

***“Vergelyking van Kommunikasiebehoefes  
by Werknemers en Bestuur op ‘n  
Platinamyn.”***

***Verhandeling voorgelê ter voltooiing van die graad M  
Phil. – Kommunikasiebestuur aan die Universiteit van  
Pretoria.***

**Student: Barend Petrus Johannes Delport**

**Studentenommer: 75276918**

**Promotor: Professor Ronel Rensburg – Departement  
Bemarkings – en Kommunikasiebestuur.**

***“If Management fails in accurately identifying the communication needs of employees and react proactively to it, their efforts of keeping employees informed and motivated to share their knowledge, views and needs with management and to make a meaningful contribution to organisational effectiveness and growth will be without substance and credibility.”***

***“If Management fails in the effective communication of information required by employees to optimally function in the organisation, they will fail in their efforts to unleash employee potential to establish trust and win the credibility required to manage the organisation effectively and productively.”***

***Dr. D.S. Molapo - DML Associated – Amplats HR Conference,  
18 – 20 November 1998.***

**INHOUDSOPGAWE**

		<b>BLADSY</b>
	<b><i>HOOFSTUK 1</i></b>	
1.	Probleemstelling	1
1.1	Inleiding	1
1.2	Agtergrond tot die probleem	4
1.3	Doel van die ondersoek	6
1.4	Formulering van die probleem van hierdie studie	7
1.5	Metode van ondersoek	8
1.5.1	Literatuurstudie	8
1.5.2	Toepassing van die NERV – matriks	9
1.5.3	Bepaling van kommunikasiebehoefes	9
1.5.4	Korrelasie van geïdentifiseerde behoeftes	9
1.5.5	Toepassing van bevindings	10
1.6	Afbakening van die studieterrein	10
1.7	Opsomming van verdere hoofstukke in die studie	12
	<b><i>HOOFSTUK 2</i></b>	
2.	Die organisasie	16
2.1	Wat is 'n organisasie?	16
2.2	Wie of wat is 'n werkgewer / bestuur?	17
2.3	Doelwitte van 'n organisasie / bestuur	18
2.4	Verantwoordelikhede van bestuur	19
2.5	Regte en pligte van bestuur	20
2.5.1	Regte van bestuur	20
2.5.1.1	Eksklusiewe regte van bestuur	20
2.5.1.2	Tradisionele regte van bestuur	20
2.5.2	Pligte van bestuur	21
2.6	Wie of wat is werknemers?	22
2.7	Doelwitte van werknemers	22

2.8	Verantwoordelikhede van werknemers	23
2.9	Regte en pligte van werknemers	24
2.9.1	Regte van werknemers	24
2.9.2	Pligte van werknemers	24
2.10	Die interafhanklikheid van bestuur en werknemers	25
	<b>HOOFSTUK 3</b>	
3.	Kommunikasie in die organisasie	27
3.1	Definisies van kommunikasie	27
3.2	Kommunikasiemodelle	29
3.2.1	Sanford se model	29
3.2.2	Lewis se model	29
3.2.3	Berlo se model	30
3.2.4	Die Eksternebetrekkinge – kommunikasiemodel	31
3.3	Bestuursteorieë en kommunikasie	32
3.4	Funksies van organisatoriese kommunikasie	43
3.5	Die eienskappe van die kommunikeerder en die belangrikheid van vertroue in die kommunikasieproses in 'n organisasie	49
3.5.1	Die eienskappe van 'n goeie kommunikeerder	49
3.5.2	Die belangrikheid van vertroue in kommunikasie	50
3.6	Die belangrikheid van doeltreffende terugvoer	51
3.7	Die noodsaaklikheid van kommunikasie in die organisasie	53
3.7.1	Voordele van opwaartse kommunikasie	55
3.7.2	Voordele van afwaartse kommunikasie	56
3.7.3	Voordele van horisontale kommunikasie	57
3.8	Interkulturele kommunikasie	57
	<b>HOOFSTUK 4</b>	
4.	Konflik as inherente verskynsel in die bestuurs / werknemer verhouding	61
4.1	Definisie van konflik	61
4.2	Twee modelle van konflik	62

4.2.1	Die prosesmodel van tweesydig konflik	62
4.2.2	Die strukturele model van tweesydig konflik	62
4.3	Bronne van konflik tussen bestuur en werknemers in 'n organisasie	63
4.3.1	Beperkte hulpbronne	63
4.3.2	Status en strukture	64
4.3.3	'n Verbreking van die vloeï van inligting	64
4.3.4	Die omgewing van die onderneming	65
4.3.5	Ander bronne van konflik	65
4.3.6	Verskillende doelwitte en waardestelsels	65
4.3.7	Verhoudingsprobleme	66
4.3.8	Potensiële oorsake van konflik in die organisasie	66
4.4	Wyses om konflik te bestuur	67
4.4.1	Die prosesbenadering van konflikbestuur	67
4.4.1.2	Inskiklikheid	67
4.4.1.3	Kompromie	68
4.4.1.4	Dwang	68
4.4.1.5	Samewerking	68
4.4.2	Die strukturele benadering om konflik te bestuur	68
4.4.2.1	Reëls	69
4.4.2.2	Stelsels	69
4.4.2.3	Rolvoorskrifte	69
4.5	Konflik as positiewe verskynsel in organisasies	69
	<b>HOOFSTUK 5</b>	
5.	Menslike behoeftes en motivering in 'n organisasie	71
5.1	Basiese menslike behoeftes	71
5.1.1	Maslow se hiërargie van behoeftes	72
5.1.1.1	Fisiologiese behoeftes	72
5.1.1.2	Behoeftes aan veiligheid en sekuriteit	72
5.1.1.3	Sosiale behoeftes	72

5.1.1.4	Agtingsbehoefte	73
5.1.1.5	Selfverweselikingsbehoefte	73
5.1.2	McClelland se teorie	73
5.1.2.1	Die behoefte aan prestasie	74
5.1.2.2	Die behoefte aan affiliasie	74
5.1.2.3	Die behoefte aan mag	74
5.1.3	Herzberg se tweefaktor-motiveringsteorie	75
5.1.3.1	Motiveerders	75
5.1.3.2	“Higiëne” – of instandhoudingsfaktore	76

5.1.4	Vroom se verwagtingsteorie	77
5.1.4.1	Verwagting	77
5.1.4.2	Instrumentaliteit	77
5.1.4.3	Valensie	77
5.1.5	Adams se gelykheidsteorie	78
5.1.5.1	Inset- uitsetfaktore	78
5.1.5.2	Die ongelykheidsvergelykingsproses	78
5.1.6	Die Porter en Lawler model	78
5.2	'n Model van menslike gedrag	79
5.2.1	Behoeftes	79
5.2.2	'n Gemis ("want") en begeertes	80
5.2.3	Gedrag	81
5.2.4	Doelwitte en bevrediging	81
5.3	Definiëring van motivering	81
5.4	Motivering in die organisasie	83
5.5	Hoe die kennis van menslike behoeftes en motivering, bestuur tot voordeel kan strek	84
5.5.1	Maslow se behoefte-rangorde	84
5.5.2	Herzberg se tweefaktor-motiveringsteorie	85
5.5.3	McClelland se teorie	85
5.5.4	Vroom se verwagtingsteorie	86
5.5.5	Adams se gelykheidsteorie	87
5.6	Die implikasies vir kommunikasie	88
	<b>HOOFSTUK 6</b>	
6.	Bepaling van kommunikasie-behoeftes	89
6.1	Identifisering van kommunikasie-behoeftes uit die literatuur	89
6.1.1	"Employees need to know"	90
6.1.2	"Employees want to know"	91
6.1.3	"Employees should know"	91

6.1.4	“What management wants to say”	91
6.1.5	“What employees want to hear”	92



6.2	Aanvulling van kommunikasiebehoefte deur gebruikmaking van die NERV - kommunikasiematriks	96
6.2.1	Omskrywing	96
6.2.2	Die vier elemente	96
6.2.2.1	Behoeftes (“needs”)	97
6.2.2.2	Verwagtinge (“expectations”)	97
6.2.2.3	Regte (“rights”)	97
6.2.2.4	Waardes (“values”)	97
6.2.3	Toepassing van die matriks	98
6.2.4	Samevatting	98
6.2.5	Resultate van die toepassing van die NERV – matriks	98
6.2.5.1	Werknemers	98
6.2.5.1.1	Behoeftes	98
6.2.5.1.2	Verwagtinge	99
6.2.5.1.3	Regte	100
6.2.5.1.4	Waardes	101
6.2.5.2	Bestuur	102
6.2.5.2.1	Behoeftes	102
6.2.5.2.2	Verwagtinge	103
6.2.5.2.3	Regte	104
6.2.5.2.4	Waardes	105
6.2.5.3	Afleiding van verdere kommunikasiebehoefte	106
6.2.5.3.1	By werknemers	106
6.2.5.3.2	By bestuur	107
6.2.6	Samestelling van ‘n vraelys	108
6.3	Vergelyking van kommunikasiebehoefte	108
6.3.1	Navorsingsprobleem	108
6.3.2	Navorsingsdoelstelling	109
6.3.3	Databronne	109

6.3.3.1	Literatuurstudie	109
6.3.3.2	Toepassing van die NERV – matriks	110
6.3.3.3	Opstel van 'n vraelys	110
6.3.4	Data – insameling	111
6.3.4.1	Opleiding van veldwerkers	111
6.3.4.2	Ongeletterdheidsprobleem	112
6.3.5	Interpretasie van gegewens	113
6.3.5.1	Elemente van kommunikasievraelys	113
6.3.5.2	Bevindings	114
6.3.5.2.1	Biografiese gegewens	114
6.3.5.2.2	Reaksie op vraelys	116
6.3.5.2.2.1	Vergelyking van response van werknemers en bestuur	117
6.3.5.2.2.2	Verdere statistieke	119
6.3.6	Gevolgtrekkings	121
6.3.7	Aanbevelings	121
	<b>HOOFSTUK 7</b>	
7.	Ontwikkeling van 'n kommunikasiestrategie	123
7.1	Implikasie van die navorsingsresultaat vir die kommunikasieproses	123
7.2	Huidige benadering ten opsigte van kommunikasie in die organisasie	124
7.3	Voorgestelde kommunikasiestrategie	126
7.3.1	Stappe in die formulering van 'n kommunikasiebeleid	127
7.3.1.1	Bestuursverbintenis	127
7.3.1.2	Daarstel van doelwitte	127
7.3.1.3	Verbeterde kredietwaardigheid van bestuur as informasiebron	127
7.3.1.4	Ontwikkel kriteria vir doeltreffendheid	129
7.3.1.5	Media en kanale	129
7.3.1.6	Evaluasie en aanpassing	131
7.3.1.7	Bestuursklimaat	131

7.3.1.8	Opleiding van kommunikeerders	132
7.4	Voorstelle vir toekomstige navorsing	135
8.	Bronnelys	137
9.	Aanhangsels	141