

HOOFSTUK 3: KOMMUNIKASIE IN DIE ORGANISASIE

Die belangrikheid van kommunikasie in die organisasie het baie duidelik geblyk uit die vorige hoofstuk. Bestuur en werknemers gaan in die werksituasie met mekaar om en dié interaksie word moontlik gemaak deur die proses van kommunikasie.

In hierdie hoofstuk sal kommunikasie as proses gedefinieer en aan die hand van modelle bespreek word. Die funksies van organisatoriese kommunikasie sal bespreek word, en dan sal daar verwys word na die rol wat vertroue in dié proses speel. Die belangrikheid van effektiewe terugvoering sowel as die noodsaaklikheid van doeltreffende kommunikasie in 'n organisasie, sal dan dien om die bespreking af te rond. Reeds by die aanvang van hierdie hoofstuk, haal ons graag vir Trainor (1990:33) aan waar tien slaggate identifiseer wat hierdie proses kan laat skipbreuk lei – sien meegaande tabel wat selfverduidelikend is.

Daar word, volgens Dwivedi (1988:99) algemeen aanvaar dat die bestuurder van vandag vir ten minste 70% van sy tyd besig is met kommunikasie van een of ander aard. Wanneer dit ontleed word, skyn 9% daarvan aan skryfwerk afgestaan te word, 16% aan leeswerk, 30% aan die gesproke woord en soveel as 45% van sy tyd word deurgebring deur te luister na ander.

3.1 DEFINISIES VAN KOMMUNIKASIE

Porter et.al. (In Dunnette 1976: 1558) sien kommunikasie as: “an interactive process which includes an individual’s effort to attain meaning and to respond to it. It involves transmission and reception of verbal and nonverbal signs and symbols which come not only from another person, but also from the physical and cultural settings of both sender and receiver.”

Baron (1986: 305) som dié proses as volg op: “communication involves a process in which one or more persons transmit information to one or more others who, after efforts to interpret this message, often return information to the sender. It is this two-way flow of facts, ideas, concepts and knowledge that serves as the basis for most, if not all, activities carried out in organisational settings.”

Cronje et.al. (1991: 123 en 124) meen: “Kommunikasie is die oordrag van inligting of 'n boodskap van een persoon na 'n ander.” Hy omskryf die vier elemente waaruit 'n eenvoudige kommunikasieproses bestaan, as volg:

- Die sender is die oorsprong van die boodskap, en om doeltreffend te kommunikeer moet die sender weet wat hy wil oordra, let op sy woordkeuse en die bedoeling daarvan, tweerigting-kommunikasie aanmoedig en begrip hê vir die ontvanger se persepsie.
- Die boodskap kan uit gedagtes, menings, planne, bevale of verduidelikings bestaan wat oorgedra moet word. Om doeltreffende kommunikasie aan te moedig moet die boodskap eenvoudig en duidelik wees.
- Die kommunikasiekanaal dui op die wyse waarop die boodskap die ontvanger bereik, en kan in enige vorm wees wat deur een of meer sinne van die ontvanger ervaar en begryp kan word. Spraak kan gehoor word, gebare kan gesien of gevoel word, en die geskrewe woord kan gelees word.
- Die ontvanger van die boodskap moet die boodskap begryp en doeltreffende kommunikasie aanhelp deur die persepsie van die sender goed waar te neem en begrip daarvoor te toon.

Katz (Junie 1991: 2) vul hierby aan: "Communication is the process by which we share facts, feelings, ideas and attitudes. More specifically, it is the process of talking and listening so that we can achieve our objectives. It is the mutual exchange of understanding which precedes positive action. It is co-ownership. It is human interaction in all its various forms."

Ons kan voortgaan en nog verskeie definisies aanhaal ten einde kommunikasie as proses te omskryf. Sanford (1976: 14) is egter van mening dat die mees effektiewe wyse om hierdie proses te omskryf en te verstaan, is om 'n model van kommunikasie as basis te gebruik. Hy sê dan:

- "First, a model would be helpful in making sense of organisational communication, because it would provide a framework for organising knowledge.
- Second, and just as important, a model would be useful as a tool to help managers understand and analyse communication problems in organisations. So, a model would promote both understanding and analytical problem solving."

Vervolgens die bespreking van 'n paar sulke kommunikasiemodelle:

3.2 **KOMMUNIKASIEMODELLE:**

3.2.1 Sanford se model

Die eerste model is dié van Sanford (1976: 16). Die model bestaan uit die volgende belangrike onderafdelings: (sien meegaande model)

- *Eksterne omgewingsinvloede;*
- *Interne organisatoriese elemente;*
- *Die organisatoriese kommunikasie sisteem; en*
- *Organisatoriese doeltreffendheid.*

Oorsaak - en gevolg verwantskappe tussen die belangrike onderafdelings vloei van links na regs en uiteindelik is daar terugvoer ten opsigte van al die onderafdelings van die model. Eksterne omgewingsfaktore lei dus tot 'n spesifieke sisteem van organisatoriese kommunikasie. Die sisteem van kommunikasie het weer 'n invloed op die doeltreffendheid van die organisasie. Die organisatoriese doeltreffendheid het dan weer gevolge wat herlei word na die verskillende elemente van die model. Die afleiding wat dan ten slotte gemaak kan word uit hierdie model, is dat organisasies dermate effektief is as wat hulle hul doelwitte kan bereik, die behoeftes van hulle lede kan bevredig, en groei in hulle vermoë om aan beide hierdie funksies, op 'n deurlopende wyse, te kan voldoen. Dus, organisatoriese doeltreffendheid word gemeet aan (1) doelwitbereiking (2) bevrediging en (3) ontwikkeling.

3.2.2 Lewis se model

Die volgende model wat ons bespreek is dié van Lewis (1987: 35). Hierdie model gaan van die uitgangspunt uit dat kommunikasie gebaseer is op die uitruil van boodskappe wat lei tot 'n mate van gedeelde betekenis/bedoeling tussen 'n sender en ontvanger. Dié aanname word in die model in organisatoriese verband geplaas. Die volgende algemene elemente is duidelik sigbaar in hierdie model:

- *Organisatoriese kommunikasie is 'n komplekse oop sisteem;*
- *Organisatoriese kommunikasie sluit die vloei van boodskappe, patrone van vloei en kanale van vloei in;*

- *Organisatoriese kommunikasie omsluit die doelwitte van bestuur, die proses van verandering, innovering en groei;*
- *Organisatoriese kommunikasie sluit houdings van mense, hulle gevoelens, verwantskappe en vaardighede in.*

Hierdie model (sien meegaande) toon aan hoe die prosesse van kommunikasie binne die organisasie tussen sender en ontvanger plaasvind. Opwaartse, afwaartse en horisontale kommunikasie kan in hierdie model voorkom. Die kommunikators (sprekers) het elkeen hul eie verwysingsraamwerke ten opsigte van gebeure binne die organisasie. Hierdie verwysingsraamwerke is beïnvloed deur formele opvoeding, ouers, gelykes en die omgewing - dus hulle agtergrond, houdings, vooraf kennis en ondervinding. Hieruit vorm die kommunikators (sprekers) 'n samehang binne 'n eksterne omgewing wat op sigself nie sin maak nie! Teen hierdie agtergrond moet boodskappe wat ontvang word, geïnterpreteer word. Die semantiese net wat in elke persoon bestaan stel hom/haar in staat om die boodskap wat ontvang is te verstaan en binne verband te plaas.

Die kommunikasievaardighede van die sender/s en ontvanger/s stel hulle in staat om die boodskappe te verstaan, dit wil sê hul vermoëns om te lees, skryf, praat en luister versterk of verswak dié vermoë. Wenke ("cues") word verskaf deur woorde of nie-verbale gedrag wat dien om gedrag of reaksie te stimuleer.

3.2.3 Berlo se model

Waarskynlik een van die mees algemeen aanvaarde modelle van kommunikasie, is die van Berlo. In sy model (soos per meegaande illustrasie) sluit hy die belangrikste komponente van kommunikasie (bron, boodskap, kanaal en ontvanger) in. Hy meen dat elk van hierdie komponente beskik oor verskeie dimensies. Hierdie dimensies beïnvloed die effektiwiteit van interaksie binne 'n spesifieke gedagte wisseling. Die bron (sender) beskik byvoorbeeld oor unieke kommunikasievaardighede, kennis en houdings en funksioneer binne 'n besondere kulturele raamwerk. Elk van hierdie dimensies het 'n impak op die afsender of bron se vermoë om informasie oor te dra. Die dimensies wat onder boodskap, kanaal en ontvanger gelys word, sal op 'n soortgelyke wyse die effektiwiteit van informasie oordraging beïnvloed.

3.2.4 Die Eksternebetrekkinge – kommunikasiemodel:

In Cronje (1991: 385) word die eksternebetrekkinge – kommunikasiemodel voorgedra as 'n goeie model om organisatoriese kommunikasie verstaanbaar te maak en te omskryf. (Verwys na meegaande model). By die **uitsender** sowel as die **ontvanger** word meer as net die doelwit van die proses toegelig – die organisatoriese klimaat en interpersoonlike bekwaamhede word ook beklemtoon. Die organisatoriese klimaat kan byvoorbeeld die gedrag van die uitsender en ontvanger beïnvloed en so die boodskap raak, terwyl beide die uitsender en ontvanger se interpersoonlike bekwaamhede en omstandighede die proses beïnvloed. By die **boodskap** word klem gelê op verbale, nie – verbale, bewustelike sowel as onbewustelike boodskappe wat in hierdie proses oorgedra word. **Terugvoering** word, net soos by die ander modelle, as kardinaal tot hierdie proses gesien. Hierdeur word beide deelnemers ten volle by kommunikasie betrek aangesien daar bepaal kan word wat die uitwerking van die boodskap op die ontvanger is.

Die proses van kommunikasie is dan opsommend, 'n proses waar een persoon 'n boodskap na 'n ander deurstuur, hetsy geskrewe, gesproke, verbaal of nie – verbaal. Die ontvanger interpreteer die boodskap en stuur op sy beurt verbale of nie-verbale terugvoering - 'n ommekeer van rolle (dié van sender en ontvanger) vind dus plaas. Die verbale terugvoering is in die vorm van geskrewe of gesproke boodskappe, terwyl nie-verbale terugvoering die vorm van liggaamlike reaksie/gedrag aanneem. Geraas word op die model aangetoon ten einde die aandag te vestig op eksterne inmenging wat op enige gegewe tydstip mag plaasvind gedurende die kommunikasie proses en effektiewe interpretasie mag beïnvloed. Suksesvolle kommunikasie kan dan slegs plaasvind indien die sender en ontvanger dieselfde interpretasie heg aan die boodskap/pe. Die voorsiening vir terugvoer maak die proses van toeligting en verklaring moontlik en so word onduidelikhede dan uit die weg geruim.

Die doeltreffendheid van enige model, wat maar slegs 'n beeld op 'n bepaalde tydstip weergee, kan met reg bevraagteken word. Tog is daar baie uit byvoorbeeld Lewis se model te leer. Die model se krag lê veral in die volgende:

1. Dit vestig die aandag op die vorentoe vloei van kommunikasie.
2. Dit veronderstel dat as 'n boodskap gestuur is, dit nie herroep kan word nie - dit is dus 'n dinamiese proses! ("real time")

3. Dit maak voorsiening vir die uitklaring van boodskappe deur 'n proses van terugvoer.
4. Dit veronderstel dat kommunikasie verander soos wat 'n boodskap gestuur en ontvang word.
5. Dit wys dat twee soorte terugvoer (verbaal en nie-verbaal) gestuur en ontvang word met elke boodskap.
6. Dit impliseer dat kommunikasie mag eindig by die ontvanger en geen sigbare terugvoer (respons of aksie) bemerk mag word deur die sender nie.
7. Dit poog om kommunikasie binne 'n oop sisteem te plaas.
8. Dit maak voorsiening vir beide formele, informele, interne en eksterne vloei van boodskappe.

Hierdie gedeelte kan mooi afgerond word met Steinberg (1978:154) se **definisie van organisatoriese kommunikasie**. Sy meen: "Organisational communication is an umbrella term for all the communication processes that occur in the context of an organisation. Organisational communication involves one-on-one communication (between a manager and an employee), small-group communication (meetings), public communication (public speeches by a chief executive officer) and mass communication (press releases, company newsletters, new product announcements, etc.)"

3.3 **BESTUURSTEORIEë EN KOMMUNIKASIE**

Voor die Nywerheidsomwenteling in Engeland was die meeste besighede klein, familie-ondernemings. Die eienaar het al sy werknemers goed geken aangesien hulle in dieselfde gemeenskappe woonagtig was. Na die verhoogde meganisasie van die Nywerheidsomwenteling het besighede baie meer omvangryk geraak. Met hierdie uitbreidings het die noodsaaklikheid ontstaan om bestuurders aan te stel wat moes toesien dat besighede effektief funksioneer. Teorieë is terselfdertyd ontwikkel oor hoe bestuurders hulle werk meer effektief en doeltreffend kan verrig, hoe organisasies moes funksioneer, watter aannames oor mense in organisasies gemaak is en watter invloed hierdie beskrywings en aannames op organisatoriese kommunikasie sal hê.

In hierdie verband sal ons drie van die belangrikste teorieë of benaderings uitlig, te wete Wetenskaplike Bestuur-, Menslike Gedragsbestuur- asook die Geïntegreerde Bestuursbenaderingsteorieë.

Teoretici wat die Wetenskaplike Bestuursbenadering aanhang, ondersoek organisasie ontwerp, werknemeropleiding vir maksimum effektiwiteit, funksionering van die bevelstruktuur en hoe die verdeling van arbeid aangepak moet word.

Menslike Gedragsteoretici hou hulle besig met die studie van die invloed van die individu in die organisasie, wat werknemers motiveer, en hoe motivering die organisasie beïnvloed. Hulle glo dat organisatoriese ontwerp en struktuur basiese aannames oor menslike gedrag reflekteer. Organisasies verwantskappe / verhoudings en mense as hulpbronne word ook omskryf.

Die Geïntegreerde Bestuursbenaderings het ontstaan uit kritiek teen eersgenoemde twee teorieë. In hierdie benadering word die verwantskap tussen struktuur, tegnologie en mense met hulle omgewing bevraagteken. Verder word die verwantskap tussen organisatoriese ontwerp, werknemer motivering, deelname aan die kommunikasieproses en organisatoriese waardes bestudeer met spesifieke verwysing na hoe dit die organisasie se vermoë beïnvloed om te funksioneer binne die omgewing. In sekere opsigte sluit laasgenoemde teorie benaderings van beide eersgenoemde teorieë in.

3.3.1 Die Wetenskaplike Bestuursbenadering

Drie mense – Frederick Taylor, Henri Fayol en Max Weber – was grotendeels verantwoordelik vir die ontwikkeling van hierdie benadering.

Frederick Taylor (1856 – 1918) word beskou as die vader van die Wetenskaplike Bestuursbenadering. Hy benadruk organisatoriese ontwerp, werker opleiding vir effektiwiteit, bevelstrukture en die verdeling van arbeid. Hierdie benadering berus op die uitgangspunt dat organisasies rasioneel of wetenskaplik ontwerp en ontwikkel kan word. Daar word dan ook vier noodsaaklike elemente voorgehou as die basis van hierdie benadering:

- (1) *Versigtige keuring van werknemers ;*
- (2) *Induksie en opleiding van werknemers op 'n wetenskaplike wyse ;*
- (3) *Gelyke verdeling van werk tussen werknemers en bestuur ; en*
- (4) *Wetenskaplike metodes vir die ontleding van take en werk.*

Taylor was ook verantwoordelik vir die gebruik van werkstudie ("time and motion study") ten einde doeltreffendheid van produksie te bepaal.

Henri Fayol (1841 – 1925) is bekend vir die eerste poging om breë beginsels van bestuur vir die organisasie en bedryf van besigheid te ontwikkel. Hy het veertien beginsels van bestuur of administrasie daargestel, wat hy bestempel het as noodsaaklik vir effektiewe organisasie, naamlik:

- (1) Die verdeling van werk ;
- (2) Outoriteit/gesag ;
- (3) Dissipline ;
- (4) Bevelseenheid ;
- (5) Eenheid van bestuur/rigting ;
- (6) Ondergeskiktheid van individuele belange aan organisasie/algemene belange ;
- (7) Vergoeding ;
- (8) Sentralisasie ;
- (9) Hierargiese skakeling (by kommunikasie) ;
- (10) Orde
- (11) Gelyke beregtiging / billikheid ;
- (12) Stabiele werksmag ;
- (13) Inisiatief ; en
- (14) Samehorigheid (esprit de corps).

Fayol het verder ook vyf bekende basiese bestuursaktiwiteite geïdentifiseer, nl. beplanning, organisasie, bevelvoering, koördinerings en kontrole.

Max Weber (1864 – 1920) word bestempel as die vader van burokratiese organisasies, gebaseer op formele reëls, regulasies en prosedures wat gesag rasioneel eerder as charismaties of tradisioneel gemaak het. Hierdie model vir organisasies het gesagsgebaseerde verwantskappe voorgestaan en verontpersoonliking en taakbevoegdheid benadruk. Weber het drie tipes gesag geïdentifiseer, nl. charismatiese gesag, tradisionele gesag en burokratiese gesag. Hy beklemtoon indiensneming van gekwalifiseerde werknemers, gedetailleerde omskrywings van posverwagtings en -verantwoordelikhede en die noodsaaklikheid om organisatoriese doelwitte bo individuele belange te plaas.

3.3.1.1 Implikasies vir organisatoriese kommunikasie :

Volgens hierdie bestuursteorie word kommunikasie gesien as 'n bestuurswerktuig ter fasilitering van die afhandeling van take en as sulks moet dit funksioneer as een van die organisatoriese veranderlikes. Dit moet gespesialiseer wees en word benodig ten einde werknemers op te lei en instruksies te gee. Dit moet formeel wees en interpersoonlike kommunikasie sou meer afwaarts (vanaf bestuur) as opwaarts (vanaf werknemers) wees. Dit is rasideel en word aangewend ten einde onsekerhede ten opsigte van taakverwagtings en - meting uit die weg te ruim.

Kommunikasie is 'n aktiwiteit wat deur bestuur daargestel word as 'n natuurlike refleksie van hulle beplannings-, organisasie-, bevels-, koördinerings- en kontrolerings- funksies. Daar word gekommunikeer ten einde take te organiseer en reëls en regulasies oor te dra en toe te lig. Die verhoudingsfunksie (sosiale omgang) van kommunikasie was onbelangrik. Kommunikasie van verandering sal deur bestuur geïnisieër en geïmplimenteer word en sal primêr afwaarts van aard wees. Kommunikasienetwerke was meestal formeel en sou die bevelstruktuur volg. Besluitneming is hoegenaamd nie as 'n deelnemende kommunikasieproses gesien nie.

Die meeste hedendaagse organisasies gebruik nog steeds van die beginsels wat hulle ontstaan in die Wetenskaplike Bestuursteorie gehad het.

3.3.2 Menslike Gedragsteorieë

Hierdie teorieë van organisasies beklemtoon die interaksie tussen individue, hulle motivering en hulle invloed op gebeure in die organisasie. Volgens hierdie teoretici word werk verrig deur mense en beklemtoon hulle dan ook samewerking, deelname, bevrediging en interpersoonlike vaardighede. Organisasies ontwerp en funksie is dan 'n refleksie van menslike gedrag.

Die Hawthorne Effek – Elton Mayo (1880 – 1949)

Mayo se doelstelling was om die werksomgewing beter te leer verstaan, en hy het dan ook eksperimenteer met die manipulasie van die fisiese werksomgewing ten einde produktiwiteit te verhoog. Bestuur by die Hawthorne aanleg was bekommerd oor die lae werksmoraal onder werknemers. Aangesien alle vorige pogings om hierdie probleem aan te spreek misluk het, is Mayo ('n Professor aan die Harvardse Universiteit)

se hulp ingeroep. Mayo het die fisiese werksomgewing gemanipuleer ten einde die uitwerking daarvan op werkers waar te neem. Sy span se bevindings was nie net teenstrydig met vooropgestelde hipoteses nie, maar het ook resultate gelewer wat Taylor se beginsels en die van Wetenskaplike Bestuur weerspreek het. Faktore soos beligting, geraas en aansporingsvergoeding het positiewe resultate gelewer, nie net wanneer dit verbeter is nie, maar ook wanneer dit verswak is! Prestasie het verhoog ongeag hoe hierdie veranderlikes ook al gemanipuleer is! Die aandag wat navorsers aan werknemers geskenk het, het 'n groepsnorm daargestel wat verhoogde produksie aangemoedig het (ongeg hoe die fisiese omgewing ook al gemanipuleer is!). Hiervolgens is dus bepaal dat produksie nie alleenlik beïnvloed word deur formele werks – en organisatoriese ontwerp nie, maar dat daar ander faktore is wat ook 'n rol speel!

Teorie X en Teorie Y: Douglas McGregor (1906 – 1964)

Hierdie teorie omskryf McGregor se aannames oor werkers. Teorie X handel oor aannames wat die Wetenskaplike Bestuursbenadering onderskryf, en teorie Y word verbind met aannames wat hoort by die Menslike Gedragsteorieë.

Teorie X- bestuurders aanvaar dat werkers glad nie van werk hou nie en sal poeg om verantwoordelike dienslewering te vermy. Teorie Y- bestuurders daarenteen, aanvaar dat werkers selfgerig en selfbeherend kan optree.

McGregor glo dat die meeste moderne organisasies nie die teorie Y – potensiaal van hulle werknemers laat verwesenlik nie en daarom net gedeeltelik die potensiaal van die werksmag gebruik.

Deelnemende Bestuur :Rensis Likert (1903 – 1981)

Likert, 'n professor in sosiologie en sielkunde, het uitgebreide navorsing gedoen ten einde te bepaal watter verskille daar bestaan tussen die bestuur van suksesvolle en minder suksesvolle organisasies. Met hierdie navorsing het Likert sy teorie van deelnemende bestuur ontwikkel. Hierdie teorie van werknemeresentreerde bestuur is gebaseer op effektief funksionerende groepe wat struktureel aaneengeskakel word

deur die totale organisasie. Hy stel voor dat die bestuursproses bepaal word deur deelnemende groepe wat so saamgestel is, dat daar 'n oorvlueling ("overlapping") is van individuele lidmaatskap tussen sulke groepe – die sogenaamde "linking pin"-konsep. In hierdie benadering word die toenemende deelname van lede van die organisasie op alle vlakke voorgestaan. Likert voel dat algemene toesighouding beter resultate lewer as direkte toesig en dat werknemergesentreerde groepe meer produktief is as werkgesentreerde groepe. Sy houding teenoor kommunikasie word baie duidelik gestel as hy sê: "**Communication is essential to the functioning of an organization. It is viewed widely as one of the most important processes of management.**" Hy verklaar dan ook dat goeie organisatoriese kommunikasie en hoë prestasie hand aan hand gaan.

3.3.2.1 Implikasies vir Organisasoriese Kommunikasie

Die meeste hedendaagse organisasies sluit heelwat van die idees van menslike gedragsteoretici ten opsigte van bestuur in. Effektiewe kommunikasie, soos vandag algemeen nagestreef word, is een van die hoekstene van hierdie benadering. Hierdie benadering herken beide formele en informele kommunikasienetwerke as draers van taak- en sosiale ondersteuningsboodskappe.

Interaksie op alle vlakke van die organisasie word ondersteun ten einde samewerking ter bereiking van doelwitte te verseker. Kommunikasie is noodsaaklik vir die doeltreffende aanwending van menslike hulpbronne en goeie besluitneming in die organisasie. Veral Mayo en Likert het die belangrikheid van gelykes ("peers") en hoe interaksie tussen hulle bydra tot integrasie binne die organisasie beklemtoon.. Likert het verder ook geglo dat ondersteunende verhoudings, wat ontwikkel is deur effektiewe kommunikasie, kardinaal-belangrik is vir organisatoriese produktiwiteit.

Menslike gedragsteoretici beskryf boodskappe wat beweeg in alle rigtings – deur formele sowel as informele netwerke. Klem word geplaas op mondelinge kanale, met min aandag aan geskrewe vorme van kommunikasie. Dit is baie duidelik dat kommunikasie hier beter verstaan word as in die Wetenskaplike bestuursbenadering.

3.3.3 Die Geïntegreerde Bestuursbenaderingsteorie

Wetenskaplike – sowel as Menslike gedragsteoretici is almal gekritiseer vir hulle onvermoë om die integrasie van organisatoriese struktuur, tegnologie en mense met die groter omgewing waarbinne organisasies ontstaan en bestaan te weeg te bring. Die geïntegreerde bestuursbenadering is om hierdie rede daarop gerig om te verklaar hoe mense, tegnologie en die omgewing op 'n integrale basis doelgerigte gedrag beïnvloed. Daar bestaan twee benaderings onder teoretici wat hierdie siening onderskryf, naamlik die:

(i) die Proses en omgewingsbenaderings; en (ii) die Kulturele benaderings, elk natuurlik met sy verskillende onderafdelings:

Proses en omgewingsbenaderings

Ten einde te omskryf hoe menslike en tegniese sisteme skakel met die wyer gemeenskap waarbinne organisasies funksioneer, poog navorsers van hierdie benadering om basiese aannames van beide die Wetenskaplike Bestuursbenadering en Menslike gedragsbenadering te beproef. Onder die proses en omgewingsbenadering kyk ons baie vlugtig na die Besluitnemingsbenadering van Herbert Simon, die Sosio-tegniese integrasie van Trist en Bamforth asook die Gebeurlikheidsteorie van Joan Woodward. Katz en Kahn se Sisteemteorie word ook bespreek.

Besluitnemingsbenadering :Herbert Simon

Hierdie benadering beskryf organisatoriese gedrag as 'n komplekse netwerk van besluite, met besluitnemingsprosesse, wat die gedrag van die totale organisasie beïnvloed. Simon, saam met March en Cyert, ontwikkel dan ook die begrip “bounded rationality”, ten einde die verwerking van informasie en besluitneming verstaanbaar te maak . Volgens hierdie beginsel poog mense om rasideel te wees maar, as gevolg van beperkte informasieverwerkingsvermoëns, is menslike besluitneming gebaseer op selektiewe waarneming en vertoon gevolglik beperkte rasionaliteit. Menslike besluitneming vind volgens hom plaas deur die kommunikasiegedrag van individue.

Sosiale integrasie : Eric L. Trist en Kenneth W Bamford

Hierdie twee navorsers hang die teorie van Sosiotegniese Integrasie aan. Volgens hierdie teorie word organisatoriese gedrag ge-optimaliseer deur die benutting van totale sosiale en tegniese sisteme en 'n konstante wisselwerking tussen die werksisteam en die wyer omgewing. 'n Poging word dus aangewend om mense se sosio - psigologiese behoeftes en organisatoriese doelwitte te balanseer. Kommunikasie in die sosio – tegniese benadering hou dan ook verband met die werk, behoeftes van die omgewing en die persoonlike behoeftes van werknemers. Hierdie integrasie van behoeftes hou dan voordele vir beide die individu en die organisasie in.

Gebeurlikheidsteorie : Joan Woodward, Paul Lawrence en Jay Lorch

Hierdie benadering verwerp die siening dat daar net een “beste” manier is om te organiseer en verkies die siening dat geen spesifieke voorskrifte van toepassing is op alle organisasies nie. Organisasies moet eerder aanpas by veranderende omstandighede en die behoeftes van die individu en die omgewing waarbinne die organisasie funksioneer. Om genoemde rede verg dit heelwat oorweging om effektiewe organisatoriese funksionering te verstaan, aangesien hierdie funksionering afhang van die spesifieke situasie.

Die Sisteembenadering : Daniel Katz en Robert Kahn

Hierdie benadering hang nou saam met die gebeurlikheidsbenadering. Dit beskryf die organisasie as synde saamgestel uit sub-sisteme wat menslike hulpbronne asook prosesmateriaal en - hulpbronne insluit en 'n finale produk lewer aan die groter omgewing. Interaksie word benadruk met die groter omgewing en is basies gemoeid met die vraagstuk van verhoudings, struktuur en die onderlinge afhanklikheid - eerder as die konstante eienskappe - van objekte. Vyf subsisteme van formele organisasies word dan geïdentifiseer, naamlik die:

- produktiewe subsisteam;
- ondersteunende subsisteam;
- onderhoudende subsisteam;

- *aanpassende subsisteem;en*
- *bestuurssubsisteem.*

Hierdie teorie staan optimalisering van produksie voor en streef na maksimum uitset vir minimum inset.

Die Kulturele benadering

Hierdie teorie omskryf hoe lede van 'n organisasie gesamentlik die organisatoriese wêreld rondom hulle beskryf ten einde die belangrikheid van organisatoriese gebeure te definieer. Organisasies se gedrag word omskryf in terme van kulture wat intern en ekstern tot die organisasie bestaan. Hulle poog dus om te identifiseer hoe die kulture 'n bydrae lewer tot individuele gedrag en organisasies se effektiwiteit.

Elemente van Kulture : Terence Deal en Allen Kennedy:

Vyf basiese elemente van organisatoriese kulture word uitgelig deur hierdie teoretici ,naamlik:

- *Besigheidsomgewing;*
- *Waardes;*
- *Helde;*
- *Rites en rituele; en*
- *Kulturele netwerk.*

*Al hierdie faktore dra by tot die bestuur van gedrag en help individue om hulle werk beter te kan doen. Die **besigheidsomgewing** is die enkel grootste invloed in die vorming van organisatoriese kulture, terwyl organisatoriese **waardes** mense help om toegewyd te raak aan 'n saak ("cause") wat dan weer besluite rig ten opsigte van verskillende optredes of gedrag . **Waardes** is die kern van organisatoriese kulture.*

***Helde** is lewende suksesverhale, mense wat rolmodelle word van die kulturewaardes en ander se gedrag rig in die organisasie. Die gedrag van helde wat nagevolg word dien ook om **rites en rituele** daar te stel wat ander rig tot sukses, bv. optrede tydens formele vergaderings, posisionering van mense rondom die tafel en die erkenning van prestasie. Dit help individue om hulle doelwitte te integreer met die organisasie se*

doelwitte. Die **kulturele netwerk** word daargestel deur informele organisatoriese kommunikasie en is die enigste manier om op hoogte te bly van wat werklik aan die gang is. Volgens Deal en Kennedy vorm die kommunikasie van kultuur die organisasie en dit reflekteer ook die realiteit daarvan.

Teorie Z : William Ouchi

Ouchi se teorie is ontleen aan die vergelyking van suksesvolle Japanese en Amerikaanse organisasies. Teorie Z- organisasies beloon individuele prestasie en vordering as model, maar voorsien 'n deurlopende sin van organisatoriese samesyn wat nie tiperend is van Amerikaanse organisasies nie. Amerikaanse ondernemings word voorgehou as tipe A- organisasies en word as sulks gekenmerk deur korttermyn indiensneming, individuele besluitneming, individuele verantwoordelikheid, snelle bevordering, formele beheer, gespesialiseerde loopbaanroetes en gesegmenteerde belange. Japanese organisasies, die tipe J – organisasies, daarenteen word gekenmerk deur lewenslange indiensneming, besluite op konsensus geskoei, groeps- of kollektiewe verantwoordelikheid, stadige bevordering, informele beheer, algemene loopbaanroetes en holistiese belange. Ouchi meen dat die Amerikaanse kultuur smag na verandering wat deur elemente van tipe J – organisasies daargestel kan word. Om hierdie rede staan hy die sogenaamde tipe Z – organisasie voor wat individuele prestasie en vordering voorstaan, maar 'n voortgesette sin van organisatoriese eenheid bied. Deurlopende aanpassing by veranderende behoeftes van 'n mobiele samelewing is nodig, op so 'n wyse dat belangrike kulturele waardes onderhou word, maar tog aangepas word by nuwe ontwikkelende waardes, behoeftes en oortuigings.

“Op soek na uitnemendheid” : Thomas Peters en Robert Waterman

In hulle blitsverkoper : “ In Search of Excellence “ (1982) doen Peters en Waterman verslag oor die resultaat van hulle studie van twee-en-sestig suksesvolle verteenwoordigers van die VSA se industrie. In hierdie studie is agt temas van kultuur geïdentifiseer, wat uitnemendheid en innovering in maatskappye karakteriseer. Hierdie temas was:-

- (i) 'n Geneigdheid tot aksie – hulle neem besluite, en neem aksie as hulle probleme ondervind .

- (ii) *Nabyheid van klante – diens, betroubaarheid, innoverende produkte en deurlopende klantefokus was fundamenteel vir uitnemende maatskappye.*
- (iii) *Selfstandigheid en entrepreneurskap – ‘n hoë premie word op alle vorme van leierskap geplaas, mense word aangemoedig om kansen te neem, innoverend te wees en verantwoordelik te wees vir hulle eie idees.*
- (iv) *Produktiwiteit deur mense - werkers op alle vlakke was bronne van kwaliteit en produktiwiteit – geen ons teenoor hulle - houdings word geduld nie.*
- (v) *Aktiewe betrokkenheid en waarde gebaseerd – Die basiese filosofie en waardes van die organisasie dra meer by tot prestasie as tegnologie of materiele hulpbronne. Waardes dien as basis vir uitnemendheid.*
- (vi) *“Skoenmaker hou jou by jou lees” – organisasies het gebly by dit wat hulle goed kan doen. Hulle het gegroei deur dit te doen wat hulle goed kan doen – hulle “core business”.*
- (vii) *Eenvoudige struktuur, min personeel – ongekompliseerde organisasie strukture en min personeel. Baie van die organisasies, selfs multi-miljard dollar organisasies, het minder as 100 personele gehad!*
- (viii) *Gelyktydige “vaste” en “losse” eienskappe – die maatskappy was terselfdertyd gesentraliseerd en gedesentraliseerd. Besluite was meestal op gedesentraliseerde basis geneem, terwyl basiswaardes baie gesentraliseerd en streng ondersteunend was.*

3.3.3.1 Die kommunikasie implikasies van die Geïntegreerde bestuursteorieë:

Die effektiwiteit van kommunikasie is baie nou gekoppel met wat binne die organisasie plaasvind asook met die omgewing waarbinne dit funksioneer, dus die klante en gemeenskap. Die belangrikheid van kommunikasie as die draer van boodskappe oor kultuur en die beïnvloeding van gedrag deur kulturele verwagtings wat geskep word, word sterk beklemtoon. ‘n Kommunikasiesisteem dus wat deurlopend verandering onderskraag en verandering moontlik maak deur verhoudings – en organiseringsfunksies te fasiliteer en op hulle beurt weer deur die behoeftes van spesifieke organisasies beïnvloed word, soos vervat in hulle doelwitte en omgewings. Betekenisvolle, intense, informele kommunikasie word gesien as die basis vir beïnvloeding en die netwerk wat organisatoriese kultuur dra. Organisasies met ‘n sterk

kultuur is meer doeltreffend, en 'n sterk kultuur voorveronderstel doeltreffende kommunikasie waardeur waardes by organisasies en lede gevestig kan word.

Meegaande diagram som die implikasies van die drie genoemde bestuursteorieë vir kommunikasie op uit die oogpunte van (i) funksionele - en (ii) betekenisgesentreerde benaderings van organisatoriese kommunikasie. Die linkerkantste kolom lys die hoofkomponente van elke perspektief, terwyl die regterkantste kolom 'n weergawe is van hoe genoemde teoretici hierdie komponente aanspreek.

3.4

FUNKSIES VAN ORGANISATORIESE KOMMUNIKASIE

Sanford (1976:11) beklemtoon verskeie funksies van organisatoriese kommunikasie - elkeen van dié funksies lewer 'n besondere en unieke bydrae tot die organisasie en is slegs moontlik deur menslike kommunikasie. Hy lig die volgende funksies toe:

- **Koördinasie:**

Die verskillende rolspelers binne die organisasie funksioneer nie onafhanklik van mekaar nie, maar is afhanklik van ander en die funksies wat hulle verrig. Koördinasie tussen individue, werksgroepe, departemente en afdelings is noodsaaklik in organisatoriese doeltreffendheid. Daar moet 'n wedersydse bswustheid wees van wat ander in die organisasie doen en nastreef ten einde hierdie doeltreffendheid te bereik!

- **Integrasie:**

Integrasie is nou verwant aan koördinasie, maar tog totaal verskillend daarvan. Dit omsluit die oorneem van idees, skeppinge en bydraes van andere - wat elders ontwikkel is - en die gebruik daarvan in jou eie take en werksomgewing. Integrasie veronderstel dus ook dat alle werkers in die organisasie funksioneer binne 'n raamwerk van wedersydse afhanklikheid. 'n Mate van integrasie en koördinasie is noodsaaklik in alle suksesvolle organisasies.

- **Instandhouding**

In elke werksmilieu bestaan daar 'n behoefte aan die voortbestaan van die organisasie binne 'n omgewing van beperkte hulpbronne. Informasie is nodig ten einde die sisteem se aanpassing binne veranderende omstandighede moontlik te

maak. Dit moet dan ook onmiddelik en doeltreffend beskikbaar gestel word ten einde effektiewe aanpassing moontlik te maak - hiersonder kan 'n organisasie nie oorleef nie. Wanneer die olieprys styg, moet 'n motorvervaardiger betyds kennis neem en kleiner voertuie beskikbaar maak, wat ligter is op brandstof, ten einde te oorleef!

- Oriëntasie

In elke organisasie is dit noodsaaklik om informasie beskikbaar te stel aan al sy werknemers ten einde hulle te oriënteer. Die informasie sal verband hou met die werk en sluit kennis van die werk, werksomgewing, maatskappybeleid en –prosedures in, daarsonder kan werknemers nie doeltreffend uitvoering gee aan hulle werkstaak nie. Die behoefte aan oriëntasie is noodsaaklik op 'n deurlopende basis, aangesien 'n organisasie moet groei ten einde te kan oorleef.

- Groei by werkers

'n Werknemer se toewyding aan organisatoriese doelwitte sal tot 'n hoë mate bepaal word deur die mate van oorvleueling van genoemde doelwitte met die doelwitte wat hy vir homself gestel het. So groei 'n individu dan en ontwikkel deur sy/haar verbintenis met die organisasie. Dit kan egter slegs geskied indien informasie in dié verband aan hom oorgedra word. Hy/sy word gemotiveer om van sulke geleenthede gebruik te maak tot voordeel van hom/haar self en die organisasie.

- Besluitneming

Deurlopende besluitneming is noodsaaklik binne 'n organisasie ten einde moontlike konflikte te voorkom of op te los. Die beskikbaarheid van alternatiewe oplossings skep 'n behoefte aan keuses en die neem van besluite wat dan geïmplementeer moet word. Goeie besluite kan slegs geneem word indien goeie inligting aan die besluitnemers beskikbaar gestel word. 'n Gebrek aan informasie lei tot oningeligte of swak besluite.

Robertson (1994:8) stel die doel van organisatoriese kommunikasie, op diagrammatiese wyse, as volg voor:

Bogenoemde funksies kan egter aangevul en uitgebrei word. Ons vind só dat Tortoreillo, et.al.(1978:51) ses subsisteme identifiseer wat volgens hulle ses boodskapfunksies veronderstel. Hulle is die volgende:

- Die produksiesisteem wat daarop gerig is om die werk afgehandel te kry - die hoofdoel vir die daarstelling van die organisasie. Produksieboodskappe of -kommunikasie hou dan ook verband met produksiestandaarde, vlakke van winsgewendheid, verkryging van energie-insette, die proses van verandering, uitsette, gehalte van diens, ens. Enige informasie benodig deur die werknemer ten einde sy of haar pos effektief te hanteer (oriëntasie, opleiding, doelwitstelling, sisteme en prosedures) is produksie-informasie
- Die instandhoudingsisteem is daar ten einde te verseker dat daar stabiliteit en voorspelbaarheid is - 'n staat van ewewig. Dit moet egter nie verwar word met rigiditeit nie, aangesien laasgenoemde tot verstarring van 'n organisasie mag lei met groot weerstand teen verandering of aanpasbaarheid! Instandhoudingsboodskappe hou dan verband met die keuringsprosedures, die kies van die regte persone en "persoonlikhede" vir die spesifieke organisasie, sosialisering en induksieprosedures, beleid wat met die organisatoriese klimaat en -kultuur verband hou ens. Dié tipe boodskappe hou dus verband met die informasie of kommunikasie wat die voortbestaan van die organisasie ongesteurd verseker.
- Ondersteuningsisteme hou verband met die gerigtheid op doelwitte van produksie en verwante strukture. Ondersteuningsboodskappe of -kommunikasie behels die verkryging van materiaal, mannekrag, vervoer, bemaking, ens.
- Aanpassingsisteme stel die organisasie in staat om in te pas by 'n deurlopend veranderende omgewing. Aanpassingsboodskappe het dan ook hulle ontstaan in departemente of persone betrokke by openbare skakelwerk, navorsing en beplanning. Hierdie sisteme strewende daarna om 'n eenvormige of konstante omgewing te skep en só die eksterne omgewing van die organisasie onder "beheer" te hou. Meegaande table, ontleen aan Lewis lig kommunikasie aktiwiteite toe, met beklemtoning van vlakke en doelwitte.

- *Die bestuursisteesem ontleed die produksie-, instandhoudings-, ondersteunings-, en aanpassingsisteme - dit is immers die besluitnemingselement van die organisasie. Indien die organisasie wil oorleef, moet besluite geneem word wat interne - sowel as eksterne konflik sal beheer en reguleer. Bestuursboodskappe sluit bevels, instruksies, prosedures, beleid en kontroles in wat ontwikkel is om aksies binne die organisasie doelwit gerig te maak en te hou.*
- *Menslike sisteme is gerig op die bereiking van die behoeftes, begeertes en verlanges van die personeel waaruit die organisasie bestaan. Hierdie sisteme poog om sensitief te wees vir die gevoelens van individuele werkers en informele groepe en het hulle ontstaan te danke aan die erkenning van die behoefte aan selfverwesening by die werknemers. Menslike boodskappe of -kommunikasie hou verband met die geloof, houdings, waardes, gevoelens, selfbeeld en moraal van werknemers. Hulle dek 'n wye verskeidenheid situasies wat wissel van prestasie-beoordelingsonderhoude, positiewe toesighouers terugvoer, prestasievergoeding en informele geselsies tot opmerkings wat in die verbygaan gemaak word.*

Ongeag die aard van die kommunikasie word bestuurders meer en meer bewus van die feit dat as iets in werksverband "ge-uiteer" word, dit van uiterste belang is en sensitief hanteer moet word. As gevolg van hierdie nuwe bewuswording, besef bestuurders ook dat toegang tot elke nuwe brokkie informasie groter insig meebring ten opsigte van die organisasie, hom/haarself of die werknemer/s.

Meegaande diagram lig die rol van doeltreffende kommunikasie in die organisasie op besondere wyse toe.

Die Internasionale Vereniging vir Kommunikasie (ICA) se afdeling vir Organisasie Kommunikasie, het 'n gestandaardiseerde meetinstrument en prosedures daargestel ten einde die kwaliteit van kommunikasie binne organisasies te bepaal. Hierdie oudit van die ICA maak 'n opname van lede van 'n bepaalde organisasie se houdings en persepsies ten opsigte van verskeie onderwerpe. Hierdie onderwerpe dek toeganklikheid tot informasie/inligting, of hierdie inligting akkuraat is, bevrediging en belangrikheid ten opsigte van inligting verskaf, inhoud en duidelikheid van kommunikasie. Verder ook akkuraatheid, bruikbaarheid, toepaslikheid, of dit betyds

verskaf word, verwantskappe in die kommunikasieproses asook die resultaat/gevolge van kommunikasie. (Goldhaber et.al. 1979: 81) Goldhaber en kollegas het in opsomming van die resultate van die eerste sestien oudits wat gedoen is, die volgende tien voorlopige bevindings uitgelig :

1. *“Most organization members want to **receive** more than **send** organizational information. They report neither sending nor receiving very much information in their organizations and **needing more information about personnel, job-related matters and about organizational decision making.** They also **desire greater opportunities to voice grievances and evaluate their bosses”.***
2. *“The **higher up** die organization hierarchy messages are sent, the **less likely there is to be any follow-ups**, especially when information is sent to top management”.*
3. *“The **best sources of information are those closest to employees, and the worst are farthest away**”. Members report **needing more job-related information from immediate supervisors and more organizationwide information from upper management”.***
4. *“**Top management provides less timely and lower-quality information** than many other key information sources do”.*
5. *“Members **prefer getting more information from formal organizational communication channels than from the grapevine.** They perceive the grapevine as fast and frequently used but providing information of less than desirable accuracy and quality”.*
6. *“Although generally satisfied with interpersonal communication channels, organization members **would like to receive more face-to face communication, especially from upper management”.***

7. *“Organization members are **generally satisfied with their immediate departmental communication climates, which demonstrate trust**, but are less satisfied with organizationwide communication climates, which limit openness, input, rewards and advancement opportunities”*

8. *“Members report being generally satisfied with their jobs but not satisfied with their opportunities for advancement within their organizations”.*

9. *“No general patterns of relationships between demographic characteristics (age, sex, race, and so on) and communication variables were perceived”.*

10. *“The greater **the distance between communication sources and receivers in the organizations, the less the information received, the less the opportunity to request more information, the less the follow-up, the poorer the information quality, the greater the use, of the grapevine, and the poorer the interpersonal relations. In contrast, when distance is decreased, employees receive and want more information, want to send less, receive more follow-up, receive higher quality information, use the grapevine less and have better interpersonal relations** “(Goldhaber et.al.1978: 83).*

Hierdie bevindings demonstreer die belangrikheid van kommunikasie vir lede van die organisasie, asook die behoefte aan en nodigheid vir doeltreffende kommunikasie binne elke organisasie ten einde doeltreffend te funksioneer en te groei!

Die volgende diagram toon die verskillende kommunikasienetwerke aan wat algemeen in organisasies aangetref word.

3.5

DIE EIENSKAPPE VAN DIE KOMMUNIKEERDER EN DIE BELANGRIKHEID VAN VERTROUE IN DIE KOMMUNIKASIEPROSES IN 'N ORGANISASIE

3.5.1

Die Eienskappe van 'n goeie kommunikeerder

Die skrywer George Elliot het per geleentheid glo gesê: “To manage men, one ought to have a sharp mind in a velvet sheath.” Die effektiewe kommunikeerder besit hierdie eienskappe:

- Hy verstaan die proses van kommunikasie;
- Hy is sensitief vir die wyse van denke en die gevoel van andere;
- Kan effektief met ander omgaan;
- Verstaan en gebruik tegnieke wat die sukses van oordrag van sy boodskap - die verstaan daarvan - sal verhoog;
- Verstaan waarom kommunikasie soms faal en weet watter regstellende aksies nodig is om dit aan te spreek;
- Gebruik die korrekte kommunikasiekanale ten einde die doelwitte van die organisasie te bevorder;
- Is 'n goeie luisteraar en het die kuns bemeester om vir ander die geleentheid te gee om ook sy of haar sê te sê - respekteer ander dus;
- Hy is 'n mensekenner, en:
 - Laat mense voel dat hulle op unieke wyse waardevol is;
 - Laat mense veilig voel;
 - Laat mense bekwaam voel;
 - Laat mense bemagtig voel; en
 - Laat mense voel dat hulle 'n belangrike deel uitmaak van die organisasie

Callahan (1986: 146) het die volgende te sê oor bestuurders en kommunikasie:

- “The better managers tend to be more ‘communication minded’, e.g., they enjoy talking and speaking up in meetings; they are able to explain instruction and policy; they enjoy conversing with employees.
- The better managers tend to be willing, empathic listeners. They respond understandingly to so-called silly questions from employees; they are approachable; they will listen to suggestions and complaints with the attitude of fair consideration and willingness to take appropriate action.

- *The better managers tend to 'ask' or 'persuade', in preference to 'telling' or 'demanding'.*
- *The better managers tend to be sensitive to the feelings and ego-defense needs of their subordinates e.g., they are careful to reprimand in private rather than in public.*
- *The better managers tend to be more open in passing along information; they are in favor of giving advance notice of impending changes, and of explaining the reasons behind policies and regulations."*

Dit is belangrik dat ons in ag neem wat mense se behoeftes is as ons met hulle kommunikeer. Katz (1991: 2) sê: "People are only interested in hearing what they think is important to their own well-being or advancement. Therefore, as a speaker, you have to talk in a language that they can understand easily, identify with, and which appeals to them so that they (will) want to respond." Sy voeg hierby: "Effective communicators understand their listeners and are able to direct full attention to their needs."

3.5.2 Die belangrikheid van vertroue in kommunikasie

Gunneson (1991: 135) sê: "It continues to amaze me how senior management can run a business at all with the information they are (or are not, as it were) fed. Where fear and distrust or even disdain of executives exists, the difference between the information being received and the real operating world is about as different as night and day."

Giffen (1987: 108) definieër vertroue in die interpersoonlike situasie as volg: "Reliance upon the communicative behaviour of another person in order to achieve a desired, but uncertain objective, in a risky situation." Hierdie definisie kan van toepassing gemaak word op die verhouding tussen bestuurder en werknemer. Die bestuurder vertrou op sy werker om hom op die hoogte te hou met sy werk en probleme wat hy (die werker) daarin ondervind. Die werknemer op sy beurt is afhanklik van informasie wat sy bestuurder aan hom sal voorsien met betrekking tot algemene maatskappy beleid en om hom te verteenwoordig as dit kom by verhogings of bevordering.

Giffen (1987: 229) kom dan tot die gevolgtrekking dat: “Trust appears to be an important precondition for satisfactory communication between the manager and his or her subordinates.”

Wanneer daar na vertroue gekyk word, kan daar vyf dimensies uitgelig word:

- Kundigheid - die vlak van kennis wat die spreker oor die onderwerp ter sprake besit en tentoonstel;
- Betroubaarheid - want die spreker se boodskappe moet konsekwentheid, voorspelbaarheid en geldigheid oor 'n gegewe tydperk vertoon. Dit maak dit noodsaaklik dat gepoog word om dieselfde persoon of persone te gebruik as kommunikaturs.
- Bedoelings van die spreker teenoor luisteraars kan òf gunstig òf ongunstig wees. Luisteraars is baie bewus hiervan en kan aanvoel as daar gunstige gevoelens teenoor hulle is, wat dan vertroue sal versterk.
- Dinamiek van die spreker soos gesien deur die luisteraar. 'n Dinamiese spreker sal altyd vertroue inboesem.
- Persoonlike aantrekkingskrag van die spreker vir die luisteraar. Meer vertroue sal bestaan as die spreker aanklank vind by die luisteraar omdat hy hom respekteer of “positief” teenoor hom voel. Hy moet bewondering, gesag of agting afdwing, dan sal vertroue in hom verhoog en sy geloofwaardigheid toeneem.

Meegaande diagram, wat vertroue op selfverduidelikende wyse voorstel, is deur Bews en Martin (1996) ontwikkel.

3.6 **DIE BELANGRIKHEID VAN DOELTREFFENDE TERUGVOER**

Gerber et.al. (1995: 418) sê dat: “Formele kommunikasie ontlok gewoonlik 'n respons van die ontvanger. Hierdie respons verskaf waardevolle inligting en terugvoering aan die kommunikeerder, wat hom of haar in staat stel om die menings en reaksies van belanghebbende partye te takseer.” Hierdie response of terugvoer kan verbaal of nie-verbaal van aard wees, soos reeds by die bespreking van die kommunikasiemodelle genoem is.

Driver, in 'n ongedateerde informasiebulletin van die N.O.B.S, voeg die volgende by oor die noodsaaklikheid van terugvoering: “Top management is constantly sending information to the company's employees; but in order for it to be sure its messages are received, it needs employee feedback - or upward communication.

For example, consider what happens when someone shoots an arrow at a target. To increase the probability of actually hitting the target, the archer must get feedback regarding his or her accuracy. Similarly, a communicator determines the effect of the communication attempt by the feedback given and can adjust his or her behaviour as a result. Are management's policies being understood by the workers? Only they can answer that."

Gunneson (1991:136) voer aan: "Good managerial communication also implies a two-way street: Managers should expect to listen, not necessarily to speak. Employees have information that managers need. They are the ones dealing with customers every day, solving problems on the plant floor, or analysing specific trends. This information is often of greater value than the monthly or quarterly financial data, because it is happening in real time."

Dit is natuurlik so dat hier nie net na terugvoer verwys word nie, maar ook na opwaartse kommunikasie, of die aard van kommunikasie - dit is immers 'n tweerigting proses. Tog word die belangrikheid van terugvoer hier mooi in perspektief gestel.

Baron (1980: 304) glo dat terugvoer die reaksie van die ontvanger van die boodskap is, nadat hy die boodskap gedekodeer het. Hy gaan voort om by te voeg: "Such feedback is an essential part of communication. It is especially valuable in organisations where, much information seems to flow "downward" - from supervisors and managers to subordinates. Providing such persons with an opportunity to offer feedback yields several benefits." Hy noem die volgende vier voordele:

- (i) Dit versterk hulle geloof dat hulle sienings wel belangrik is en vergroot só hulle toewyding aan die organisasie;*
- (ii) Dit skep die geleentheid vir hulle deelname aan besluitneming en ander organisatoriese prosesse;*
- (iii) Dit bevoordeel ook die senders of kommunikators deur hulle op die hoogte te hou van die trefkrag van hulle boodskappe - of dit verstaan is. Dit gee ook insig in die persepsies van ondergeskiktes.*
- (iv) Deur terugvoer word beide die partye, ontvanger/s en sender/s, by die kommunikasieproses betrek en kan vasgestel word wat die uitwerking daarvan was en of die boodskap dan "verstaan" is. Dit gee dan die geleentheid aan die*

oorspronklike sender om sy boodskap te verduidelik totdat dit verstaan word, of dan ook die geleentheid aan die ontvanger om deur sy reaksie (terugvoer) te verseker dat hy verstaan en sy reaksie op die boodskap kan verklaar. Opsommend dus, deur terugvoer verhoog die waarde van die boodskap vir beide die sender en ontvanger. Terugvoer is dus van die uiterste belang en moet aangemoedig word in die organisatoriese opset.

3.7 **DIE NOODSAAKLIKHEID VAN KOMMUNIKASIE IN DIE ORGANISASIE**

In die inleiding tot hierdie navorsingsprojek is die noodsaaklikheid van kommunikasie in redelik omskrywende terme bespreek. Kom ons kyk net weer wat sommige skrywers hieroor te sê het:

Sanford et.al. (1976: 34 en 35) sê: "Organisational communication is a primary determinant of organisational effectiveness. Organisations combine resources (human, physical, and technological) to produce outputs. This combination process requires decision making and the application of human effort. In short, organisation requires that people interact, communicate, and cooperate. People in the organisation must maintain some level of communication. While effective communication does not ensure organisational effectiveness, ineffective communication precludes effective organisation. Communication is the vehicle through which cooperation and coordination are possible."

Cronje et.al. (1991: 124) se siening is: "Kommunikasie, of die proses waardeur mense menings en bedoelings deur middel van boodskappe deel, is 'n noodsaaklike onderdeel van leiding gee, want daarsonder kan leier en ondergeskikte mekaar nie verstaan nie en kan die bestuursproses nie uitgevoer word nie. Om goeie leiers te kan wees moet bestuurders dus ook sinvol kan kommunikeer en doeltreffende kommunikasie aanmoedig."

Eyre (1987: 38) lig veral die belangrikheid van kommunikasie vir bestuur uit: "Effective communication between workers and management has been found highly desirable to promote an acceptable work performance by staff, which is essential for the achievement of the objectives of the organisation. Thus the individual manager has a heavy duty nowadays to communicate clearly with his workers in such a manner that

they can understand the facts he is trying to convey, and to be able to interpret them within the context of their everyday working environment. He will also have a duty to instruct his subordinates, both to carry out their normal, known duties, and also to instruct them in new skills. How he does the latter is of extreme importance, as future work efficiency will depend on the excellence of his communication. It has been said that telling is not teaching: this also applies to managers giving instructions. Instruction requires a sensitive appreciation of how to pass on practical knowledge. Patience and tact are required, and the process might be summarised by the expression “say, do, know.” In other words, a trainee should be told in detail what he is to do, he should be shown and then asked to try to emulate the task, and on the successful conclusion of these exercises he should know. During this operation, the manager or instructor would be well-advised not to give orders, but to invite cooperation, as he must when giving instructions to carry out day-to-day jobs already within the worker’s duties.”

Lewis (1987: 3-5) voeg die volgende hierby: “The manager of today’s complex organisation has a multifaceted job: setting objectives, organising work, motivating employees, evaluating performance, and training personnel. Today’s manager coaches, teaches, coordinates, plans, and directs. Managers, therefore, need a clear understanding of the fundamentals of communication, because communication provides the key to accomplishing all the preceding activities. If there is one activity that describes the function of a manager, it would be communication; it is the very essence of organisational effectiveness. Managers must recognise the necessity and importance of effective communication for managing employees and organisations and for increasing productivity. After all, productivity is the bottom line in most organisations. In addition, managers need the ability to align managerial and organisational theories with communication principles, see how verbal and non-verbal behaviours act as communicative stimuli within organisations, and overcome organisational communication problems.” Verder ook: “We see that an organisation is crucially dependent upon its communication patterns and activities, and the job of the manager is to build a climate for the sharing of messages, ideas, or attitudes. Communication must flow not only from management to employees, but also from employees to management. Communication is complete only when the sender conveys a meaningful message that causes the receiver to react in the manner intended. Many factors influence communication meanings between or among organisational members, i.e., relationships between sender and receiver; differences in status, education, and experiences; feelings, attitudes, emotions; understanding and the amount of support employees receive from their supervisor and work group. As information flows

downward, upward, or horizontally within the organisation it has certain implications for those who send and receive messages.”

Soos baie duidelik gesien kan word, is daar ’n direkte verband tussen die doeltreffendheid van organisatoriese kommunikasie en die sukses van die organisasie. Frank (1985:45) se seining oor die kommunikasie van verandering (vorige bladsy) is mooi uiteengesit in meegaande table waar verwys word na die behoefte aan kommunikasie asook inligting ontvang. Vervolgens word meer praktiese en direkte voordele wat doeltreffende kommunikasie vir die organisasie inhou, bespreek. Die voordele word behandel as voortspruitend uit op- en afwaartse, sowel as horisontale kommunikasie.

3.7.1 Voordele van opwaartse kommunikasie:

Daar bestaan veral vier spesifieke redes vir die bevordering van opwaartse kommunikasie in ’n organisasie. Weereens toeligting uit Frank (1985: 42).

(i) Voorkoming van bestuurs isolasie

Die verskynsel word waargeneem wanneer bestuur nie werklik weet wat in die organisasie aangaan nie as gevolg van gebrek aan inligting. As inligting gefiltreer word, of “slegte nuus” van bestuur af weg gehou word, kan regstellende aksie nie geneem word nie - tot nadeel van die werknemers, bestuur en die organisasie. Op dieselfde wyse kan goeie geleenthede waarvan werknemers bewus is, ook ongesiens verbygaan.

Goeie kommunikasie versterk die sogenaamde “esprit de corps” en maak van die werksmag ’n eenheid wat glad funksioneer. Informasie stel bestuur in staat om die toekoms met vertroue in te gaan aangesien hulle geleenthede kan benut, maar ook probleme kan aanspreek voordat dit hande uitruk.

(ii) Die winsmotief

’n Saak nader aan die hart van elke besigheidsorganisasie, is die negatiewe effek wat swak kommunikasie op winste het. Informasie wat nie deurgevoer word na bestuur nie, kan lei tot die volgende:

- *Goeie idees van werknemers word nie aangewend tot voordeel van die organisasie nie.*

- *Verkeerde aksies of besluite word geneem - met slegte gevolge - omdat die regte inligting nie deurgegee word nie.*
- *’n Toename in arbeidsomset omdat werknemers nie deel voel van die organisasie nie.*
- *’n Afname in uitsette en verkope omdat daar grootskaalse misverstande ontstaan.*

(iii) Die behoefte aan terugvoer

Hier word bedoel terugvoer van werknemers na bestuur, maar ook van bestuur aan die werknemers. Dit is tog baie duidelik dat tweerigting kommunikasie baie meer effektief as eenrigting kommunikasie is. Boodsappe kan uitgeklaar word indien onduidelikhede bestaan en aksies en reaksies kan ook verklaar/gemotiveer word.

(iv) Werknemerhoudings:

Werkers wil vandag - meer as ooit tevore, veral in Suid-Afrika - weet hoekom dinge in die werksmilieu is soos wat dit is, óf verander moet word. Hulle vra meer vrae en eis antwoorde! Daar is ’n toename in die vlak van opvoeding en bestuursfilosofieë wat werknemersdeelname aanmoedig het ook ’n impak hierop. Deelnemende bestuur word in baie organisasies, en ook met reg, gesien as die enigste wyse om die werknemer totaal by sy werksmilieu te betrek en verhoogde produktiwiteit en lojaliteit te verseker. Hierdie benadering voorveronderstel ’n vrye vloeï van informasie in alle rigtings binne die organisasie.

3.7.2 Voordele van afwaartse kommunikasie

Gerber et.al. (1995: 418) noem die volgende voordele wat afwaartse kommunikasie vir die organisasie inhou:

- *Verbintenis tot die werk word verbeter;*
- *Verdraaiing deur riemtelegramme word verminder;*
- *Terugvoer word verkry;*
- *Toesighouerstatus word verhoog - ’n persoon wat oor inligting beskik en dit oordra het status!*
- *Werknemers word betrek by verandering;*

- *Die dissiplinêre stelsel is doeltreffender - werkers aanvaar die gesag van bestuur en ook dat dissiplinêre aksie geneem word tot voordeel van die organisasie;*
- *Die verhouding tussen bestuur en werknemers verbeter.*

3.7.3 Voordele van horisontale kommunikasie:

- *Bevredig die werknemer se behoefte aan affiliasie en sosialisering;*
- *Bevorder spanwerk wat 'n belangrike deel uitmaak van organisatoriese doeltreffendheid.;*
- *Bevorder die oordrag van kennis en vaardighede - een werker dra sy jare van ondervinding oor aan 'n ander jonger/nuwe werknemer en produktiwiteit en spangees neem so toe;*
- *Skep 'n effektiewe addisionele kanaal van kommunikasie wat verspreiding van informasie vergemaklik en kan toelig.*

Frank (1985:44) bespreek die frekwensie van afwaartse en sywaartse kommunikasie toeligend in meegaande table.

3.8 Interkulturele kommunikasie:

Doeltreffende kommunikasie is onder normale omstandighede moeilik, wat nog van omstandighede waar daar oor kulturele grense heen kommunikeer moet word! Dat kommunikasie as sulks 'n groot uitdaging binne die werksverband is, is deeglik in die voorafgaande gedeeltes geïllustreer. Om hierdie uitdaging nog verder te vergroot moet ons dit byvoorbeeld binne die konteks van 'n Platina Myn plaas! Die arbeid is nie net verteenwoordigend van ons totale reënboognasie nie, maar vaardighede en kennis word ook nog gereeld buite ons landsgrense gewerf – daar is dus Amerikaners, Pole, Tjebbe, Skotte, Engelse en nog vele meer, ook in diens. Ons het in hierdie werksomgewing dus te doen met 'n veelheid/ verskeidenheid van kulture om by die lys van elf amptelike landstale te voeg. Kulturele diversiteit is dus baie prominent sigbaar. Die vaardighede nodig om in 'n multikulturele werksomgewing te funksioneer is dan ook meer en meer deel van indiensnemingsvereistes.

Die sentrale beginsel in interkulturele kommunikasie is dan dat alles wat 'n mens doen geskied deur 'n filter van kulturele kennis. Die gevaar bestaan dat hierdie "natuurlike filter" mag lei tot misverstande, gekrenkte gevoelens en wanopvattinge. "Cross-cultural communication can be difficult, inaccurate, and highly stressful. When we are immersed in an environment where the language, attitudes, values, and behaviors are alien to our own experience, we may suffer disorientation and frustration- an experience known as 'culture

shock.’ This is because culture affects almost all behaviors. Culture governs how close we stand while talking with another person. Culture governs how we use (or avoid) eye contact. Culture governs how we express (or suppress) powerful emotions such as joy, disapproval, and anger. Culture even governs the expression (if not the actual experience) of love, because culture determines whether we feel free to express love in public settings by holding hands, hugging, or kissing the person we love”. Archer, D (1999) “A World of Differences”, ‘n video opname.

Vaardigheid in interkulturele kommunikasie bied ‘n oplossing vir hierdie interaksie met ander – die spreker moet bewus wees van wat om te verwag ten einde positief hierop te kan reageer. Daar moet dus ‘n hoë mate van bewustheid wees, wat as volg verseker kan word:

- *Soek altyd na informasie oor kulture – kennis is mag en vooroordele spruit voort uit onkunde. Maak seker dat jy jou teikenpopulasie ken;*
- *Wees positief georiënteerd teenoor ander – aanvaar dat ander maniere van doen en dink nie noodwendig verkeerd is nie;*
- *Vra vrae – deel informasie met ander maar wees versigtig oor hoe vrae aan ander gevra word;*
- *Wees oplettend – hierdeur kan kennis en vaardigheid opgedoen word oor ander kulture en persone;*
- *Ontwikkel aanpasbaarheid – daar is meer as een manier om dinge te sê en te doen. Gee ander soms gelyk en soek na die positiewe in wat ander sê, dink en glo.*
- *Verdra “dubbelsinnigheid” – onsekerheid bring ongemak mee, maar leer om dit te aanvaar ten opsigte van ander.*
- *Vermyn negatiewe beoordelings – moenie glo dat jou eie kultuur al die antwoorde het en altyd reg is nie.*

Kulturele verskille in gesprekvoering:

Buiten verskille wat bestaan ten opsigte van uitspraak, taal en grammatika tussen kulturele groep, bestaan daar ook verskille in reëls wat geld tydens gesprekvoering. Hier moet veral gelet word op:

- *Aanvang en afsluiting van gesprekke;*
- *Gebruik van stilte as ‘n element van kommunikasie;*
- *Onderbrekings;*

- Opeenvolging van deelname in gesprekvoering;
- Kennis van toepaslike onderwerpe vir gesprekvoering;
- Humoristiese tussenvoegsels op toepaslike tye;
- Gebruik van nie verbale gedrag;
- Lag as “instrument” tydens kommunikasie;
- Kennis van die hoeveelheid wat elke deelnemer teogelaat word om te sê; en
- Opeenvolging van “elemente” tydens gesprekvoering, of dan die proses van gesprekvoering.

In ‘n voorlegging op die Internet, stel Tony Chelte (1998) vier reëls voor, wat gevolg moet word ten einde doeltreffendheid van interkulturele kommunikasie te verseker, naamlik;

- *Aanvaar dat jou kultuur van die van jou teenparty verskil, totdat die teendeel bewys is;*
- *Beklemtoon beskrywing eerder as interpretasie of evaluasie;*
- *Beoefen empatie; en*
- *Hanteer jou interpretasies eerder as veronderstellings/ hipoteses.*

Hierdie reëls of riglyne, as hulle gevolg word, sal verseker dat kommunikasie oor kultruele grense heen, nie lei tot wrywing of misverstande nie.

Interkulturele kommunikasie ‘n miete?

In ‘n artikel in “People Dynamics”(Junie 1994:24 – 27) sê Ketan Lakhani egter dat multi – kulturele kommunikasie ‘n miete is, ‘n verskoning vir swak kommunikasievaardighede en ‘n tradisie om mense uit hierdie proses weg te laat. Hy meen: “The simple truth is that communication is about ‘listening’ – of identifying the communication needs of all people in an organisation and setting up processes that facilitate this – so it is more a case of identifying needs than of ‘telling them’ anything.” Hy regverdig sy stelling aan die hand van ‘n aantal vrae:

“Was there ever a homogeneous workplace?”

“Does multiculturalism detract from bad communication?”

“Are we perpetuating stereotypes in a “positive manner?”

“Are there really differences in style, motivation and so on? And if there are, where is the research evidence to support this?”

“Are communication problems due to real differences in behaviour, or faulty interpretations?”

“Is multicultural communication different from good communication?”

Alhoewel hierdie vrae (baie geldig, dog soms aanvegbaar) deur Lakane in sy artikel beantwoord word ter ondersteuning van sy stelling, bly kulturele verskille tog 'n groot struikelblok vir doeltreffende kommunikasie in die werksplek. Waar daar groot verskille bestaan in die opvoedingspeil van verskillende werknemers, soos in die Suid Afrikaanse mynbedryf, is en bly dit 'n groot uitdaging vir bestuur en verg dit deurlopend aandag!

Die volgende hoofstuk handel oor die wisselwerking tussen wernemers en bestuur binne die organisasie wat voortvloei uit die kommunikasieproses. Daar word gekyk na definisies sowe as twee modelle asook die bronne van konflik binne die werkplek. Hierna word gekyk na die bestuur van konflik en hoe doeltreffende kommunikasie dit kan omvorm tot 'n positiewe verskynsel.