aanvaar dat konflik en antagonisme 'n natuurlike verskynsel is wat dikwels in die werksplek sal voorkom en konstruktief bestuur moet word. Daar is ook 'n vroëere siening dat konflik deel van disfunksionaliteit in 'n onderneming is en ten alle koste vermy moet word. 'n Derde siening, dié van die interaksioniste, is dat beperkte konflik aangemoedig moet word om groei en ontwikkeling in 'n onderneming te bewerkstellig. Daar is dus beide funksionele en disfunksionele konflik in 'n organisasie (Robbins, 2003: 396). Verskeie modelle is al ontwikkel om die voorkoms van konflik te verstaan en meganismes daar te stel om dit te bestuur. Drie perspektiewe op arbeidsverhoudinge word in die algemeen onderskei, naamlik die unitaristiese, die pluralistiese en radikale perspektiewe, wat kan lei tot 'n bepaalde gerigtheid op die hantering van verhoudinge en konflik in die werksplek (Kritzinger & Cillié, 1994: 7). Die unitaristiese perspektief weerspieël 'n tradisionele siening dat 'n onderneming 'n geïntegreerde en harmonieuse geheel vorm waar werknemers waardes, belange en doelwitte deel, sentrale gesag erken en deel van 'n wenspan is. Kwaadwillige agitators is verantwoordelik vir enige bevraagtekening van gesag. Verder is onversoembare persoonlikhede, gebrekkige kommunikasie en die onvermoë van werknemers om die goeie intensies van bestuur raak te sien, verantwoordelik vir konflik binne die werksplek. Enige vakbondbedrywighede binne die werksplek word gesien as 'n poging om onderlinge verhoudinge te versteur en werkers se lojaliteit af te rokkel.

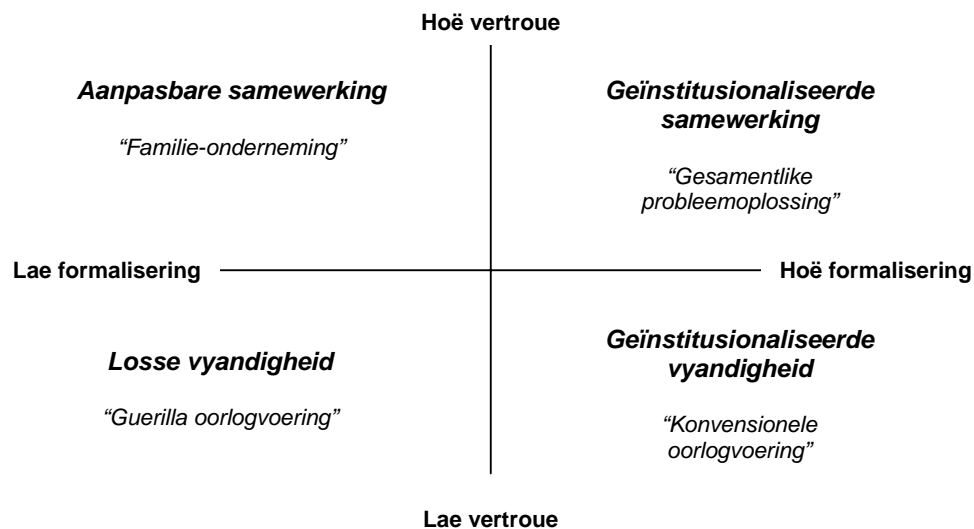
Die pluralistiese perspektief erken die bestaan van verskeie uiteenlopende belangegroepes in die werkplek wat van tyd tot tyd in konflik met mekaar mag verkeer. Alhoewel konflik 'n inherente deel van verhoudinge in die werkplek is, is die gesamentlike siening van die ekonomiese oorlewing van die onderneming die behoudende element. Buiten bestuursgesag word ander bronne van gesag erken. Vakbonde word as wettige verteenwoordigers van werkersbelange en –aspirasies beskou. Die derde siening, nl. die radikale siening, beskou die werksplek bloot as

die politieke terrein waar globale belange van die werkersklas beding moet word. Voorstaanders van laasgenoemde siening was prominent op verhoë tydens die bevrydingstryd in Suid-Afrika.

Die vraag is hoe kan konflik beperk word en gesonde arbeidsverhoudinge binne die werksplek gehandhaaf word? Purcell (1984) het 'n model vir die verstaan van verhoudinge in die werksplek voorgestel wat ook op arbeidsverhoudinge binne die Suid-Afrikaanse konteks toegepas kan word (Kritzinger & Cillie, 1994: 7). 'n Onderneming met 'n pluralistiese perspektief op verhoudinge kan meer gemaklik Purcell se model op arbeidsverhoudinge toepas as die diegene met 'n unitaristiese siening.

Volgens Purcell staan verhoudinge op twee bene in die werksplek, nl. onderlinge vertroue en die formalisering d.m.v. ooreenkomste, prosedures en reëls. Afhangende van die klem wat aan elk gegee word, lei dit tot vier moontlike patrone van verhoudinge in die werksplek. Grafies kan dit as volg voorgestel word:

Figuur 1: Purcell se model



Bron: Cillie, G. 2005

Die strewe vanuit 'n pluralistiese perspektief is dus om beide vertroue en formalisering op hoë vlakke te handhaaf om sodoende gesamentlike probleemoplossing te bewerkstellig wat kan lei tot goeie arbeidsverhoudinge. Dit

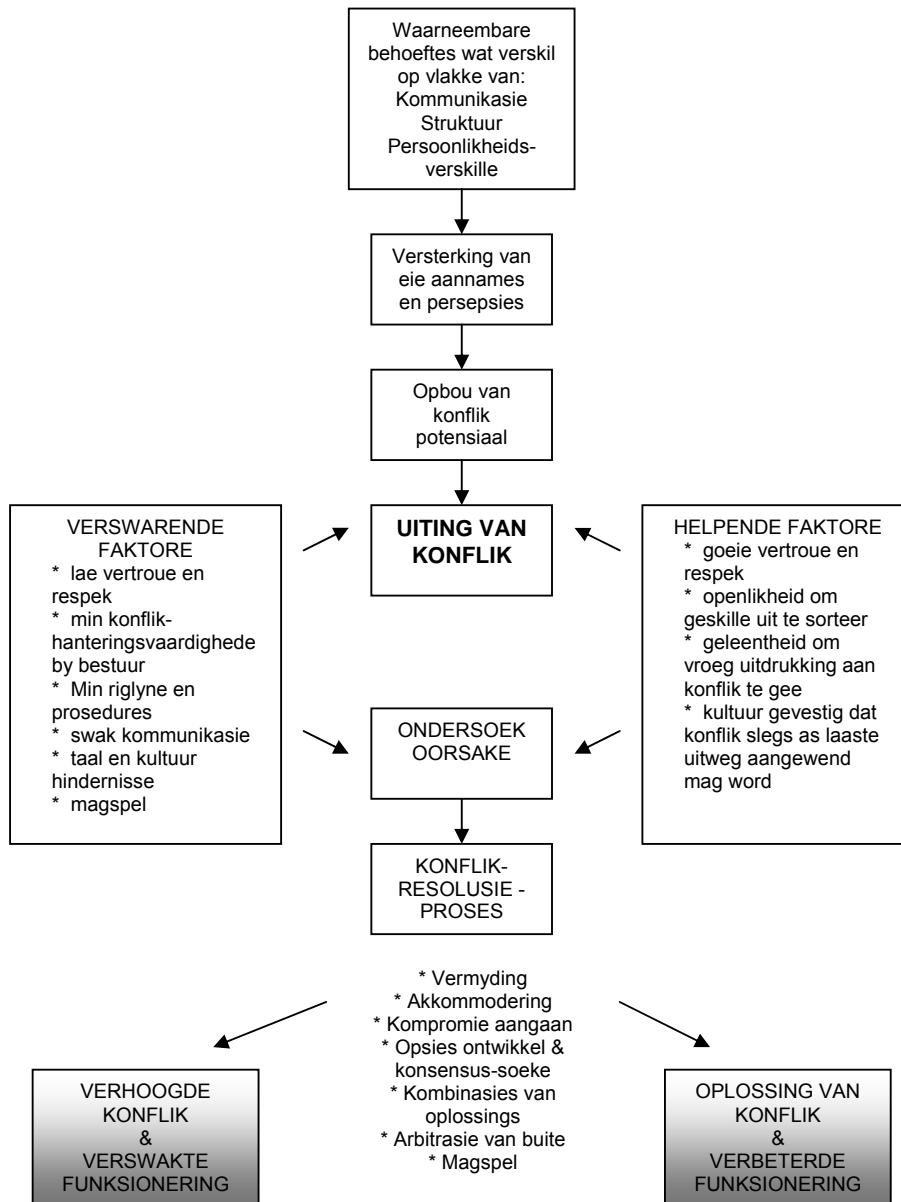
verskaf die onderbou vir die hantering van konflik soos en wanneer dit voorkom. Aansienlike opleiding en ontwikkeling van bestuur en vakbondverteenvoerders moet gedoen word om hierdie balans in die werksplek te vestig (Pons & Deale, 2007: 1-26).

In die hantering van konflik word verskeie gegewenes aanvaar, naamlik:

- Dat konflik onafwendbaar is in verhoudinge;
- Dat konflik dikwels nie openlik en helder na vore kom nie a.g.v. verskillende persepsies van die situasie;
- Dat konflik wel bestuur kan word;
- Dat konflik nie uitgewis kan word nie;
- Dat magsbalans in die werkplek dikwels bepaal of en hoe konflik na vore kom (Pons & Deale, 2007: 3-2)

Om die oorsprong en verloop van konflik te verstaan, bied Pons & Deale (2007: 3-5) die volgende model aan wat daarop dui dat konflik 'n aanloop het waardeur eie persepsies van 'n situasie versterk word en wat tot uitdrukking kom in openlike konflik.

Figuur 2: Die konflikproses



Bron: Aangepas uit Robbins, 2003: 398 en Pons & Deale, 2007: 3-5

Om konflik beter te verstaan, moet tipes konflik onderskei word. Drie tipes word onderskei, naamlik taak-, verhoudings- en proses-gerigte konflik. Taakgerigte konflik hou verband met die inhoud en doelwitte van die werk en kompetisie vir bronne. Verhoudingsgerigte konflik fokus op interpersoonlike verhoudinge en verskille in persoonlikhede en waardes en is meestal disfunksioneel terwyl proses-gerigte konflik te doen het met kommunikasie, werksdruk en hoe die werk uitgevoer word (Robbins,

2003: 397; Kinicki & Williams, 2003: 417). Beheerste konflik by laasgenoemde kan funksioneel wees en onderlinge begrip en kreatiwiteit bevorder.

Verskillende houdinge teenoor konflik word geïdentifiseer, naamlik:

- Vermyding: “hoop die probleem verdwyn, los vanself op”;
- Akkommodering: “nou goed, kom ons doen dit soos jy wil”;
- Afdwingend: “jy sal dit doen soos ek sê.”;
- Kompromitering: “kom ons ontmoet halfpad”;
- Samewerking: “kom ons werk saam aan ’n oplossing.” (Kinicki & Williams, 2003: 413)

Die laaste houding is die een waarna gestrewe moet word en wat ’n wen-wen-situasie kan meebring. Dit verg egter ook ’n vaardigheid in onderhandeling. Onderhandelinge word beskryf as die kuns van oortuiging, waarby inhoud, proses sowel as verhoudinge betrokke is. Die oortuiging benodig by konflik-oplossing is om persone te beweeg van “nee” na “ja”. Belange-gebaseerde onderhandelinge lewer die beste langdurige resultate aangesien dit gerig is op die versterking van verhoudinge en onderlinge vertrouwe tussen partye. Dit staan teenoor posisie-gerigte onderhandeling waar verharding van posisies dikwels intree en onredelikheid en emosies die oorhand kry. Die volgende sewe elemente is grondliggend aan die onderhandelingsproses en die oplossing van konflik:

- Identifisering van belange van partye;
- Elke party moet duidelikheid kry oor wat die alternatief vir onderhandeling is, die sg. BATNA (*best alternative for a negotiated agreement*);
- Ontwikkeling van werkbare opsies deur die partye saam;
- Die daarstel van objektiewe standaarde of waardes vir onderhandeling en waaraan oplossings gemeet kan word;
- Toegewydheid deur die partye tot ’n oplossing vir die geskil en die praktiese uitvoer van dit wat besluit is. Resultate moet gekontroleer word;
- Duidelike kommunikasie en aktiewe luister moet deurlopend bevorder word terwyl emosies beheer word;
- Verhoudinge, respek en waardigheid moet gehandhaaf word (Jordaan, 2006: 62; Stone, 1999: 10).



Met hierdie benadering wil samewerking verkry word en onderlinge verhoudinge versterk word.

Beheersde emosies is grondliggend aan konflikhantering. Dit gaan gepaard met 'n mate van emosionele losmaking van die situasie en 'n beslistheid in optrede. Besliste of assertiewe gedrag moet van aggressiewe gedrag deur 'n bestuurder onderskei word. Deur assertiewe gedrag demonstreer die bestuurder respek vir eie en ander se regte en belange. Dit stel die persoon in staat om selfgeldend te wees sonder enige aggressiewe of angstige neiging om eie behoeftes en gevoelens te kommunikeer. Aggressiewe gedrag neig om deur uitbarstings, beledigings, sarkasme, vyandige stellings en etiketering die oorhand oor die ander persoon te kry. Daarteenoor is 'n goeie selfkennis en selfbeeld essensiële elemente van konstruktiewe assertiewe optrede (Badisa, 2007: 1,3).

Binne spanne is dit ook belangrik om op onderling aanvaarde waardes en spanreëls ooreen te kom wat spanlede sal saamsnoer in die bereiking van hul gemeenskaplike doelwit. Die konflik wat ontstaan deur die verbreking van 'n waarde of reël deur 'n lid, moet binne die spanverband opgelos word. Die hele span ly onder die nie-nakoming daarvan deur enkele lede, bv. laatkom of ontoelaatbare afwesigheid, disrespek of slegpraat van 'n lid, lyfwegsteek of nie-uitvoering van opdragte (Stone, 1999: 123).

#### 4.2. Landbou-sektor

Voor die instelling van die Wet op Basiese Diensvoorwaardes (wet no. 75) in 1997 was daar geen wetgewing wat die verhouding tussen plaaseienaars of –bestuurders en plaaswerkers gereguleer het nie. Hulle was grootliks uitgelewer aan die goedgunstigheid van werkgewers. Vanaf 1993 is 'n reeks wetgewing ingestel wat die posisie van plaaswerkers in lyn gebring het met dié van ander werkers binne die Suid-Afrikaanse ekonomie en die van die wêreld. Dit reguleer verhoudinge en stel 'n billike magsbalans in die werksplek. Die belangrikste ander wetgewing buiten die Wet op Basiese Diensvoorwaardes, is die volgende:

- Die Wet op Beroepsgesondheid en –veiligheid (no. 85 van 1993);
- Die Wet op die Vergoeding vir Beroepsbeserings en Siektes (no. 130 van 1993);
- Die Wet op Arbeidsverhoudinge (no. 66 van 1995);

- Die Wet op die Uitbreiding van Sekerheid van Verblyfsreg (no. 92 van 1997);
- Die Wet op Billike Indiensneming (no. 55 van 1998);
- Die Vaardigheidontwikkelingswet (no. 97 van 1998);
- Die Werksloosheidsversekeringswet (no.63 van 2001);
- Broad-Based Black economic Empowerment Act (no. 53 van 2003).

Vanuit die Wet op Basiese Diensvoorwaardes is 'n Sektorale Vasstelling vir Plaaswerkers (no.13 van 2006) geproklameer wat minimumlone en spesifieke diensvoorwaardes vir plaaswerkers vasstel.

Alhoewel die wetgewende raamwerk daargestel is en die meeste plase die basiese administratiewe stelsels en diensooreenkomste in plek het, is daar min plase met werkerskomitees of ander kommunikasie-strukture om inspraak by bestuur te verseker. Vakbonde is swak verteenwoordig binne die landbou en ver minder as 10% van plaaswerkers behoort aan hulle. Binne die vyf plase wat by hierdie studie betrokke is, is dit slegs op Heimat en Mont Piquet waar vakbonde bedrywig is. Hulle is egter min betrokke by daaglikse sake in die werksplek en is hoogstens by loononderhandelinge betrokke.

Vroue beklee steeds 'n benadeelde posisie binne die arbeidsmag van die landbou. Min permanente poste word aan vroue toegeken. Vroue van plaaswerkers word dikwels in tydelike posisies aangewend sonder enige werksekeriteit of werksvoordele soos aftree-voorsiening of bonusse. Indien die eggenoot sy werk verloor word haar dienste opgeskort en is sy ook verplig om toegekende behuising te ontruim. Selfs waar 'n vrou 'n permanente diensooreenkoms het, is die behuisingsooreenkoms in die naam van haar man. Vroue se besoldiging is deurgaans laer as die van mans en dikwels slegs die minimum loon (Shabodien, 2006: 1, 2).

Binne die tafeldruif-uitvoerbedryf maak vroue die meerderheid uit van seisoenwerkers. Dit was tradisioneel die goedkoopste bron van arbeid. Vakbonde trek slegs permanente werknemers as lede met die gevolg dat vroue-seisoenwerkers geen kollektiewe bedinging geniet nie met min of geen werksekerheid (Shabodien, 2006: 5). By verskeie geleenthede het die skrywer met Xhosa-sprekende vroue-seisoenwerkers onderhandel wat hulself in hierdie kwesbare posisie beskerm deur as 'n groep saam te staan en te weier om te werk indien enige onenigheid met bestuur

ontstaan. Alhoewel dit as 'n onwettige staking beskryf sou kon word, is dit 'n desperate poging om hul magteloosheid te hanteer.

## HOOFSTUK 5

### GEVOLGTREKKING EN AANBEVELINGS

Alhoewel konflik eie is aan menslike verhoudinge en dus algemeen in die werksplek voorkom, kan dit konstruktief bestuur word. Vanuit die pluralistiese perspektief word erken dat daar verskillende belangegroepes in die werksplek is wie se doelwitte van tyd tot tyd mag verskil. In terme van Purcell se model behoort daar na geïnstitutionaliseerde samewerking gesoek te word wat beide op onderlinge vertroue en die formalisering van die werksplek gebou is. Dit laat die ondernemings met verskeie uitdagings om beide 'n gesonde atmosfeer vir konflikhantering daar te stel sowel as om die vaardighede aan grondvlakbestuur te gee om dit suksesvol te hanteer.

#### 5.1. Erkenning en bestuur van diversiteit in die werksplek

Die grootste enkele uitdaging vir die ondernemings is om taal- en kultuurdiversiteit te erken en 'n bestuursplan in werking te stel om dit te hanteer. Dit sal die volgende insluit:

- Die ontwikkeling van 'n kennis van die ander kulture en 'n basiese taalvaardigheid in byvoorbeeld Xhosa by eersteplak- en middelbestuur;
- Die skep van verdraagsaamheid tussen werkers van verskillende kultuuragtergronde;
- Die identifisering van leiers uit die ander taalgroepe en hul skoling in basiese bestuursvaardighede as spanleiers;
- Die daarstel van werkerskomitees en kommunikasie-kanale vir die ander taalgroepe.

#### 5.2. Ontwikkeling van 'n organisasie-kultuur en -waardes

Die ontwikkeling van 'n positiewe werksomgewing en -kultuur in die werkplek moet aandag geniet. Dit sal die aktiewe bevordering van onderlinge respek en die wedersydse erkenning van menswaardigheid behels. Die houding van bestuur teenoor seisoenwerkers sal moet verander sodat daar aan die opbou van 'n lojaliteit teenoor die onderneming gewerk kan word. Die hoë omset van werkers tydens die seisoen en die gepaardgaande verlies aan kundigheid bring mee dat ondernemings

sal moet kyk na werksekuriteit en die opbou van diensvoordele soos deelname aan 'n voorsorgfonds en langer termyndienskontrakte. Dit is moontlik om in samewerking met 'n sitrusplaas twaalf maande-diens aan werkers te verseker. Ook die verbetering van akkommodasie tydens die seisoen aan termynwerkers mag 'n meer positiewe gesindheid en lojaliteit meebring.

### 5.3. Vaardighedsopleiding en selfbeeldontwikkeling

Inleidend tot alle opleiding vir spanleiers behoort die versterking van die selfbeeld en die vestiging van 'n assertiewe houding te wees. Uit ondervinding is geleer dat geen ontwikkeling kan plaasvind sonder 'n positiewe selfbeeld nie. Dit is duidelik dat opleiding in basiese bestuursvaardighede van Beplanning, Organisering, Leiding gee en Beheer uitoefen 'n betekenisvolle rol speel om spanleiers toe te rus om konflik te hanteer. Jaarlikse opskerpings van hierdie vaardighede is nodig. 'n Basiese gespreksvaardigheid in die ander tale sal help om goeie onderlinge gesindhede te skep. Dit behoort aangevul te word met toegespitse kursusse in konflikhantering en onderhandelingsvaardigheid.

### 5.4. Skep van kommunikasie-kanale en werkersinspraak by bestuur

Vir permanente werkers is daar werkerskomitees en via verteenwoordigers inspraak by bestuur. Verteenwoordigers onder seisoenwerkers behoort by die aanvang van die seisoen geïdentifiseer te word, in 'n werkerskomitee byeen gebring te word en deurlopend met bestuur kontak te behou. Hierdeur kan oorsake van konflik vroegtydig geïdentifiseer en uitgeskakel word.

**BRONNELYS**

- Badisa, 2007. *Module VII: Persoonlike ontwikkeling en selfhandhawing*.  
Ongepubliseerde opleidingsnotas. Bellville: Badisa.
- Cillié, G. 2005 *Werknemersverhouding, MBA Modulêr 2004A*. Klasnotas MBA.  
Bellville: USB.
- Flanagan, Niel and Finger, Jarvos. 2003. *The Management Bible*. Cape Town:  
Zebra Press.
- Frudata. 2007. *Ekonomiese Opname vir Tafeldruiwe: Berg- en Olifantsrivier. 2006 /  
2007*. Ongepubliseerde ekonomiese opname. Somerset-Wes: Frudata SA  
(Edms) Bpk.
- Haig, Brain D. 1995. *Grounded Theory as Scientific Method*. Available [online]  
[http://www.ed.uiuc.edu/EPS/PES-Yearbook/95\\_docs/haig.html](http://www.ed.uiuc.edu/EPS/PES-Yearbook/95_docs/haig.html).  
1 November 2006.
- Jordaan, B. 2006. *Negotiations*. Ongepubliseerde MBA-klasnotas. Bellville: USB.
- Kinicki, Angelo and Williams, Brain K. 2003. *Management: a practical introduction*.  
New York: McGraw-Hill.
- Kritzing, J & Cillié, G.G. 1994 Trust and Formalisation of the industrial relations  
structure with reference to Purcell's model of industrial relations patterns.  
*Journal of Industrial Psychology*, 1994, 20(4), 7-11
- Pons, Andrew and Deale, Patrick. 2007 *Labour Relations Handbook*. Cape Town:  
Juta,
- Purcell, J. 1984 *Good industrial relations: theory and practice*. London: MacMillan  
Press Ltd.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Organizational behavior*. Upper Saddle River, New  
Jersey: Prentice Hill.
- Saunders M, Lewis P. and Thornhill A. 2003. *Research Methods for Business  
Students*. Harlow: FT Prentice Hall.

Shabodien, Fatima. 2006. Livelihoods struggles of Women Farm Workers in South Africa. Ongepubliseerde artikel voorgelê vir publikasie in *South African Labour Bulletin*, June 2006.

Shope, Ronald J., 2006 *Grounded Theory Designs. Chapter 14*. PowerPoint slides. Made available by Mario Denton, USB, Bellville.

Stone, Florence M. 1999. *How to resolve conflicts at work*. New York: Amacom.

Van Slyke, Erik J. 1999. *Listening to conflict: finding constructive solutions to workplace disputes*. New York: Amacom.

Onderhoude:

Basson, N. 2007. Eenheidsbestuurder van Heimat Boerdery. Onderhoud met outeur op 18 Desember 2007. Piketberg. [Geskrewe notas.]

De Wet, F. 2007. Eenheidsbestuurder van Alfa, Broodkraal Landgoed. Onderhoud met outeur op 13 Desember 2007. Piketberg. [Geskrewe notas.]

Van der Westhuizen, S. 2007. Eenheidsbestuurder van Bergsig, Broodkraal Landgoed. Onderhoud met outeur op 17 Desember 2007. Piketberg. [Geskrewe notas.]

Venter, H. 2007. Eenheidsbestuurder van Steenebrug plaas. Onderhoud met outeur op 17 Desember 2007. Piketberg. [Geskrewe notas.]

**BYLAE A**

**KONFLIK IN DIE WERKPLEK**

Vraelys vir leiding aan fokusgroepe

1. WAT IS KONFLIK? Hoe ervaar jy dit? Hoe lyk dit?
2. WAAR ERVAAR EK DIT ORAL IN DIE WERKSPLEK?
3. HOEKOM KOM KONFLIK VOOR?
4. WAT VERERGER EN WAT VERMINDER KONFLIK?
5. HOE VOEL JY DAAROO? KAN JY DIT HANTEER?
6. HOE HANTEER JY KONFLIK AS DIT VOORKOM?
7. WAT VERHINDER EFFEKTIEWE BESTUUR VAN KONFLIK?
8. WATTER VAARDIGHEDE SOU JY WOU AANLEER OM KONFLIK BETER TE  
KAN HANTEER?



**BYLAE B****Opsommings van onderhoude met fokusgroepe**

Plaas: Steenebrug: onderhoud op 19 November 2007, tydsduur: 24min 11sek

Samestelling van fokusgroep	Flora spanleier: span bestaan uit 2 Xhosa en 12 Afrikaanssprekendes Bettie voorvrou: 5 spanne onder haar bestuur Wilma spanleier: span bestaan uit 2 Afrikaanssprekendes en 13 Xhosa Cinthia Xhosa spanleier: span almal Xhosa
Vorme van konflik?	Ongelukkighede, stryery, ruk en pluk aan mekaar.
Oorsake van konflik	Stry oor vakkies (werksarea), jaloers een kry meer aandag as ander, een hou nie van ander se grappies, Xhosas verstaan nie Afrikaanse instruksies nie. Ook tussen spanleiers ontstaan daar soms jaloesie, in die algemeen goeie ondersteuning tussen spanleiers. Swak handhawing van tyd, mors tyd met inval, toilet toe. Gedurige verwisseling van mense, elke Maandag nuwe mense in die span wat van vooraf geleer en geken moet word. Groot wisseling van mense
Hoe konflik ervaar word	Dit ontstaan skielik en dan moet jy gou aandag gee,
Hoe konflik hanteer word	Roep hulle eenkant en praat dit uit. Een wat vloek op 'n ander. Spreek die persoon aan en sê sy moet om verskoning vra vir die ouer persoon. Kan nie los nie, want dan stop werk in span en almal kyk na die bakleiry. Dit mag nie handuit-ruk nie. Leisels moet vasgehou word. Voorvrou moet dikwels leiers vasvat en aanpraat dat hulle dissipline stenger toepas.
Dinge wat konflik vermeerder of verminder	Werksdruk, werk wat agter raak, mense wat die tempo nie kan volhou nie, loop somer uit die werk. Nie gewoont aan werk, skouers raak seer, lam. Ander het nie wil om te werk nie, loop somer. Dis Bruinmense, Xhosa mense kan meer vasbyt, gaan nie oor geld nie, maar oor werk. Dis mense wat nie wil leer nie. Dikwels moedswillige een of opstoker in span.
Wat benodig hulle om dit beter te kan hanteer?	Groot behoefte aan Xhosa-taal onderrig, opleiding in kommunikasie-vaardighede, hoe om instruksies duideliker te kan oordra.
Ondersteuning van senior bestuur	Kry nie altyd ondersteuning van senior bestuur. Mense se klagtes oor geld word nie hanteer.
Konflik in een span meer as in 'n ander	Meer stryery waar Xhosa-mense in span is. Hulle verstaan nie werk wat gedoen moet word. Tolk tolk nie reg nie. Taal geweldige kwessie. Tolke word gespot: "Tolkie-tolkie, jy hou jou voorvrou." Baie beter indien daar Xhosa-spanleiers is. Minder stryery as mense nie gemeng word in spanne nie. Tog nie wrywing tussen Xhosas en Afrikaans mense nie
Stres opbou	Stres is voelbaar aan die opbou.. Voorvrou help spanleiers deur moed in te praat, maak planne, goeie verstandhouding tussen spanleiers op plaas. Goeie gees, Nie goeie gees in hele besigheid nie, wel op laer vlak wel. Hierdie jaar baie moeiliker. Sukkel met mense. Ons het nie mense nie, daar is net klein klompie ou mense. Aanmekaar nuwe mense. Mense trek vinnig rond tussen plase.

Plaas: Heimat groep 1: onderhoud op 12 November 2007, tydsduur: 21min 06sek

Samestelling van fokusgroep	Katrina (Sus): spanleier met Xhosa-sprekendes, 16 lede Miekie: spanleier met Xhosa-sprekendes, 15 lede Filda: spanleier met Xhosa-sprekendes, 15 lede
Vorme van konflik	Stryery, ongelukkigheid oor geld, oor dissipline en reëlings, mense sit en wil nie werk nie.
Oorsake van konflik	Filda: As Afrikaans sprekende en hulle as Xhosa sprekendes. Soms praat ek hard as spanleier, moet soms streng wees, dan dink hulle ek is kwaad. Die taal, kommunikasie, hulle verstaan my nie en ek hulle nie Ek raak kwaad en hulle word kwaad. Miekie: dieselfde ek probeer iets verduidelik, moet iemand roep, hulle verstaan nie. Hulle skuil agter die taalkwessie, speel dom. Stryery gaan oor dissipline, jy praat, hulle lag agteraf. Soms vloek hulle jou op hulle taal. Tydhou is die grootste probleem. Oor 'lunch' gaan hulle hostel toe, kom nie betyds vir inval. Moet dan tyd aftrek. Hulle kom baie laat. Hulle slaap met breuktye en is traag om weer in te val. Die spoed waarmee hulle werk vir dagwerk is stadiger, een gaan water drink, ander werk met kossak oor skouer. Hulle stry maklik oor die prys per stok en dan sit hulle sonder om te werk (staak). Daar is opstokers in die groep, een sê ons maak so, dan bondel almal saam en niks word gedoen nie. Hulle staan saam. Dit gaan beter as jy die mense beter leer ken, dit is veral die nuwe mense wat moeilikheid maak. As die spanne naby mekaar werk is die moeilikheid ook meer. Hulle moet uitmekaar geneem word, nie naby mekaar werk nie. Voorbeeld: sê maak trosse los, verduidelik in Engels, kom daar en sien hulle doen die teenoorgestelde. Sukkel met samewerking. Spanne wil ook nie mekaar uithelp nie. "All pay" betalings (kindertoelaes) laat mense wegbly uit werk. Ook tussen hulle as spanleiers is daar 'n stryery oor die dra van dienradio, Hulle het nog 'n radio nodig
Hoe konflik ervaar word	Ervaar dit oorweldigend. Mense hou hulleself dom en dit voel asof daar nie vordering gemaak word nie.
Hoe konflik hanteer word	Verduidelik dit aanmekaar, maar dit help nie Vat hulle eenkant en verduidelik, gebruik 'n tolk maar dit sukkel maar.
Dinge wat konflik vermeerder of verminder	As jy nie vinnig reageer nie, maar kalm bly verhinder dit onnodige konflik. Met stukwerk werk hulle beter as met dagwerk. Elkeen werk vir sy eie sak en dan is daar minder konflik. Sal help as jy in eie taal met hulle kan praat, die bietje taalstudie wat tot dusver gedoen het, help alreeds. Vererger as op daggeld-loon begin in die oggend en dan oorgaan na stukwerk later.
Wat benodig hulle om dit beter te kan hanteer?	Xhosa-taalvaardigheid word benodig. Ook beter kommunikasie-vermoë sodat mense kan verstaan wat hulle moet doen.
Ondersteuning van senior bestuur	Hulle wil net aanmekaar "meneer" (eenheidsbestuurder) sien. Sal graag hulp van konsultant wil hê wat Xhosa praat om hulle soms te kom help. Samewerking tussen spanleiers is goed, die stryery van die wintermaande is verby Samewerking goed met senior bestuur. Ondersteuning is goed van bo. Hulle wil 'meneer' sien
Konflik in een span meer as in 'n ander	Dit is soortgelyk tussen die Xhosa spanne maar baie minder in die spanne waar daar net Afrikaanssprekende Bruinmense is.
Stres opbou	Ons is radeloos, moedeloos. Alles werk op jou Defnitief besig is om stres op te bou. So nou en dan moet jy maar 'n pilletjie neem.

Plaas: Heimat groep 2: onderhoud op 12 November 2007, tydsduur: 14min 23sek

Samestelling van fokusgroep	Selwyn: waterfiskaal met 3 manne (Afrikaans) Ans: voorvrou, twee spanne met eie spanleiers onder haar beheer Estelle: spanleier met 14 lede (Afrikaans) Salie: spanleier met 16 lede (Afrikaans)
Vorme van konflik	Misverstande, stryery, harde woorde, soms handgemeen raak, ongelukkigheid tussen mense
Oorsake van konflik	Kom voor as die spanne mekaar moet uithelp. Verskillende afdelings, die een wil nie daardie een help nie, te bang hy gaan meer doen as ander een. Ongelukkigheid oor geld bring groot konflik, stukwerktariewe wissel met moeilikheidsgraad van werk. Blarebreek-geld wissel van kultivar tot kultivar, maar mense hou nie daarvan. Mense verstaan dit nie altyd nie. Afwesigheid en wisseling van mense: Drie spanne se getalle gewissel tussen 40 en 50, Gister met 17 mense gesit, vandag darem 28. Naweek-hou van mense bring mee dat baie uit werk bly op Maandae. Babbelas en naweekjolyt wat nog nie uitgewerk is nie. Ook Woensdag is daar afwesigheid om geen goeie rede. Groot wisseling bring ekstra werksdruk, werk wat langer neem om voltooi te word. Mense tussen plase praat met mekaar oor wat hulle kry, vergelyk hul vergoeding. Dan gaan hulle na ander plaas oor agv. geringe meer geld Min persoonlike konflik tussen spanlede. Hulle hoe redelik goed by die tye.
Hoe konflik ervaar word	Konflik is nie onhanteerbaar nie. Gaan eintlik goed in die spanne.
Hoe konflik hanteer word	Verduidelik oor en oor Vat eenkant en sorteer probleem uit tussen spanlede.
Dinge wat konflik vermeerder of verminder	Konflik is minder as daar darem van die ou hande van verlede jaar in span is, as dit nie almal nuwe mense is nie.
Wat benodig hulle om dit beter te kan hanteer?	Afwesigheid met kortgevat word. Dinsdagoggend moet man by kantoor staan en verduidelik waar hy Maandag was. Kyk na patroon van afwesigheid, en daar word dan saam met hom gepraat. Hy weet wat vir hom weg. Hy kan sy werk verloor.
Ondersteuning van senior bestuur	Samewerking tussen spanleiers is beter as vorige jaar. In winter gaan dinge moeiliker. Almal te veel op mekaar met te min spanlede. Sekere spanleiers wil dan baas wees oor ander.
Konflik in een span meer as in 'n ander	Tussen Afrikaanssprekende spanne is daar nie verskil in konflikvlakke nie maar dit lyk of die Xhosa-spanne meer moeilikheid het.
Stres opbou	Stres nie ernstig aan opbou by spanleiers nie.

Plaas: Môrester: onderhoud op 13 November 2007, tydsduur: 23min 55sek

Samestelling van fokusgroep	Vena: spanleier met 17 lede, 12 Afrikaans., 5 Xhosa Antionette: spanleier, almal is Afrikaanssprekendes Catharine: spanleier met 'n volledige Xhosa span. Lizel: spanleier met meerderheid Xhosa sprekendes in span.
Vorme van konflik	Stryery, woorde onder mekaar, vloektaal, bakleiery, jaloesie. Kom voor as mense nie mekaar lekker verstaan nie. Vena: meisie het grap gemaak en toe daar met haar 'n grap gemaak is, kon sy dit nie vat nie en het huis toe geloop. Vloek mekaar en kwaad vir mekaar. Lizel: vrou wat sy gebruik het as tolk, word deur ander uitgejou en gesê sy hou haarself voorvrou. Ongelukkighede tussen mekaar oor sake by hul huise. Bring dan moeilikheid na die werksplek. Kommunikasiegaping ontstaan soms wat tot verkeerde indruk en stryery aanleiding gee.
Oorsake van konflik	Kommunikasie en moeilikheid met die Xhosa-taal. Xhosas in die span werk soms stadiger en moet dikwels aangepraat word. Tussen die Xhosas en Bruinmense in een span ontstaan konflik: Grappe word gemaak, spot met ander dat hulle baie stadig is, dit lei tot wrywing. Groot stryery oor geld, ongelukkigheid oor wat hulle verdien. Werksdruk wat ernstig toeneem in November. Afwesigheid is soms hoogs: 4 uit 14 lede, uit 15 daag 8 op op Maandag. Redes is meestal onnodige niksseggend. Gee nie om dat hulle hul weekbonus verloor nie. Xhosas meer gemotiveer om bonus te kry en is meer gereeld in die werk. Bruinmense dra naweekdinge in werksplek in
Hoe konflik ervaar word	Dit kom gereeld voor maar spanleiers voel hulle kan dit hanteer.
Hoe konflik hanteer word	Vena: roep die mense byeen sê vir hulle duidelik wat reëls van span is, moet respek vir spanleier en lede onder mekaar hê. Vat die leisels stewig vas. Lizel: Kry hele span byeen en verduidelik waarom sekere vrou as tolk gebruik word. Verduidelik dat dit in hul belang is dat instruksies in hul eie taal gegee word. Hulle verstaan nie Afrikaans. Probeer in goeie gees te gesels. Moet dinge vasvat voor dit handuit ruk. Bring mense byeen, luitster na elke kante en gesels dinge uit. Neem sterk leiding. Vena: Die Xhosa en Bruinmense werk goed saam, as daar grappe gemaak word, herinner ek die Bruinmense dat die Xhosas ook mense is en dat daar nie met hulle gespot moet word nie. Sorteër enige krapperigheid gou uit,
Dinge wat konflik vermeerder of verminder	Dikwels sê die Xhosas dat hulle nie verstaan nie, maar dan verstaan hulle eintlik goed. Hulle steek agter hulle taal weg. Groot voordeel as daar groot deel van ou span se mense weer terug is in span. Dit help om die nuwes gou in te skakel in span. Dit help indien moeite gedoen word om mense te motiveer en trots te maak op hulle werk. Die span kyk vir my, spanleier moet voorbeeld wees. Die bonus van die week van R65 per week help om samewerking te bewerkstellig Verminder konflik deur gereeld terugvoering te gee aan span en hulle te vra of daar dinge is wat hulle pla.
Wat benodig hulle om dit beter te kan hanteer?	Die behoefte aan meer Xhosa-taal vaardigheid. Werkwinkel in die hantering van konflik, leer om beter te kommunikeer.
Ondersteuning van senior bestuur	Die ondersteuning van die voormanne en voorvroue is goed.
Konflik in een span meer as in 'n ander	Ja, dit wissel volgens die bekwaamheid en vaardigheid van die spanleier.
Stres opbou	Stres bou op. Haal dit soms uit op gesin en kinders. 'n Mens moet leer om nie met hierdie goed huis toe gaan nie. Dit is 'n moeiliker jaar, die weer is moeilik, baie meer werk as die vorige jaar en ons draai vas.

Plaas: Mont Piquet: onderhoud op 14 November 2007, tydsduur: 30min 46sek

Samestelling van fokusgroep	Rachel: voorvrou met 7 spanne onder haar, elk met hul eie toesighouer. Karina: adminstratiewe klerk wat met spanleiers werk, hanteer produksie-data. Petro: voorvrou met 2 spanne onder haar, elk met hul eie toesighouer Wilma: spanleier Slegs enkele nie-Afrikaanssprekendes in span.
Vorme van konflik	Stryery, ophitsing van werkers teen spanleier, gifappel in span, teëpraterig, ruk en pluk aan mekaar. Emosies vlieg vinnig op. Emosies lei daartoe dat 'n klein sakkie 'n reuse kwessie word.
Oorsake van konflik	Probleme wat van huis af kom en wat mense sensitief maak vir enige klein dingetjie in die werksplek. Werkers maak stories op oor toesighouers, praat sleg agteraf van spanleiers. Die telling (rekordhouding) van werk deur die spanleiers lei tot konflik. Spanleiers wat nie oplet nie en verkeerdelik tellings doen. Oorvertel van stories, skinder oor ander mense, jaloesie. Senior bestuur wat nie reg met mense werk nie, wat growwe taal gebruik. Druk van produksie-behoefes Sommige mense is net lui en wil veral in die middag nie werk nie Indruk dat Xhosa mense stadiger leer. Kommunikasie probleme met hulle.
Hoe konflik ervaar word	Konflik kom elke dag voor, en ontstaan somer vinnig. 'n Groot deel van die tyd gaan daarin om hierdie stryery uit te sorteer.
Hoe konflik hanteer word	Spanleiers hanteer dit eers self, spanleiers moet nie kant kies nie, moet die situasie balanseer. Moet keer dat die situasie handuit ruk. Die manier waarop met mense gepraat word, is baie belangrik. Voorvroue vind dit moeilik om leiding aan spanleiers te gee wat nie opleiding gehad het nie, hulle is nie vatbaar vir advies nie.
Dinge wat konflik vermeerder of verminder	Opleiding is die belangrikste ding wat konflik kan verminder. Toesighouers wat nie opleiding gehad het nie en somer aangewend word vermeerder konflik. Elke jaar moet bestaande spanleiers se geheues opgeskerp word. Om goed te kan kommunikeer is iets wat aangeleer moet word. Spanlede moet geken wees, spangees moet opgebou word. Dit word deur opleiding geleer word. Goeie samewerking tussen spanleiers help om konflik te verminder. Dit is goed dat mense gemeng kan word in spanne, Swartmense moet betrek word. Geen sprake van wrywing tussen Xhosas en Bruinmense Konflik word vererger deur swak tegniese kennis van toesighouers, swak kommunikasie, weet nie wat is werk van toesighouer nie.
Wat benodig hulle om dit beter te kan hanteer?	Opleiding in bestuursvaardigheid aan toesighouers; Kommunikasie-vaardighede; Tolke moet behoorlik opgelei word.
Ondersteuning van senior bestuur	Samewerking met voormanne en voorvroue is goed. Die ondersteuning van senior bestuur is soms gebrekkig.
Konflik in een span meer as in 'n ander	Ja, groot verskil in konflikvlakke tussen spanne. Grootliks omdat onopgeleide persoon as toesighouers aangestel word sonder opleiding. Kan duidelik sien dat persone wat nie opleiding gehad het nie, baie moeiliker konflik hanteer. Gebrek aan opleiding maak dat toesighouer onseker is en oorweldig word deur die konflik. Hulle kommunikasie bly ook swak.
Stres opbou	Soms voel jy alles word te veel en moet jy eers weer moed skep. Tog is dit lekker om met mense te werk.

Plaas: Broodkraal: Alfa-eenheid: onderhoud op 8 November 2007, tydsduur: 19min 12sek

Samestelling van fokusgroep	Elsie: spanleier Troes: spanleier Lillie: spanleier Lucy: spanleier Klara: spanleier Rina: spanleier Al die spanne het Afrikaans sowel as Xhosa of Sotho of Tswana spanlede.
Vorme van konflik	Stryery, misverstande, bakleierey, ruk en pluk aan mekaar, meer aandag aan die een as aan die ander en dan is daar ongelukkigheid daaroor, skindery van mekaar. Ongelukkigheid tussen spanleiers as die een span die ander moet uithelp.
Oorsake van konflik	Werksdruk, mense wil nie aangejaag word nie, hy sê hy werk deur stukwerk vir sy eie geld, hy wil nie aangejaag word nie. Blameer mekaar vir foute wat gemaak is, spanlede en soms spanleiers wil nie verantwoordelikheid aanvaar nie. Soms is daar nie genoegsame dissipline in die spanne nie. Gebruik tolke, wat soms self nie mooi verstaan nie, verkeerd verduidelik wat weer lei tot foute en groot ongelukkigheid tussen spanleiers en hul spanlede. Manier waarop Bruin spanleiers praat is vreemd vir Xhosas en hulle voel daar word op hulle geskreu. Soms moeilikheidmaker in span wat ander opsteek teen spanleier.
Hoe konflik ervaar word	Sommige dae is dit erg, ander dae gaan die weer goed.
Hoe konflik hanteer word	Dit moet vinnig vasgevat word. Praat sagter. Roep hulp in wat die probleem in Xhosa kan verduidelik. Maak seker werkers verstaan. Vas mense wat stry eenkant, luister na albei kante, roep tolk nader. As nie help nie, gee mondelinge en skriftelike waarskuwings, Party slaan nie ag op waarskuwings. Moeilikheidmaker probeer ons eers sag maak deur ferm optrede en waarskuwings, probeer hom deel van die span te maak. As daar mense is wat nie kan of wil leer nie, kyk ons of ons op 'n ander plek vir hulle werk kan kry. Op die einde van die dag moet hulle ook iets hê om van te lewe.
Dinge wat konflik vermeerder of verminder	As spanleier te min luister en nie mooi verstaan vererger konflik. Spanleiers en werkers wat hulle humeure nie kan betuel nie en vinnig emosies laat opvlam vererger konflik. Moet meer eerlik en openlik teenoor mekaar as spanleiers wees en mekaar ondersteun. Moet mekaar erkenning gee. In span, een Xhosa moenie luister 'n ander nie, maar alleen na die spanleier luister. In begin was konflik hoër maar met tyd het hulle mekaar beter leer ken, 'n ketting gevorm en toe was konflik minder. Spangees moet gebou word deur die spanleiers. Meer begin kyk of die oorsaak van die probleem nie by onself is nie. Ek het by myself begin en geleer om 'n bietjie sagter te praat met die mense. Dit het die konflik verminder.
Wat benodig hulle om dit beter te kan hanteer?	Xhosa, Tswana en Sotho taalvaardigheid moet ontwikkel word. Basiese spanleiersopleiding is langlaas gedoen, daar is heelwat spanleiers wat nog opleiding nodig het.
Ondersteuning van senior bestuur	Ons kry goeie ondersteuning van die produksie assistente en die eenheidsbestuurder as ons moet moeilikheid oplos. Ons moet egter self eers probeer.
Konflik in een span meer as in 'n ander	Konflik verskil afhangende van die vaardigheid van die spanleier.
Stres opbou	Die stres bou op. Beur mekaar maar bietjie op. Die blok moes al klaar gewees het, stres bou op. By Woensdag is ek al moeg en nie lus om werk toe te kom nie. Praat met vriende om die stres te verlig. Naweek hou ek my besig met iets ander wat my gedagtes wegneem van die werk.

Plaas: Broodkraal: Bergsig-eenheid: onderhoud op 19 November 2007, tydsduur: 20min 08sek

Samestelling van fokusgroep	Patrick: stoorman, voorheen spanleier. Elizabeth: spanleier, 16 in span waarvan 2 Afrikaans is en 14 Xhosas Katrina: spanleier Marianna: spanleier: 18 in span waarvan 15 Afrikaans is en 3 Xhosas Lionel: spanleier met net 'n Afrikaanse span.
Vorme van konflik	Stryery, moeilikheid, onenigheid, stampery, ruk aan mekaar. Daar is eintlik geen ernstige wrywing tussen Bruin en Swartmense op die plase nie
Oorsake van konflik	Xhosas wat nie Bruin spanleiers verstaan nie. Stry baie oor vakkies (werksareas) waarin werk nie reg gedoen is nie. Die een sê hy wil nie saam met daardie een werk nie, wil net saam met sy 'tshommie' werk. Moeilikmaker in die span wat nooit samewerking wil gee nie. Jaloesie, indien aan een te veel aandag gegee word dan kla die ander een. Xhosas wat nie Afrikaans verstaan nie, sê ander skinder as hulle Afrikaans praat. As span nog nuut is kom konflik meer voor, soos hulle mekaar beter leer ken, neem konflik af.
Hoe konflik ervaar word	Die is 'n ernstige saak, maar dit is darem onder beheer.
Hoe konflik hanteer word	Roep hulle bymekaar, vind uit wat probleem is en sort die dinge uit. Roep vergadering byeen, almal wil saam praat, sê, nou bly julle stil en gaan aan met werk. Roep dan die twee wat stry eenkant en sorteer die probleem uit. Moeilikmaker word nie kans gegee nie, hy moet weet dat jy as spanleier in beheer is. Die leisels moet stewig vasgevat word. Die wat wil uitbreek moet onder toom gehou word. As mense lyf wegsteek, word hulle aangepraat en hulle werk word vergelyk met ander in die span. Motiveer spanlede en prys hulle.
Dinge wat konflik vermeerder of verminder	'n Persoon werk goed vir 'n tyd en dan skielik raak hy lui, spreek jy hom aan, is daar moeilikheid. Dit is onduidelik wat die probleem is. Die warmte, eentonigheid van die werk dra by tot moeilikheid en konflik. In die warmte is dit moeilik om mense te motiveer.
Wat benodig hulle om dit beter te kan hanteer?	Soek Xhosa-taalvaardigheid. Vaardigheid om konflik te kan hanteer Ook hoe om beter te kan kommunikeer
Ondersteuning van senior bestuur	Die ondersteuning van senior bestuur help baie om probleme op grondvlak te kan hanteer.
Konflik in een span meer as in 'n ander	Nee, ons is almal al ervare spanleiers en ons probleme lyk maar dieselfde. Ons ondersteun wel mekaar.
Stres opbou	Die stryery en ongelukkighede in die span gaan sit maar in jou lyf en met die werksdruk kan 'n mens voel dat dit aan jou kou.