

DIE VERBAND TUSSEN INTERPERSOONLIKE BEHOEFTE EN KONFLIKHANteringSTYLE

WERNER LOTRIET
ANNE CRAFFORD
DELÈNE VISSER

Program in Bedryfsielkunde
Departement Menslike Hulpbronbestuur
Randse Afrikaanse Universiteit

ABSTRACT

The relationship between interpersonal needs and conflict-handling styles. Various factors such as behavioural tendencies, interpersonal preferences and personality characteristics play a role in conflict-handling styles. The aim of this investigation was to determine the relationship between interpersonal needs and conflict-handling styles. Questionnaires based on the theories of Schutz (interpersonal needs) and Thomas and Rahim (conflict-handling styles) were used to measure the concepts respectively. A sample of 100 respondents from a financial service organisation completed the questionnaires. Using canonical correlation analyses, significant relationships were found between interpersonal needs and conflict-handling styles. The findings provide support for the theory of Thomas that interpersonal needs are one of the factors that influence conflict-handling styles.

OPSOMMING

Verskeie faktore soos gedragstendense, interpersoonlike voorkeure en persoonlikheidseienskappe speel 'n rol in konflikthantering. Die doel van hierdie studie was om die verwantskap tussen interpersoonlike behoeftes en konflikthanteringstyle te bepaal. Twee vraelyste wat op die teorieë van Schutz en Thomas en Rahim gebaseer is, is gebruik om onderskeidelik interpersoonlike behoeftes en konflikthanteringstyle te meet. Die steekproef het bestaan uit 100 respondente van 'n finansiële diensorganisasie wat die vraelyste voltooi het. Verskeie beduidende verwantskappe is tussen interpersoonlike behoeftes en konflikthanteringstyle met behulp van kanoniese korrelasie-ontledings gevind. Die bevindinge bied steun vir Thomas se teorie dat interpersoonlike behoeftes een van die faktore is wat konflikthanteringstyle beïnvloed.

SYNOPSIS

Conflict is an inevitable part of organisational life and despite sound management thereof, is unavoidable (Anstey, 1991; Brett, Goldberg & Ury, 1990; Pulhamus, 1991). Economic, technological, social and political changes are the cause of various sources of conflict and managers are required to spend more and more of their time in conflict management (Pienaar & Spoelstra, 1994). Initially conflict was considered destructive, but a more balanced view has emerged in that conflict is viewed as both constructive and destructive (Thomas, 1983). As a result, the emphasis has shifted from eliminating conflict to the effective management thereof. The goal is to manage conflict so as to increase positive outcomes, creativity and interpersonal harmony (Anstey, 1991; Likert & Likert, 1976; Rahim & Magner, 1995).

The shift from avoiding conflict to that of managing it has created a need to understand the concept in greater depth (Rahim, 1986; Thomas, 1983; Thomas, 1992). The goal of this paper was to explore the relationship between interpersonal needs (independent variable) and conflict-handling styles (dependent variable), as part of the conflict-management process.

Conflict-handling styles were measured using the Rahim Organizational Conflict Inventory II (ROCI II). The instrument allows for the identification of five conflict-handling styles, namely avoiding, dominating, obliging, compromising and integrating. The Cronbach alpha of the ROCI-II is 0,74.

Interpersonal needs were measured using the Fundamental Interpersonal Relations Orientation- Behaviour (FIRO-B). Three interpersonal needs are identified, namely the need for inclusion, the need for control and the need for affection, each of which may be expressed or wanted. An expressed need refers to the actions a person will engage in to satisfy a need. A wanted need refers to behaviour expected of others to satisfy the need. The Kuder-Richardson internal consistency reliability coefficients of the FIRO-B range between 0,90 and 0,92.

Canonical correlations were used to determine the relationship between conflict-handling styles and interpersonal needs. Two canonical

correlation analyses were performed. In the first, interpersonal needs (expressed) served as the predictors, and conflict-handling styles as the criteria. In this analysis, only one canonical correlation was statistically significant ($r = 0,54$, $p = 0,0001$), indicating that a person with a high need for expressed control is likely to use a competitive conflict-handling style and unlikely to use a compromising style.

In the second canonical correlation, interpersonal needs (wanted) served as predictors and conflict-handling styles as criteria. Two canonical correlations proved to be significant ($r = 0,40$, $p = 0,007$ and $r = 0,32$, $p = 0,03$). It was found that individuals with a high need for affection (wanted) and inclusion (wanted), are likely to use a compromising style and to a lesser degree, a competitive conflict style. Individuals with a need for control (wanted) will be inclined to use an obliging style of conflict handling.

Finally, given the low values of the canonical correlations, the practical significance of the relationship between interpersonal needs and conflict styles can be questioned. It must be borne in mind that interpersonal needs are but one component of interpersonal needs and personality as a whole should be considered.

Konflik vorm 'n inherente deel van 'n organisasie se aktiwiteite en al word gesonde bestuursbeginsels gebruik, is dit nogtans onvermydelik (Anstey, 1991; Brett, Goldberg & Ury, 1990; Pulhamus, 1991). Toenemende ekonomiese, tegnologiese, sosiale en politieke veranderinge voorsien verskeie bronne van konflik in organisasies en bestuurders ervaar dat hulle al hoe meer tyd aan konflikthantering spandeer (Pienaar & Spoelstra, 1994). Volgens Thomas en Schmidt (1976) bestee middelvlakbestuurders ongeveer 25 persent van hulle tyd aan konflikthantering (tussen hulleself en hul meerderes, kollegas en ondergeskiktes) terwyl op laer vlakke, byvoorbeeld eerstelyntoetsighouers nog meer tyd aan konflikbestuur bestee word. In die laaste twee dekades kon die opkoms van konflikbestuur in die studieveld van organisasiesielkunde duidelik waargeneem word. Inhoudsontleding van sillabusse vir MBA studente in organisasiesielkunde het getoon dat konflikbestuur een van die meer gewilde onderwerpe is wat bestudeer word (Thomas & Schmidt, 1976; Denton, 2000).

Tot in die sewentiger jare was die meeste gedragswetenskaplikes slegs bewus van konflik se destruktiewe vermoë. Daar

heers tans 'n meer gebalanseerde siening met die besef dat konflik op sigself nie sleg is nie. Dit is eerder 'n verskynsel wat konstruktiewe of destruktiewe gevolge kan hê afhange van die wyse waarop dit bestuur word (Thomas, 1983). Die erkenning dat konflik beide konstruktief en destruktief kan wees, het die klem verskuif van die eliminerings van konflik tot die bestuur daarvan (Thomas, 1983). Die doel van konflikbestuur is om konflik konstruktief te bestuur deur positiewe uitkomst te verhoog, interpersoonlike harmonie na te streef en konflik kreatief bruikbaar te hou (Likert & Likert, 1976; Rahim & Magner, 1995).

Die verskuiwing in die fokus van die eliminerings van konflik na die bestuur daarvan, vereis 'n groter begrip van die konflikverskynsel (Rahim, 1986; Thomas, 1983; Thomas, 1992). Daar is geen algemene definisie in die gedragswetenskappe vir konflik nie en die meeste literatuur fokus eerder op die klassifisering van die verskillende konflikhanteringstyle (Nunns, Bluen & King, 1989; Rahim & Magner, 1995). Thomas (1992) het voorgestel dat konflik 'n familie van definisies met drie temas het: interafhanklikheid tussen partye (elkeen het die potensiaal om in te meng in ander se doelwitte), persepsie van onverenigbaarheid tussen partye se belange, en die aard van interaksie. Volgens Anstey (1991) bestaan konflik in 'n verhouding as individue glo dat hul oortuigings of behoeftes nie gelyktydig verwesenlik kan word nie, of wanneer daar 'n persepsie is dat hul waardes, behoeftes of belangstellings nie versoenbaar is nie. Konflik word dus vir die doeleindes van hierdie studie beskryf as 'n interaktiewe proses tussen twee interafhanklike partye met teenoorgestelde behoeftes en wat, as 'n gevolg van individuele verskille (persoonlikheid en interpersoonlike behoeftes), konstruktiewe of destruktiewe konflikstyle openbaar om oplossings te vind (Rahim, 1986; Thomas, 1983; Thomas, 1992).

Die konflikoplossingsproses behels dat elke individu 'n verskeidenheid van strategiese voornemens gebruik wat tot die daaropvolgende konflikhanteringstyl lei (Notz, Starke, & Atwell, 1983; Rahim, 1992). Daar blyk twee benaderings ten opsigte van 'n konflikhanteringsproses te wees. Die eerste benadering fokus op die neiging wat geassosieer word met kompeterende intensies, byvoorbeeld doelbewuste inmenging met ander persone se doelwitte, en word meer dikwels gebruik in die omskrywing van konflik. Dit is veral populêr in die arbeidsverhoudingsliteratuur (Psenicka & Rahim, 1989). Die tweede benadering fokus op die invloed wat omstandighede soos persoonlikheidseienskappe, interpersoonlike behoeftes en individuele gedrag in die keuse van 'n konflikhanteringstyl het (Ponty, 1967; Psenicka & Rahim, 1989).

Hierdie ondersoek fokus op 'n enkele faset van organisatoriese konflik, naamlik interpersoonlike konflik. Interpersoonlike konflik word gedefinieer as 'n proses tussen individue met doelwitte wat nie bevredigend opgelos kan word nie (Johnson & Johnson, 1987; Likert & Likert, 1976; Rahim & Magner, 1995). Interpersoonlike konflik ontstaan wanneer 'n aksie van een persoon die aksie van 'n ander persoon verhoed, blokkeer, of daarmee inmeng (Kilmann & Thomas, 1975; Rahim, 1983).

In 'n poging om interpersoonlike konflik te verstaan, het Thomas (1983) twee modelle van konflikgedrag geïdentifiseer, naamlik die strukturele model and die prosesmodel. In die strukturele model van konflik word gepoog om die konflikverskynsel beter te verstaan deur die bestudering van onderliggende toestande en hoe dit die verhoudings tussen twee of meer persone tydens 'n konfliksituasie beïnvloed. Die fokus is die identifisering van faktore wat die individu se konflikgedrag beïnvloed (byvoorbeeld sosiale druk, persoonlike eienskappe, reëls en regulasies) sowel as die gevolge van dié faktore op die individu se konflikgedrag (Thomas, 1983).

Volgens die prosesmodel word konflik as 'n deurlopende proses beskou en die interne dinamika van 'n konflikgebeurtenis word bestudeer deur die identifisering van omstandighede rondom die konflik (Thomas, 1983). Voor-

beelde van omstandighede wat bestudeer word, is die frustrasie van 'n persoon, die konseptualisering van die situasie en die persoon se konflikgedrag. Indien 'n individu bewus is van die invloed wat sy of haar gedrag op 'n ander persoon gedurende 'n konfliksituasie het, kan die gedrag beter bestuur word (Thomas, 1983). In die prosesmodel bestaan konflikgedrag uit die volgende komponente: konflikstyl of oriëntasie, strategiese doelwitte en taktiek (Thomas, 1983). Die prosesmodel sal as raamwerk in hierdie ondersoek gebruik word.

Individue gebruik verskillende style om konflik te hanteer (Rahim, 1992; Volkema & Bergmann, 1995). 'n Verskeidenheid konflikhanteringstyle word tydens die kinderjare aangeleer en is 'n outomatiese reaksie op 'n konfliksituasie. Omdat konflikhanteringstyle aangeleer is, kan individue nuwe style aanleer (Tjövold & Chia, 1989). Die idee van konflikstyle het Blake en Mouton (1964) gemotiveer om 'n tweedimensionele konflikmodel te ontwikkel wat die basis vorm van navorsing oor interpersoonlike konflikstyle. Die dimensies in die hantering van konflik is: (1) om meer besorg te wees oor jou eie doelwitte/jouself, of (2) om meer besorg te wees oor verhoudings/andere (Johnson & Johnson, 1987; Rahim & Bonoma, 1979; Thomas, 1983; Volkema & Bergmann, 1995). Die twee dimensies word geïnterpreteer in terme van die vyf konflikhanteringstyle, naamlik kompetisie, tegemoetkoming, vereniging, vermyding en kompromie (Rahim, 1992; Rahim & Bonoma, 1979; Thomas, 1983). Die style volgens die prosesmodel is saamgevat in verskeie bekende vraelyste soos Hall (1969) se Konflikbestuursvraelys, Thomas-Kilmann (1974) se Konflik MODE-Instrument, en die Rahim (1983) Organisasoriese Konflikinventaris (ROCI-II) (Ben-Yoav & Banai, 1992; Rahim & Magner, 1995; Van de Vliert & Kabanoff, 1990; Volkema & Bergmann, 1995). Die (ROCI-II) meet 'n individu se relatiewe voorkeur in vyf verskillende konflikhanteringstyle, naamlik kompetisie, tegemoetkoming, vereniging, vermyding en kompromie (Ben-Yoav & Banai, 1992; Rahim & Magner, 1995).

Rahim & Magner (1995, p. 123) beskryf die verskillende konflikhanteringstyle soos volg:

- Vermydend: die individu gee sy/haar eie, persoonlike doelwitte en verhoudings prys en vermy aangeleentheid wat konflik veroorsaak, asook diegene met wie hy/sy in konflik is.
- Kompetierend: die individu poog om die opponente te oorweldig deur hulle te dwing om sy/haar oplossings vir die konflik te aanvaar. Doelwitte is vir hom/haar belangrik, terwyl hy/sy minder waarde aan die verhouding heg. Die individu gee nie om of ander mense hom/haar aanvaar of nie en wil altyd wen omdat dit mag, trots en prestasie vir hom/haar inhou.
- Tegemoetkomend: vir die individu is die verhouding baie belangrik, terwyl eie doelwitte nie belangrik is nie. Die individu wil graag hê mense moet hom/haar aanvaar en van hom/haar hou. Die individu glo ook dat konflik ter wille van harmonie vermy moet word en dat dit nie bespreek kan word sonder om die verhouding skade te berokken nie.
- Kompromierend: die individu beskou sy/haar doelwitte en sy/haar verhouding met ander persone as matig belangrik. Hy/sy is bereid om 'n deel van sy/haar doelwitte prys te gee en die ander persoon te ooreed om 'n deel van sy doelwitte op te gee.
- Integreerend: in dié geval heg die individu hoë waarde aan eie doelwitte en aan verhoudings. Die individu sien konflik as probleme wat opgelos moet word en soek 'n oplossing wat daartoe sal lei dat sy/haar eie doelwitte en dié van die ander party bereik sal word.

In die literatuur oor konflik is daar 'n algemene ooreenstemming dat persoonlikheidseienskappe, interpersoonlike gedrag en situasionele veranderlikes die benadering wat mense gebruik om konflik te hanteer, betekenisvol beïnvloed (Ajzen, 1991; Rahim, 1983; Robbins, 1974). Individue se konflikhanteringstyl kan varieer volgens die ander party se konflikgedrag,

sosiale druk, onderhandelingsregulasies en -prosedures, die vlak van konflik, frustrasies, mate van interaksie, uitkomst verwag of ander situasionele faktore (Lee, 1990; Schmidt & Kochan, 1972; Ting-Toomey, Gao, Trubisky, Yang, Kim, Lin & Nishida, 1991). Volgens Baron (1989), Perceival, Smitheram & Kelly (1992) en Ponty (1967) het persoonlikheid, interpersoonlike behoeftes en situasionele faktore 'n invloed op die benaderings wat mense gebruik om konflik te hanteer. Met dié standpunt in gedagte, fokus hierdie studie op die verband tussen konflikstyle en interpersoonlike behoeftes (Ajzen, 1991; Thomas, 1988; Volkema & Bergmann, 1995).

Die psigoanaliste erken drie interpersoonlike behoeftes as sentrale konsepte van interpersoonlike gedrag, maar dit blyk volgens die sentrale konsepte (word later bespreek) dat Jung insluiting beklemtoon, Adler kontrole beklemtoon en Freud primêr fokus op toegeneetheid (Bion, 1949; Schutz, 1966). Volgens Ryan (1977), Schnell & Hammer (1993) en Schutz (1966, 1989) word interpersoonlike gedrag, uit 'n psigoanalitiese perspektief, deur die volgende faktore beïnvloed:

- Interpersoonlike verhoudings is omstandighede wat in die verlede of tans bestaan wat in gedagte gehou moet word wanneer interpersoonlike gedrag ontleed word. Die verenigbaarheid van mense of tussen 'n mens en 'n rol of taak kan lei tot 'n gemeenskaplike bevrediging van interpersoonlike behoeftes. Omgewingsveranderlikes soos rolle, norme, leierskapstrukture, tydsdruk en kommunikasiepatrone moet erken word wanneer interpersoonlike verhoudinge getakseer word.
- Interpersoonlike situasies word beskryf as situasies waar twee of meer persone betrokke is. Die persone neem verantwoordelikheid vir mekaar se bestaan, doelwitte of besluite en het 'n uitwerking op interpersoonlike gedrag.
- Interpersoonlike behoeftes is behoeftes wat net bevredig kan word deur die bereiking van 'n bevredigende verhouding met ander mense. Daar bestaan ook 'n noue verband tussen biologiese behoeftes en interpersoonlike behoeftes. 'n Biologiese behoefte is 'n vereiste vir die vestiging en instandhouding van 'n bevredigende verhouding tussen die organisme en sy fisiese omgewing. 'n Interpersoonlike behoefte is 'n vereiste vir die vestiging van 'n bevredigende verhouding tussen die individu en sy menslike omgewing. 'n Onvermoë van 'n individu om sy/haar interpersoonlike behoeftes te bevredig, kan tot interpersoonlike probleme of siekte lei.

Schnell & Hammer, (1993), Schutz (1989) en Musselwhite (1982) het drie interpersoonlike behoeftes geïdentifiseer wat op bogenoemde teoretiese perspektiewe gebaseer is:

- Die behoefte aan insluiting (*need for inclusion*) word gedefinieer as 'n behoefte om 'n bevredigende verhouding met mense te vestig en te onderhou. Dit bepaal die omvang van kontak/belangrikheid van die verhouding wat 'n individu soek. 'n Positiewe behoefte aan insluiting verwys na gedrag soos interaksie, kommunikasie, spraaksaamheid, bekendheid, deel vorm of maat wees. 'n Negatiewe behoefte aan insluiting verwys na gedrag soos isolasie, onttrekking of om alleen te wil wees (Schnell & Hammer, 1993; Schutz, 1989).
- Die behoefte aan kontrole (*need for control*) word omskryf as 'n behoefte om 'n bevredigende verhouding met mense te hê deur mag en kontrole te vestig. Dit manifesteer in besluitnemingprosesse tussen mense. 'n Positiewe behoefte aan kontrole word gekenmerk deur gedrag soos mag, gesag, dominansie, invloed, leierskap, doelwitbereiking, onafhanklikheid en intellektuele meerwaardigheid. Hierteenoor bestaan die behoefte om beheer te word deur 'n ander persoon se gedrag. Hierdie negatiewe behoefte aan kontrole verwys na gedrag soos koppigheid, weerstandigheid en onderdanigheid (Schnell & Hammer, 1993; Schutz, 1989). Die interpersoonlike behoefte (kontrole) verskil van die interpersoonlike behoefte (insluiting) in die mate dat dit nie verhoudings tussen mense as belangrik beskou nie. Die

interspersoonlike behoefte (kontrole) verskil van interpersoonlike behoefte (toegeneetheid) in die mate dat dit eerder met mag as emosionele nabyheid te doen het (Schnell & Hammer, 1993; Schutz, 1977).

- Die behoefte aan affeksie (*need for affection*) word gedefinieer as die behoefte om 'n bevredigende verhouding met mense te hê deur liefde en toegeneetheid te vestig en te onderhou, en verwys na die innige persoonlike en emosionele gevoel tussen mense. Positiewe behoefte aan toegeneetheid word gekenmerk deur gedrag soos liefde, emosionele intimiteit, positiewe gevoel en vriendskap. Negatiewe behoefte aan affeksie verwys na gedrag soos haat, koudheid en emosionele afsydigheid (Schnell & Hammer, 1993; Schutz, 1989).

Elke interpersoonlike behoefte word in sosiale situasies verder omskryf as die mate waarin die behoefte uitgedruk of verlang word (Schutz, 1989; Waterman, 1987). Die aksies van 'n individu teenoor 'n persoon om 'n interpersoonlike behoefte te bevredig, word "behoefte/gedrag uitgedruk" genoem. Die gedrag van 'n ander persoon wat die individu glo sal 'n interpersoonlike behoefte bevredig, word "behoefte/gedrag verlang" genoem.

Verskeie studies het gefokus op die verband tussen die persoonlike styl van individue en konflikhantering (Chanin & Schmeer, 1984; Johnson, 1997; Kilmann & Thomas, 1975; Schnell, Hammer, Fitzgerald, Fleenor & Van Velsor, 1994). Buitelandse studies het persoonlikheidseienskappe met konflikhanteringstyle gekorreleer en bevind dat persoonlikheidsverskille 'n invloed op konflikgedrag het (Chanin & Schmeer, 1984; Kilmann & Thomas, 1975; Lee, 1990; Mills, Robey & Smith, 1985; Perceival et al., 1992; Thomas & Schmidt, 1976). Daar is aanduidings gevind dat persoonlikheidseienskappe die konflikhanteringstyl wat die individu in 'n gegewe situasie kies, kan beïnvloed (Baron, 1989; Burke, 1982; Johnson, 1997; Kilmann & Thomas, 1975; Rahim, 1992; Thomas, 1988). Olson-Buchanan, Drasgow, Moberg, Mead, Keegan en Donovan (1998) beklemtoon dat daar 'n wye reeks van gedragstendense, interpersoonlike voorkeure en persoonlikheidseienskappe is wat 'n belangrike rol in konflikhantering speel.

Die identifisering van individue se natuurlike voorkeure in konfliktsituasies is dus 'n potensiële veld vir navorsing. Beter begrip van individue se optrede tydens konflik kan bydra tot beter konflikbestuur en algemene bestuur in organisasies (Weider-Hatfield & Hatfield, 1995). Vorige navorsing het die belangrikheid van interpersoonlike gedrag in die bestudering van interpersoonlike konflik in organisasies uitgelig (Burke, 1982; Pulhamus, 1991; Rahim & Magner, 1995; Thomas, 1988). Mills, Robey en Smith (1985) het bevind dat 'n sterk positiewe verband ($r = 0,67$, $p < 0,05$) bestaan tussen selfgeldende, dominerende gedrag en 'n kompeterende konflikstyl. 'n Negatiewe korrelasie ($r = -0,30$, $p < 0,05$) is gevind tussen dominerende, selfgeldende gedrag en 'n tegemoetkomende konflikstyl. 'n Positiewe verband ($r = 0,20$, $p < 0,05$) tussen individue wat hou van interaksie met mense en 'n integrerende konflikstyl is ook gevind. Kilmann & Thomas (1977) het 'n positiewe korrelasie ($r = 0,29$, $p < 0,01$) tussen introversie en 'n vermydende konflikhanteringstyl gevind. In dieselfde studie is ook 'n negatiewe korrelasie ($r = -0,38$, $p < .001$) tussen affeksie en kompeterende konflikstyl gevind wat beteken dat die individu met toegeneetheid 'n meer tegemoetkomende konflikstyl sal openbaar. Kilmann & Thomas (1975) het 'n negatiewe korrelasie ($r = -0,61$, $p < 0,05$) tussen 'n dominerende, selfgeldende individu en 'n vermydende konflikhanteringstyl gevind. Terselfdertyd is getoon dat 'n negatiewe verband ($r = -0,76$, $p < 0,05$) bestaan tussen 'n dominerende, selfgeldende individu en 'n tegemoetkomende konflikhanteringstyl. Burke (1982) het bevind dat individue wat selfgeldende, dominerende en aggressiewe gedrag openbaar ook hoë tellings op kontrole uitgedruk behaal ($r = 0,33$, $p = 0,001$). Johnson (1997) se navorsing ondersteun die vorige studies se bevindinge dat daar 'n konstante verband is tussen persoonlikheidseienskappe en konflikhanteringstyle.

Die fokus van hierdie ondersoek is die verband tussen interpersoonlike behoeftes en konflikhanteringstyle. Individue met 'n behoefte aan insluiting verlang, sal geneig wees om 'n vermydingstyl tot konflikhantering te volg, want die behoefte reflekteer beide 'n behoefte aan aanvaarding en 'n vrees vir verwerping (Ryan, 1977). Volgens Mills et al. (1985) en Kilmann & Thomas (1975) sal introverte geneig wees om 'n vermydingstyl tot konflikhantering te volg.

Kontrole uitgedruk as interpersoonlike behoefte omskryf die mate waarin individue verantwoordelikheid neem, 'n kompeterende posisie inneem of persone domineer (Ryan, 1977). Individue wat 'n hoë behoefte het aan mag en verantwoordelikheid, wat daarvan hou om ander persone te domineer, en vinnig besluite wil neem, gebruik kompetisie as konflikhanteringstyl (Kilmann & Thomas, 1975; Ryan, 1977; Stagner, 1962). Persoonlikheidseienskappe soos om vinnig besluite te neem, nie aandag aan persone se belange te gee nie, persone se gevoelens seer te maak en hardkoppigheid, stem ooreen met die interpersoonlike behoefte van kontrole (Schell et al., 1994). Ryan (1977) tref 'n onderskeid in die verklaring van die tellings wat mans en vroue op die interpersoonlike behoefte-kontrole behaal het. Dit is waarskynlik die gevolg van die manier waarop vroue deur mans, sowel as deur ander vroue, as lede van 'n minderheidsgroep behandel is. Die stereotipe rol van die vrou in die Westerse kultuur neig om meer 'n afhanklike rol te wees en baie vroue het geleer om die behoefte aan kontrole van ander te verdra alhoewel hulle self nie 'n behoefte aan kontrole het nie. Burke (1982) het nie betekenisvolle verskille ten opsigte van die tellings behaal op die FIRO-B-instrument tussen mans en vroue gevind nie.

Vorige navorsing beklemtoon die belangrikheid van affeksie in die hantering van konflik (Kilmann & Thomas, 1975; Olson-Buchanan et al., 1998). Volgens Bass & Duntzman (1963) en Stagner (1962) is individue met 'n hoë behoefte aan affeksie uitgedruk en interaksie geneig om 'n meer tegemoetkomende konflikhanteringstyl in konfliksituasies te gebruik. Volgens Mills et al. (1985) en Thomas (1988) is individue wat ander se gevoelens as baie belangrik beskou meer geneig om 'n tegemoetkomende konflikhanteringstyl in konfliksituasies te gebruik.

Baron (1989), Perceival et al. (1992) en Thomas en Schmidt (1976) stel voor dat individue se interpersoonlike gedrag bestudeer moet word om sodoende benaderings tot konflikhantering te bepaal. Aangesien min navorsing in Suid-Afrika oor die spesifieke onderwerp bestaan, is 'n leemte geïdentifiseer betreffende die verwantskap tussen interpersoonlike behoeftes en konflikhanteringstyle.

Die doel van hierdie navorsing is om verwantskappe tussen interpersoonlike behoeftes en konflikhanteringstyle te identifiseer, die resultate met beskikbare navorsingbevindinge te vergelyk en om moontlik nuwe teoretiese insigte te verken.

Die hipoteses vir die navorsing is:

- Daar is 'n verband tussen interpersoonlike behoeftes en konflikhanteringstyle en spesifiek met betrekking tot:
 - Insluiting verlang en die vermydingskonflikhanteringstyl.
 - Kontrole uitgedruk en die kompeterende konflikhanteringstyl.
 - Affeksie uitgedruk en die tegemoetkomende konflikhanteringstyl.
- Mans behaal hoër tellings as vroue op die interpersoonlike behoefte-kontrole uitgedruk.

METODE

Steekproef

Die navorsing is uitgevoer op 'n populasie van 255 inligting-technologiespesialiste van 'n groot finansiële diensorganisasie. Die steekproef het bestaan uit 100 vrywilligers van genoemde populasie wat die vraelyste voltooi het. Vanweë praktiese oor-

wegings en die aard van die vraelyste is die respondente ingedeel in groepe van ongeveer tien.

Die respondente, waarvan 69% manlik en 31% vroulik was, se gemiddelde ouderdom was 33 jaar (SD = 9 jaar). Alhoewel 86% respondente Afrikaans was, het almal voldoende kennis van Engels gehad om die internasionale vraelyste in Engels te kon aflê. Wat opvoedkundige kwalifikasies betref, het 42% oor standaard 10 en 58% oor 'n naskoolse kwalifikasie beskik.

Meetinstrumente

Die afhanklike veranderlike in die studie is deur die ROCI-II (konflikstyle) verteenwoordig. Die onafhanklike veranderlike meting was die FIRO-B (interpersoonlike behoeftes). Die betrokke instrumente word vervolgens bespreek.

FIRO-B (Fundamental Interpersonal Relations Orientation-Behavior)

Die Firo-B (*Fundamental Interpersonal Relation Orientation-Behaviour*) is ontwikkel deur Schutz (1966, 1978) en is gebaseer op die psigoanalitiese benadering tot interpersoonlike gedrag. Die naam van die instrument verwys na die manier waarop individue hulself op kenmerkende wyse tot ander mense oriënteer. 'n Begrip van hierdie oriëntasies verhoog 'n individu se insig in menslike gedrag en interaksie (Schnell & Hammer, 1993; Schutz, 1977, 1989). Die insig wat die instrument verskaf, verhoog die kapasiteit om individuele verskille van mense in die werksplek beter te verstaan (Di-Marco, Kuehl & Wims, 1975; Ilgen & O'Brien, 1974).

Die primêre doel van die Firo-B is: (1) om individuele gedrag in interpersoonlike situasies te meet, en (2) om 'n voorspelling oor die interaksie tussen mense te kan maak (Schutz, 1989). Die Firo-B is ook in 'n mate uniek wat persoonlikheidstoets betref. Dit is ontwikkel om beide persoonlikheidseienskappe en spesifieke gekombineerde eienskappe (gedrag), wat verhoudings tussen mense kan voorspel, te meet (Schutz, 1989). Die Firo-B is ontwerp om aan individue terugvoering te gee oor hul interpersoonlike behoeftes (Buros, 1978; Schutz, 1978). Dit is 'n nuttige meetinstrument aangesien dit die tipiese optrede van 'n individu teenoor ander mense ondersoek (Schutz, 1977). Die Firo-B is in hierdie ondersoek gebruik omdat dit 'n teoretiese en empiries gefundeerde instrument is wat interpersoonlike behoeftes meet en uit drie suiwer faktore bestaan, elk met 'n bevredigende koëffisiënt van interne konsekwentheid (Gluck, 1979). Die Kuder-Richardson interne konsekwentheidskoëffisiënte wat vir 'n steekproef van 378 regstudente behaal is, het gewissel tussen 0,90 en 0,92 (Schutz, 1978). Volgens die verspreiders van die vraelys in Suid-Afrika is daar nie meer resente betroubaarheids- en geldigheidsgegewens beskikbaar nie.

Die vraelys bestaan uit 54 items wat volgens twee sespunt gedefinieerde skale beoordeel word. Die tellings in die selle dui elk op 'n bepaalde interpersoonlike behoefte wat 'n aanduiding is van die graad van 'n individu se voorkeur. Die totale telling van die ses selle verteenwoordig die sterkte van 'n individu se interpersoonlike behoefte (Schutz, 1978; Waterman, 1987).

Die ses Firo-B-tellings wat verkry word, is:

Insluiting uitgedruk (eI)	Insluiting verlang (wI)
Kontrole uitgedruk (eC)	Kontrole verlang (wC)
Affeksie uitgedruk (eA)	Affeksie verlang (wA)

Rahim Organizational Conflict Inventory - II (ROCI-II)

Die doel van die ROCI-II is om 'n individu se relatiewe voorkeurkonflikstyl te meet (Rahim, 1983). Dit is 'n normatiewe meetinstrument en is teoreties en empiries goed gefundeer (Cronbach alpha = 0,74) (Rahim, 1983). Die instrument is ontwerp om vyf onafhanklike dimensies van interpersoonlike konflikhanteringstyle te meet, naamlik: kompetierend (*dominating*), tegemoetkomend (*obliging*), vermydend (*avoiding*), integreerend (*integrating*) en kompromiserend (*compromising*) (Rahim, 1992; Rahim & Magner, 1995).

TABEL 1
BETROUBAARHEIDSKOËFFISIËNTE VAN DIE ROCI - II

Konflikhantering -styl	Toets-hertoets- korrelasies N = 119	Cronbach alpha N = 1219	Spearman- Brown N = 1219	Guttman lambda N = 1219
Integrerend	0,83	0,77	0,73	0,77
Tegemoetkomend	0,81	0,72	0,71	0,73
Kompetierend	0,76	0,72	0,71	0,73
Vermydend	0,79	0,75	0,71	0,76
Kompromerend	0,60	0,72	0,67	0,73

Ben-Yoav & Banai (1992) het met hul vergelykende studie tussen die ROCI-II en Thomas-Kilmann Conflict MODE Instrument gevind dat die ROCI-II 'n hoër interne konsekwentheidskoëffisiënte behaal het. Die ipsatiewe aard van die Thomas-Kilmann Conflict MODE Instrument het ook vrae laat ontstaan oor die toepaslikheid van die gebruik van parametriese statistiek vir die ontleding van die data (Ben-Yoav & Banai, 1992). Vanweë die hoë betroubaarheidskoëffisiënte van die ROCI-II is besluit om hierdie instrument in die ondersoek te gebruik. Verskeie betroubaarheidskoëffisiënte is vir die ROCI-II bereken en die resultate word in Tabel 1 verskaf (Rahim, 1983). Dit is 'n selfbeoordelingsvraelys wat uit 28 stellings bestaan waarop die respondent op 'n vyfpunt Likertskaal 'n aanduiding van sy/haar voorkeur moet gee. Die ROCI-II instrument bestaan uit vorms A, B en C wat meet hoe 'n werknemer konflik met onderskeidelik die bestuurders, ondergeskiktes en gelykes hanteer (Rahim, 1983). Slegs vorm C (gelykes) is in hierdie ondersoek gebruik.

RESULTATE

Die gemiddeldes en standaardafwykings van die verskillende dimensies van die vraelys word in Tabel 2 verskaf.

TABEL 2
GEMIDDELDES EN STANDAARDAFWYKINGS VAN DIE FIRO-B
INTERPERSOONLIKE BEHOEFTE EN RAHIM KONFLIKHANteringSTYLE
(N = 100)

	Gemiddelde	Standaardafwyking
Interpersoonlike behoeftes		
eI	3,97	2,28
eC	3,06	2,57
eA	3,73	2,18
wI	2,80	3,07
wC	3,24	2,49
wA	4,77	2,36
Konflikhanteringstyle		
Integrerend	4,28	0,42
Tegemoetkomend	3,40	0,49
Kompetierend	2,97	0,71
Vermydend	2,58	0,82
Kompromerend	3,93	0,48

Met 'n kanoniese korrelasie-ontleding ten doel, is die aanneemlikheid van die FIRO-B as onafhanklike veranderlike en die ROCI-II as afhanklike veranderlike ondersoek deur die korrelasies tussen die veranderlikes te oorweeg. Die matriks van interkorrelasies tussen die FIRO-B en Rahim konflikhanteringstyle verskyn in Tabel 3.

Dit blyk uit Tabel 3 dat daar meestal positiewe korrelasies is tussen die kriteriumveranderlikes onderling (konflikhanteringstyle) asook tussen die voorspellerveranderlikes (interpersoonlike behoeftes). Daar is ook meestal positiewe korrelasies tussen die kriterium- en voorspellerveranderlikes gevind. Dit beteken dat die konflikhanteringstyle positief korreleer met interpersoonlike behoeftes.

TABEL 3
INTERKORRELASIES TUSSEN DIE FIRO-B INTERPERSOONLIKE BEHOEFTE EN RAHIM KONFLIKHANteringSTYLE (N = 100)

	Interpersoonlike behoeftes						Konflikhanteringstyle				
	eI	EC	eA	wI	wC	wA	Integrerend	Tegemoetkomend	Kompetierend	Vermydend	Kompromerend
eI	r - p -										
eC	r 0,12 p (0,24)	-									
eA	r 0,55** p (0,00)	0,08 (0,45)	-								
wI	r 0,65** p (0,00)	0,14 (0,17)	0,47* (0,00)*	-							
wC	r -0,08 p (0,44)	-0,14 (0,17)	-0,09 (0,39)	0,04 (0,70)	-						
wA	r 0,45** p (0,00)	-0,02 (0,87)	0,63* (0,00)*	0,53** (0,00)	-0,08 (0,42)	-					
Integrerend	r 0,05 p (0,61)	0,07 (0,49)	0,04 (0,67)	0,16 (0,12)	0,02 (0,87)	0,11 (0,30)	-				
Tegemoetkomend	r 0,07 p (0,52)	-0,18 (0,07)	-0,06 (0,54)	0,08 (0,45)	0,22* (0,03)	0,01 (0,94)	0,14 (0,16)	-			
Kompetierend	r 0,11 p (0,29)	0,45** (0,00)	0,07 (0,52)	0,27** (0,01)	0,01 (0,89)	0,03 (0,80)	0,31** (0,00)	-0,01 (0,31)	-		
Vermydend	r 0,03 p (0,77)	-0,28** (0,01)	0,07 (0,49)	-0,01 (0,91)	0,20* (0,05)	0,04 (0,67)	-0,33** (0,00)	0,20 (0,05)	-0,16 (0,11)	-	
Kompromerend	r 0,18 p (0,07)	-0,15 (0,14)	0,27** (0,01)	0,27** (0,01)	-0,05 (0,60)	0,35** (0,00)	0,30** (0,00)	0,09 (0,40)	0,06 (0,58)	0,13 (0,20)	-

** p < 0,001 * p < 0,005

'n Individu met 'n interpersoonlike behoefte kontrole uitgedruk (mag, gesag, invloed, doelwitbereiking uitoefen) sal 'n kompeterende konflikstyl (doelwitte is belangrik, wil altyd wen) gebruik in 'n konfliktsituasie ($r = 0,45, p < 0,01$). 'n Positiewe verwantskap ($r = 0,27, p < 0,01$) bestaan tussen die interpersoonlike behoefte affeksie uitgedruk (positiewe gevoel, vriendskap, emosioneel intiem uitoefen) en die kompromerende konflikhanteringstyl (beskou verhoudinge as belangrik, wen-wen situasie).

Verder korreleer interpersoonlike behoefte aan affeksie verlang (soek liefde, soek emosionele intimiteit, soek positiewe gevoelens) positief met die kompromerende konflikhanteringstyl (sal eie doelwitte prysgee indien ander ook doelwitte prysgee) ($r = 0,35, p < 0,01$). Die interpersoonlike behoefte aan kontrole verlang (soek na 'n individu met mag, gesag, invloed) korreleer matig ($r = 0,22, p < 0,01$) met die tegemoetkomende konflikhanteringstyl (verhoudinge is belangrik, daarom sal eie doelwitte prysgegee word, wil graag deur ander aanvaar word). Individue met 'n interpersoonlike behoefte aan insluiting verlang (soek interaksie met mense, wil graag deel wees van 'n groep) is ook geneig om 'n kompromerende konflikhanteringstyl te gebruik ($r = 0,27, p < 0,01$). 'n Interessante waarneming is die positiewe korrelasie ($r = 0,20, p < 0,05$) tussen kontrole verlang en die vermydings-konflikhanteringstyl.

Kanoniese korrelasies is bereken om die sterkte van die verband tussen die linieëre samestelling van die voorspeller-veranderlikes en die kriteriumveranderlikes te meet. In die lig van die verkreeë korrelasiekoëffisiënte tussen die FIRO-B en die ROCI-II is twee afsonderlike kanoniese korrelasie-berekenings gedoen met die volgende veranderlikes:

- Interpersoonlike behoeftes (insluiting, kontrole, affeksie *uitgedruk*) as voorspellers; en konflikhanteringstyle (verenigend, tegemoetkomend, kompetierend, vermydend, kompromierend) as kriteria.
- Interpersoonlike behoeftes (insluiting, kontrole, affeksie *verlang*) as voorspellers; en konflikhanteringstyle (verenigend, tegemoetkomend, kompetierend, vermydend, kompromierend) as kriteria.

Kanoniese korrelasie a: Kanoniese variate is geskep ten opsigte van die vyf afhanklike veranderlikes en die drie onafhanklike veranderlikes. Volgens chi-kwadraattoetse vir die beduidendheid van die oorblywende eigenwaardes (Tabel 4) is daar een kanoniese korrelasie wat statisties beduidend is ($r = 0,54, p = 0,0001$). Die oortolligheidsindeks van 0,0954 vir die eerste kanoniese variat beteken dat 9,54% van die variansie in die kriteriumveranderlike verklaar word deur die voorspeller-veranderlikes. Die waarde van die kanoniese korrelasie is dus laag en die gevolgtrekking is dat die praktiese betekenisvolheid daarvan laag is.

TABEL 4
CHI-KWADRAATTOETSE VIR DIE BEDUIDENDHEID VAN DIE KANONIESE KORRELASIES

Eigenwaardes verwyder	Kanoniese korrelasie	Chi-kwadraat	gv	p
0	0,54	43,55	15	0,0001
1	0,30	10,76	8	0,2156
2	0,15	2,28	3	0,5155

Die strukturele korrelasies van die oorspronklike veranderlikes met die kanoniese variate verskyn in Tabel 5. Die gestandaardiseerde kanoniese koëffisiënte van die eerste kanoniese variat vir die kriteriumveranderlikes dui aan dat die veranderlikes, kompeterende en vermydende konflikhanteringstyle, die grootste invloed het in die samestelling van die eerste kanoniese variat. Die kanoniese koëffisiënte dui die belangrikheid van elke veranderlike in die samestelling van kanoniese

se variate aan. Die eerste kanoniese variat verteenwoordig dus konflikhanteringstyle wat hoofsaaklik uit die kompeterende en vermydende konflikstyle bestaan. Gebaseer op die kanoniese koëffisiënte van die voorspellerveranderlikes is die interpersoonlike behoefte, kontrole uitgedruk, die belangrikste faktor in die samestelling van die eerste kanoniese variat. Die positiewe kanoniese korrelasie tussen die kriteriumveranderlikes (konflikhanteringstyle) en voorspellerveranderlikes (interpersoonlike behoeftes) dui daarop dat individue met 'n hoë behoefte aan kontrole uitgedruk gewoonlik 'n kompeterende konflikhanteringstyl sal gebruik. Hierteenoor sal 'n individu met 'n hoë behoefte aan kontrole uitgedruk tot 'n mindere mate 'n vermydende konflikhanteringstyl gebruik.

TABEL 5
KANONIESE KORRELASIES VAN INTERPERSOONLIKE BEHOEFTE UITGEDRUK AS ONAFHANKLIKE VERANDERLIKES EN KONFLIKHANTERINGSTYLE AS AFHANKLIKE VERANDERLIKES

	Faktorladings van veranderlikes op kanoniese variate		
	Variat 1	Variat 2	Variat 3
Interpersoonlike behoeftes:			
EI	-0,01	-0,63	0,77
EC	-0,98	-0,19	-0,01
EA	0,11	-0,99	-0,09
Persentasie variansie verklaar	32,55	47,20	20,24
Oortolligheid (persentasie)	9,54	4,05	0,48
Konflikhanteringstyle:			
Integrerend	-0,11	-0,18	0,15
Tegemoetkomend	0,31	0,23	0,92
Kompetierend	-0,81	-0,41	0,24
Vermydend	0,54	-0,13	0,06
Kompromierend	0,38	-0,87	0,18
Persentasie variansie verklaar	24,01	20,69	19,18
Oortolligheid (persentasie)	7,04	1,78	0,46
Kanoniese korrelasies	0,54	0,30	0,15

Kanoniese korrelasie b: Kanoniese variate is geskep ten opsigte van die vyf afhanklike veranderlikes (konflikhanteringstyle verenigend, tegemoetkomend, kompetierend, vermydend, kompromierend) en die drie onafhanklike veranderlikes (interpersoonlike behoeftes, insluiting, kontrole, affeksie *verlang*). Volgens chi-kwadraattoetse vir die beduidendheid van die oorblywende eigenwaardes (Tabel 6) is daar twee kanoniese korrelasies wat statisties beduidend is.

TABEL 6
CHI-KWADRAATTOETSE VIR DIE BEDUIDENDHEID VAN DIE KANONIESE KORRELASIES BEHOEFTE VERLANG

Eigenwaardes verwyder	Kanoniese korrelasie	Chi-kwadraat	gv	p
0	0,40	31,95	15	0,0065
1	0,32	16,61	8	0,0344
2	0,26	6,38	3	0,0944

Die waarde van die eerste kanoniese korrelasie is 0,40 en dit is statisties beduidend ($p = 0,007$). Die oortolligheidsindeks van 0,0746 vir die eerste kanoniese variat dui aan dat slegs 7,46% van die variansie in die kriteriumveranderlikes deur die voorspellerveranderlikes verklaar word. Die waarde is laag en dus is die praktiese betekenisvolheid van die kanoniese korrelasie min.

Die strukturele korrelasies van die oorspronklike veranderlikes met die kanoniese variate verskyn in Tabel 7. Die gestandaardiseerde kanoniese koëffisiënte van die eerste kanoniese variat vir die kriteriumveranderlike dui aan dat die kompromerende, kompeterende en integrerende konflikhanteringstyle grootliks die samestelling van die eerste kanoniese

variaat bepaal. Gebaseer op die kanoniese koëffisiënte van die voorspeller veranderlikes (interpersoonlike behoeftes), is insluiting en affeksie verlang belangrik vir die samestelling van die eerste kanoniese variaat. Die positiewe korrelasie tussen die kriterium veranderlikes en die voorspeller veranderlikes dui daarop dat individue met hoë behoeftes aan insluiting en affeksie verlang gewoonlik 'n kompromerende konflikthanteringstyl sal gebruik.

TABEL 7

KANONIESE KORRELASIES VAN INTERPERSOONLIKE BEHOEFTE
VERLANG AS ONAFHANKLIKE VERANDERLIKES EN
KONFLIKHANteringSTYL AS AFHANKLIKE VERANDERLIKES

Faktorloadings van veranderlikes op kanoniese variëte			
	Variaat 1	Variaat 2	Variaat 3
Interpersoonlike behoeftes:			
wI	0,94	0,28	0,18
wC	-0,09	0,80	-0,59
wA	0,77	-0,39	-0,50
Persentasie variansie verklaar	49,77	29,20	21,03
Oortolligheid (persentasie)	7,46	2,99	1,37
Konflikhanteringstyl:			
Integreerend	0,40	0,12	0,01
Tegemoetkomend	0,11	0,62	-0,41
Kompeteend	0,55	0,48	0,61
Vermydend	-0,03	0,34	-0,72
Kompromerend	0,86	-0,32	-0,39
Persentasie variansie verklaar	24,09	17,02	24,29
Oortolligheid (persentasie)	3,61	1,75	1,59
Kanoniese korrelasies	0,39	0,32	0,26

Die waarde van die tweede kanoniese korrelasie is 0,32 ($p = 0,03$). Die oortolligheidsindeks van 0,0299 vir die tweede kanoniese variaat is weereens laag en impliseer dat slegs 2,99% van die variansie in die kriterium veranderlikes deur die voorspeller veranderlikes verklaar word.

Die gestandaardiseerde kanoniese koëffisiënte van die tweede kanoniese variaat vir die kriterium veranderlike dui aan dat die tegemoetkomende, kompeteend en vermydende konflikthanteringstyl 'n groot invloed het in die samestelling van die tweede kanoniese variaat. Gebaseer op die kanoniese koëffisiënte van die voorspeller veranderlikes (interpersoonlike behoeftes) is kontrole verlang belangrik vir die samestelling van die tweede kanoniese variaat. Die positiewe korrelasie tussen die kriterium veranderlikes en die voorspeller veranderlikes dui daarop dat individue met 'n hoë interpersoonlike behoefte aan kontrole verlang gewoonlik 'n tegemoetkomende en kompeteend konflikthanteringstyl sal gebruik.

Ten einde vas te stel of die geslagte verskil ten opsigte van die interpersoonlike behoefte, kontrole uitgedruk, is 'n t-toets vir gemiddeldes uitgevoer. Die resultate in Tabel 8 toon dat mans beduidend hoër tellings as vroue ten opsigte van die interpersoonlike behoefte kontrole uitgedruk behaal het. Die hipotese dat mans hoër tellings as vroue op die interpersoonlike behoefte kontrole uitgedruk behaal, word dus bevestig.

TABEL 8

T-TOETS VIR GEMIDDELDDES TUSSEN MANS EN VROUE TEN OPSIGTE VAN
KONTROLE UITGEDRUK.

Geslag	N	M	SD	Toets vir gelyke variansies		t - toets	
				F	p	t	p
Manlik	69	3,68	2,60	8,24	0,000	4,32	0,000
Vroulik	31	1,68	1,90				

BESPREKING

Die hoofdoel van die ondersoek was om die verband tussen interpersoonlike behoeftes en konflikthanteringstyl te bepaal. Uit die statisties beduidende kanoniese korrelasies kan aanvaar word dat daar interpersoonlike behoeftes (uitgedruk of verlang) is wat met die verskillende konflikthanteringstyl geassosieer word. Die bevindings van Chanin en Schneer (1984) en Perceival et al. (1992) word gesteun deur die bevindings van hierdie ondersoek, naamlik dat persoonlikheidsverskille 'n invloed op konflikgedrag het.

Die resultate ondersteun ook vorige navorsing wat die verband tussen persoonlikheidseienskappe en konflikthanteringstyl ondersoek het. Indien slegs na die statisties beduidende korrelasies gekyk word, is die resultate in ooreenstemming met dié van Mills, Robey en Smith (1985), Kilmann en Thomas (1977), Ryan (1977), en Stagner (1962) dat selfgeldende, dominerende gedrag (interpersoonlike behoefte aan kontrole uitgedruk) 'n positiewe verband met die kompeteend konflikthanteringstyl toon. Die kanoniese korrelasies bevestig voorts dat individue met 'n hoë behoefte aan kontrole uitgedruk, geneig sal wees om 'n kompeteend konflikthanteringstyl in 'n konfliktsituasie te gebruik. Hoe groter die behoefte aan kontrole uitgedruk, hoe minder sal 'n individu 'n vermydende konflikthanteringstyl gebruik. Anders as Bass en Duntzman (1963) se bevinding dat 'n individu met 'n hoë behoefte aan affeksie 'n tegemoetkomende konflikthanteringstyl sal gebruik, is gevind dat individue eerder 'n kompromerende konflikthanteringstyl sal gebruik. Individue met behoeftes aan insluiting en affeksie verlang, sal 'n kompromerende of in 'n mindere mate 'n kompeteend konflikthanteringstyl gebruik. Beide Kilmann en Thomas (1977) en Ryan (1977) se siening dat introversie soortgelyk is aan die interpersoonlike behoefte vir insluiting verlang, en dat individue met 'n behoefte aan insluiting verlang meer geneig sal wees om 'n vermydende konflikthanteringstyl te gebruik, word egter nie deur hierdie ondersoek ondersteun nie. Die resultate wys egter dat sodanige individue eerder 'n kompromerende konflikthanteringstyl sal gebruik. Individue met 'n interpersoonlike behoefte aan kontrole verlang sal meer geneig wees om 'n tegemoetkomende of vermydende konflikthanteringstyl te gebruik.

Kanoniese korrelasies is gedoen om die sterkte van die algehele verband tussen die lineêre kombinasie van die kriterium veranderlikes (konflikthanteringstyl) en die samestelling van die voorspeller veranderlikes (interpersoonlike behoeftes) te meet. Gegewe die lae waardes van die kanoniese korrelasies, is die praktiese betekenis van die verband tussen interpersoonlike behoeftes en konflikthanteringstyl te bevraagteken. Dit is belangrik om in gedagte te hou dat interpersoonlike behoefte net een komponent is van interpersoonlike gedrag en dat persoonlikheidseienskappe in totaliteit beskou moet word.

'n Statisties beduidende verskil tussen mans en vroue is gevind ten opsigte van die interpersoonlike behoefte kontrole uitgedruk, wat beteken dat vroue gemiddeld 'n laer telling as mans behaal het. Sodoende is Ryan (1977) se bevindings gesteun.

Die betekenis van die ondersoek vir gedragswetenskaplikes is dat interpersoonlike behoeftes as komponent van interpersoonlike gedrag 'n faktor is om in ag te neem wanneer konflikgedrag bestudeer word. Dit is belangrik om in ag te neem dat die veranderlikes nie in isolasie bestudeer moet word nie, want die resultate van die kanoniese korrelasies toon hoedat die verskillende interpersoonlike behoeftes gesamentlik 'n individu se konflikthanteringstyl beïnvloed. 'n Belangrike gevolgtrekking is dat steun verleen kan word aan die siening dat individue se konflikthanteringstyl deur beide situasionele faktore en persoonlikheidseienskappe gevorm word (Thomas, 1983).

Die betekenis van die ondersoek vir organisasies is dat 'n individu bewus moet wees dat daar 'n verband tussen interpersoonlike behoeftes en konflikthanteringstyl is. Dit beteken

dat individue bewus moet wees van hul eie interpersoonlike behoeftes en konflikhanteringstyle indien hulle konflik effek-tief wil bestuur. Hulle moet weet wat die invloed van hul gedrag (interpersoonlike behoeftes en konflikhanteringstyle) op ander individue is. Indien twee individue in 'n konflik-situasie is en persoon A is ingestel om ander se behoeftes/gevoelens in ag te neem, terwyl persoon B 'n meer domine-rende/selfgeldende behoefte het, sal die twee persone onder-skeidelik 'n kompromerende en kompetende konflikhan-teringstyl openbaar wat nie effektiewe konflikbestuur onder-steun nie.

'n Beperking van die ondersoek is dat die omvang van die per-sonlikheidseienskappe (interpersoonlike behoeftes) wat as voorspeller veranderlikes gebruik is, beperk was. Die insluiting van alternatiewe instrumente wat 'n groter verskeidenheid van persoonlikheidseienskappe en situasionele faktore kan identifiseer, sou 'n breër basis vir die studie geskep het. Ten slotte kan opgemerk word dat die vasstelling van 'n individu se konflikhanteringstyl aan die hand van een afson-derlike meting 'n ooreenstemmende siening blyk te wees, gegee die multidimensionele aard van die konstruk.

Geleentheid vir verdere navorsing bestaan daarin om per-sonlikheidseienskappe tesame met konflikhanteringstyle, konfliktypes, vlakke van konflik, konfliksituasies en werkste-vredenheid te ondersoek ten einde 'n holistiese beeld te kry van die faktore wat 'n individu se konflikhanteringstyl bepaal. Die ontwikkeling van verbeterde meetinstrumente vir ge-drag spesifieke eienskappe van persoonlikheid of konflikge-drag, is 'n verdere geleentheid wat nagestreef behoort te word.

VERWYSINGS

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 50, 179-211.
- Anstey, M. (1991). *Negotiating conflict*. Cape Town: Creda.
- Baron, R.A. (1989). Personality and organisational conflict: Effects of the Type A behavior pattern and self-monitoring. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 44, 281-296.
- Bass, B.M. & Duntzman, G. (1963). Behavior in groups as a function of self, interaction, and task orientation. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66, 418-428.
- Ben-Yoav, O. & Banai, M. (1992). Measuring conflict management styles: A comparison between the MODE and ROCI-II instruments using self and peer ratings. *International Journal of Conflict Management*, 3, 237-247.
- Bion, W. (1949). Experiences in groups. *Human Relations*, 2, 13-22.
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf.
- Brett, J.M., Goldberg, S.B. & Ury, W.L. (1990). Designing systems for resolving disputes in organisations. *American Psychologist*, 45, 162-170.
- Burke, R.J. (1982). Interpersonal behavior and coping styles of Type A individuals. *Psychological Reports*, 51(3), 971-977.
- Buros, O.K. (1978). *The Eighth Mental Measurements Yearbook*. Englewood Cliffs, NJ: Gryphon.
- Chanin, M.W. & Schneer, J.A. (1984). A study of the relationship between Jungian personality dimensions and conflict handling behavior. *Human Relations*, 37(10), 863-879.
- Denton, M. (2000). *Persoonlike Kommunikasie*. Universiteit van Stellenbosch Bestuurskool.
- Di-Marco, N., Kuehl, C. & Wims, E. (1975). Leadership style and interpersonal need orientation as moderators of changes in leadership dimension scores. *Personnel Psychology*, 28(2), 207-213.
- Gluck, G. A. (1979). *Psychometric properties of the Firo-B: A Guide to Research*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Ilgén, D.R. & O'Brien, G. (1974). Leader-member relations in small group. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12(3), 335-350.
- Johnson, A. K. (1997). Conflict-handling intentions and the MBTI: A construct validity study. *Journal of Psychological Type*, 43, 29-39.
- Johnson, D.W. & Johnson, F.P. (1987). *Joining together: Group theory and group skills*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kilmann, R.H. & Thomas, K.W. (1975). Interpersonal conflict-handling behavior as reflections of Jungian personality dimensions. *Psychological Reports*, 37, 971-980.
- Kilmann, R.H. & Thomas, K.W. (1977). Developing a forced-choice measure of conflict-handling behavior. The Mode Instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 37, 309-375.
- Lee, C. W. (1990). Relative role and styles of handling interpersonal conflict: An experimental study with Korean Managers. *International Journal of Conflict Management*, 1, 327-340.
- Likert, R. & Likert, J.G. (1976). *New ways of managing conflict*. New York: McGraw-Hill.
- Mills, J., Robey, D. & Smith, L. (1985). Conflict handling and personality dimensions of project management personnel. *Psychological Reports*, 57, 1135-1143.
- Musselwhite, E. (1982). *Interpersonal dimensions: Understanding your Firo-B results*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Notz, W.W., Starke, F.A. & Atwell, J. (1983). The manager as arbitrator: Conflicts over scarce resources. *Negotiation in organizations*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Nunns, C.G., Bluen, S.D. & King, S. (1989). Behavioural assessment of interpersonal conflict in industry: Development of the Interpersonal Conflict Scale. *South African Journal of Psychology*, 19(1), 39-46.
- Olson-Buchanan, J.B., Drasgow, F., Moberg, P.J., Mead, A.D., Keegan, P.A. & Donovan, M.A. (1998). Interactive video assessment of conflict resolution skills. *Personnel Psychology*, 51(1), 1-24.
- Perceival, J.Q., Smitheram, V. & Kelly, M. (1992). Myers-Briggs Type Indicator and conflict-handling intentions: An interactive approach. *Journal of Psychological Type*, 23, 10-16.
- Pienaar, W. D. & Spoelstra, H.I.J. (1994). *Negotiation: Theories, strategies & skills*. Kenwyn: Juta.
- Ponty, L.R. (1967). Organisational conflict concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12, 296-320.
- Psenicka, C. & Rahim, M.A. (1989). Integrative and distributive dimensions of styles of handling interpersonal conflict and bargaining outcome. In M.A. Rahim (Ed.), *Managing Conflict: An Interdisciplinary approach*. New York: Praeger.
- Pulhamus, A.R. (1991). Conflict handling A commonsense approach to appraising supervisory performance. *Public Personnel Management*, 20(4), 485-491.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), 368-376.
- Rahim, M.A. (1986). Referent role and styles of handling interpersonal conflict. *The Journal of Social Psychology*, 126, 79-86.
- Rahim, M. (1992). *Managing conflict in organizations*. Westport: Praeger. Consulting Psychologists Press.
- Rahim, M.A. & Bonoma, T.V. (1979). Managing organizational conflict: A Model for diagnosis and intervention. *Psychological Report*, 44, 1323-1344.
- Rahim, M.A. & Magner, N.R. (1995). Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: First-Order factor model and its invariance across groups. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 122-132.
- Robbins, S.P. (1974). *Managing organisational conflict: A non-traditional approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ryan, L.R. (1977). *Clinical Interpretation of the Firo-B*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Schmidt, S.M. & Kochan, J. (1972). Conflict: Toward conceptual clarity. *Administrative Science Quarterly*, 17, 359-370.
- Schnell, G. & Hammer, A. (1993). *Introduction to the FIRO-B in Organizations*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Schnell, G., Hammer, A., Fitzgerald, C., Fleenor, J. & Van Velsor, E. (1994). Relationships between the MBTI and FIRO-B: Implications for their joint use in leadership

- development. *International Research Conference: MBTI and Leadership*, 1, 177-188.
- Schutz, W. (1966). *The interpersonal underworld*. Palo Alto, CA: Science and Behavior Books.
- Schutz, W. (1977). *Firo-B : Fundamental interpersonal relations orientation-behavior*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Schutz, W. (1978). *FIRO awareness scales manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Schutz, W. (1989). *FIRO: A three-dimensional theory of interpersonal behavior*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Stagner, R. (1962). Personality variables in union-management relations. *Journal of Applied Psychology*, 46, 350-357.
- Thomas, K.W. (1983). Conflict and conflict management. In M.D. Dunnette, (Ed), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp.889 - 936). New York: Wiley.
- Thomas, K.W. (1988). The conflict-handling modes. Toward more precise theory. *Management Communication Quarterly*, 1, 430-435.
- Thomas, K.W. (1992). Conflict and negotiation processes. In M., Dunnette & L. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 3). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Thomas, K.W. & Schmidt, W.H. (1976). A survey of managerial interests with respect to conflict. *Academy of Management Journal*, 19, 315-331.
- Ting-Toomey, S., Gao, G., Trubisky, P., Yang, Z., Kim, H.S., Lin, S. & Nishida, T. (1991). Culture, face maintenance, and styles of handling interpersonal conflict: A study in five cultures. *International Journal of Conflict Management*, 2, 275-295.
- Tjös vold, D. & Chia, L.C., (1989). Conflict between managers and workers: The role of cooperation and competition. *The Journal of Social Psychology*, 129(2), 235-247.
- Van de Vliert, E. & Kabanoff, B. (1990). Toward theory-based measures of conflict management. *Academy of Management Journal*, 33, 199-209.
- Volkema, R.J. & Bergmann, T.J. (1995). Conflict styles as indicators of behavioral patterns in interpersonal conflicts. *The Journal of Social Psychology*, 135(1), 5-15.
- Waterman, J.A. (1987). *Client's Guide to the Firo-B*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Weider-Hatfield, D. & Hatfield, J.D. (1995). Relationships among conflict management styles, levels of conflict, and reactions to work. *The Journal of Social Psychology*, 135(6), 687-98.
- Waterman, J.A. (1987). *Client's Guide to the Firo-B*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Weider-Hatfield, D. & Hatfield, J.D. (1995). Relationships among conflict management styles, levels of conflict, and reactions to work. *The Journal of Social Psychology*, 135, 687-698.