

HOOFSTUK 7: ONTWIKKELING VAN 'n KOMMUNIKASIESTRATEGIE

7.1 Implikasies van die navorsingsresultaat vir die kommunikasieproses.

Uit die navorsing blyk dit duidelik dat die **fokus** geplaas moet word op die **inhoud van kommunikasie** tussen werknemer en bestuur, met ander woorde: wat werknemers van bestuur wil hoor en vir hulle wil sê, en ook wat bestuur vir werknemers wil sê en ook van hulle wil hoor! Die rede hiervoor is daarin geleë dat dit waarskynlik die enigste manier is om misverstand en konflik in die werksplek te verminder. Hoë kwaliteit kommunikasie, wat bevestig kan word, moet verseker word en só kan 'n nuwe klimaat van onverdraaide en eerlike kommunikasie in die mynbedryf gevestig word. Die potensiële bydrae van kommunikasie, gerig op die inhoudelike, versterk dan ook die behoefte aan 'n deeglik uitgewerkte en beplande strategie met die oog op 'n **konstante vloeï van kwaliteit informasie van belang vir werknemers en ook in belang van die onderneming (bestuur)**. Doeltreffende organisatoriese boodskappe word mooi in meegaande diagram van Shockley-Zalabak (1991:163) saamgevat.

Aangesien **kommunikasiebehoefte van werknemers sowel as bestuur nou sentraal geplaas** moet word in die kommunikasieproses, word die daarstel van standarde voorveronderstel. Hierdie standarde kan as volg saamgevat word:

- ❖ Dit moet volledig wees;
- ❖ Dit moet ondubbelsinnig wees en sonder oorbeklemtoning van spesifieke aspekte;
- ❖ Dit moet tydig en toepaslik wees vir die teikenpopulasie;
- ❖ Dit moet akuraat wees; en
- ❖ Dit moet die uiteenlopende opinies en standpunte van die teikenpopulasie in ag neem.

Ek haal graag vir Gunneson (1991:140) aan as hy aanvoer: "The information we most need to communicate to each other, to help our organisations gain a competitive edge, is not

written down. It is stored in the minds and feelings of employees, ourselves, or those who work for us. It is easy to see that in a work climate of diversity and turmoil, this information will not be forthcoming voluntarily. In the case of an autocratic organisational culture, the information will not come even if requested.

A good communication system provides a continuous vehicle for this critical, day-to-day information stored in the memories and feelings of employees closest to the action. Managers that are not connected into both the formal and informal communications channels will not have the timely, real-world information with which to compete effectively. Managers who can foster open lines of communication, and make use of real-world information obtained from it, will boost their careers.”

Roger Smith (voormalige voorsitter van General Motors) het op 'n keer die volgende te sê gehad : “Communication should be treated with as much thoughtful planning and attention as quality, finance, engineering and manufacturing”.

7.2 Huidige benadering ten opsigte van kommunikasie in die organisasie

Die kommunikasieproses in die organisasie, wat gedek is in die ondersoek, is ook grootliks gemik op die bevrediging van behoeftes soos deur bestuur geïdentifiseer. Daar word nie deurlopend gekyk na die deurvoer van informasie soos deur die werknemers verlang nie. Tog is daar 'n hele aantal kanale vir sowel opwaartse – as afwaartse kommunikasie. Daar vind deurlopend forumvergaderings plaas met verteenwoordigers van werknemers op verskillende vlakke op 'n daaglikse, weeklikse, maandelikse en kwartaalikse basis. Tydens hierdie vergaderings word daar 'n wye reeks onderwerpe gedek – onderwerpe wat egter “deur jare van ondervinding” deur bestuur geïdentifiseer is. (Meegaande opsomming omskryf hierdie vergaderings en kanale).

Daar word gebruik gemaak van die kleingroep of “briefing sessions”, en mondelinge kommunikasie word gewoonlik ondersteun deur 'n kennisgewing of “brief” wat op skrif is en vertaal is in alle amptelike tale verteenwoordig op die myn, naamlik Afrikaans, Engels,

Xhosa, Tswana en Pedi (Noord Soetoe). Hierdie “briefe” word ook in alle hostelkamers en op kennisgewingborde opgespeld, vir algemene kennisname – elke werknemer het toegang tot so ’n boodskap. Bestuur is self betrokke, op die verskillende vlakke, by die oordra van die boodskap en geleentheid word gebied vir die vra van vrae waar onduidelikhede uit die weg geruim word. Daar word ook van tolke gebruik gemaak en die myntaal “Fanakalo” word ook soms gebruik. (Sien diagramatiese voorstelling van hierdie proses).

Alhoewel kommunikasie met werknemers altyd gesien is as ’n verantwoordelikheid van bestuur, is daar nooit werklik aandag gegee aan die opleiding van kommunikatore nie. Die persoon wat op die bepaalde vlak aangestel was, moes die boodskap oordra – daar was nooit werklik opleiding gegee vir hierdie belangrike taak nie. Hierdie leemte word verder belemtoon as gekyk word na wat Zoe Mc Cathrin (ibid: 14 en 15) sê: “Today’s employees are for the most part well-educated and seek involvement in the workplace. They need and want more information from their companies and organisations. They have far less “automatic” loyalty to a company and, according to the National Opinion Research Center, have a work ethic more driven by desire for personal success than by a strong desire to help their companies succeed.”

Sy voeg verder by: “(They) are concerned about a lack of information about their employing organisations, including where the company is headed and the ‘whys’ behind decisions. For these employees, an effective management is one that is willing to listen and not just ‘talk down’.”

Daar word dus baie verwag van die draer van die boodskap en ’n gebrek aan die benodigde bevoegdheid kan die hele proses verongeluk.

In ’n geselsie met ’n hele aantal invloedryke mynbestuurders is die volgende moontlike gebreke in kommunikasie uitgelig:

- ❖ Daar is te veel vlakke waardeur die boodskap van bestuur na werker, en andersom, gedra moet word;*
- ❖ Afwaartse kommunikasie vind nog die meeste plaas – dit terwyl opwaartse kommunikasie moontlik van meer waarde kan wees;*
- ❖ Opwaartse kommunikasiekanale word geblokkeer;*

- ❖ *Terugvoering word nie werklik na waarde geskat nie – die werknemers glo dat hulle net instruksies ontvang en nie genoegsame geleentheid gebied word om hulle opinies te lug nie;*
- ❖ *Die kommunikasiemedium (taal) skep geleenthede vir individuele interpretasie en die vorming van persepsies wat totaal anders is as wat die spreker bedoel het;*
- ❖ *Sleutelinformasie word soms weerhou, of feite word verander;*
- ❖ *Daar bestaan geen waarborge teen viktemisasie vir persone wat “uitgesproke” is nie;*
- ❖ *Die kommunikasiewyse van bestuur skep die indruk dat hulle besig is met krisisbestuur;*
- ❖ *Boodskappe (“briefs”) is soms te ingewikkeld;*
- ❖ *Boodskappe word soms oorgedra deur oningeligde en ongeïntreseerde toesighouers met min of geen outoriteit;*
- ❖ *Kommunikasiestyl is soms te outoritêr; en*
- ❖ *Daar bestaan bo alle twyfel `n behoefte aan kommunikasie opleiding.*

7.3 **Voorgestelde kommunikasiestrategie**

Die kommunikasiestrategie moet deur top bestuur ontwikkel word, òf ten minste in samewerking met hulle daargestel word. (Meegaande model, wat deur Whirlpool gebruik word, is as riglyn gebruik in hierdie proses).

Die doel van só `n strategie behels die daarstel van:

- ❖ *Integrasie van alle vlakke van kommunikasie in die organisasie;*
- ❖ *Die daarstel van `n raamwerk vir alle kommunikasieaktiwiteite van die organisasie;*
- ❖ *Die reël en beheer van alle kommunikasieverwante besluite;*
- ❖ *Voorsien beide bestuur en werknemers met leiding in die bepaling van die implikasies vir kommunikasie van al hulle besluite en aksies;*
- ❖ *Bereiking van sinergie met betrekking tot die aanwending van kommunikasie hulpbronne ten einde maksimale benutting en resultaat te lewer;*
- ❖ *Versekering van bestendigheid wat sal lei tot die daarstel van `n beeld wat die maatskappy/organisasie sal verenig in `n gemeenskaplike doelwit;*

- ❖ *Die daarstel van oplossings ten opsigte van die alomteenwoordige probleem van snelle verandering in die sosio-politieke sisteem soos die besigheidsomgewing wat aangetref word in bv. die mynboumilieu.*

’n Kommunikasiebeleid, wat die basis vorm van die kommunikasiestrategie, is ’n duidelike en doelbewuste formulering van praktyke wat reeds mag bestaan, en ook praktyke wat in die toekoms sal geld. Die beleid sal insluit die versekering van bestendige en pro-aktiewe voorsiening van akkurate en nuttige informasie van bestuur aan werknemers en ’n openheid wat ook sal lei tot deurlopende opwaartse informasievloei vanaf werknemers na bestuur.

7.3.1 Stappe in die formulering van ’n kommunikasiebeleid

7.3.1.1 Bestuursverbintenis

Bestuur moet besluit of hulle ’n kredietwaardige en gewaardeerde bron van informasie by die werknemers wil wees. Indien wel, moet hulle daartoe verbind (“commit”).

7.3.1.2 Daarstel van doelwitte

Bestuur moet sekere sleuteldoelwitte nastreef, bv.

- ❖ *Om werknemers ingelig te hou ten opsigte van die besorgdhede/bedreigings wat die mynbedryf in die gesig staar. Hierdeur kan die ontwikkeling van ’n verantwoordelike werksmag met aanvaarbare waardes en werksetiek en deeglike kennis en insig van die doelwitte van die organisasie verseker word; en*
- ❖ *Om die kredietwaardigheid van bestuur as bron van kommunikasie te verhoog en om sodoende hul status, kundigheid en integriteit as leiers in die werksituasie te bevestig.*

7.3.1.3 Verbeter kredietwaardigheid van bestuur as informasiebron

Bestuur moet poog om hul sigbaarheid in alledaagse kommunikasiesituasies te verbeter ten einde meer kredietwaardig te word. Mc Namara en Hooyberg (1984: p.28) meen dat

werknemers in die mynbedryf die mynbestuurder as 'n sleutelpersoon sien en sy taak as die van probleemoplosser in die produksiesituasie en regulering van menslike verhoudinge.

Smith (1991: 32) spreek homself as volg hieroor uit: "Without credibility, communication activities are largely wasted effort and money. Credibility is a precious part of an institution's character, which is reflected to employees. It results from countless impressions involving the relationship between employer and employee, between supervisor and worker, and among all members of the company team.

All communication messages, received through both internal and external channels, contribute to how employees rate the believability of management. Equally important, the characteristic of credibility can be adversely affected by what management doesn't say or says in a muddy or devious way." Hy voeg ook verder by: "Unless an audience has confidence and respect in the communication source, the message is likely to be shrugged aside as unbelievable or irrelevant. But credibility alone is not sufficient. Because messages are interpreted in the context, or environment, in which they are received, a climate of belief is essential for truly effective communication."

Timan et.al. (1996: 124) maak die volgende uitlating: "Message senders with high credibility are more effective at getting ideas across." Hy voeg nog verder by: "Credibility is a function of trustworthiness, expertise, and, to a lesser extent, dynamism and similarity. When people show themselves to be honest with you and to have no hidden motives that would benefit them at your expense, you are more likely to believe them. When people are seen as having expertise in the particular topic that they are communicating about, they are likely to be more persuasive. When people are seen as dynamic, sincere, and enthusiastic, they are often seen as more credible. Finally, when people are seen as "like us," having similar standards, values, or interests, you are more likely to believe them."

Ter ondersteuning, twee tabelle van Armstrong (1987:371 en 372) wat (1) individue se kommunikasie ervarings (sien vorige bladsy), sowel as (2) kommunikasie - areas en - doelwitte in die organisasie weergee.

7.3.1.4 Ontwikkel kriteria vir doeltreffendheid

Ten einde die effektiwiteit van kommunikasie te bepaal, is dit nodig om kriteria daar te stel. Hierdie kriteria sal gebasseer wees op beide bestuur en werknemers se sienings ten opsigte van wat goeie kommunikasie behels. Behoeftes sal hier dan spesifiek aangespreek word!

Hooyberg (Julie 1987: 24) noem die volgende kriteria:

- ❖ *“the information should be valid, accurate, complete and relevant;*
- ❖ *there should be an opportunity to check the validity of the information supplied;*
- ❖ *the tone should be authoritative and rational, and not emotional, and “cheap shots” should be avoided; the “news” does not always have to be “good news”;*
- ❖ *the communications should recognize the employees’ expertise, experience and status and should tell employees what is in store for them.”*

*Die **inhoud van elke boodskap** sal dan **gemeet word** aan die hand van bogenoemde kriteria. (Meegaande dokument omskryf die praktyk wat deur die beste maatskappye beoefen word, die sogenaamde “best practice”).*

7.3.1.5 Media en kanale

*Oor kommunikasiemedia en –kanale is baie reeds geskryf en gesê. (Vergelyk die ingeslote tabel van Tiffen et.al.1964:348 en 349). In haar artikel in Public Relations Quarterly, sê Howard (1996:12) dat dit `n welbekende feit is dat regsteekse persoonlike kontak, “**face-to-face**” **kommunikasie, die rugraat van `n interne kommunikasiestrategie is.** Sy sê vervolgens dat : “Face-to-face sessions give people the opportunity to ask questions, offer opinions, and give and receive feedback – unique advantages over even the best print publications, video programs and e-mail messages. They give senior executives the opportunity to hear firsthand what is on their employees’ minds – the good as well as bad*

concerns that, raised and resolved quickly, can avoid becoming major problems. They provide forums for input from the people on the line and in daily direct contact with customers – a different perspective for managers who spend so much of the business day in meetings with themselves.” Verder ook: “Without regard to country or culture, **employees prefer to get information about the company from their immediate supervisors and their management.** That’s true from San Francisco to Sydney, Asia to Africa.”

Bogenoemde standpunt word ook ondersteun deur `n ondersoek deur Mori, `n navorsingsliggaam in Amerika. Hulle bevindinge ten opsigte van wernemervoorkeure by kommunikasiebronne word in meegaande tabel weergegee.

In `n klassifikasie van kommunikasieaktiwiteite, lig Lewis (1987: 9) beide kommunikasiemedia en kanale toe, terwyl hy ook vlakke van kommunikasie en die doelwitte daarvan aandui. (Vergelyk meegaande tabel)

Lewis (1987:11) gaan dan verder en bekyk ook kommunikasiemetodes en weereens word daar klem gelê op die voor en nadele van die verskillende media. Hierdie informasie word saamgevat in die derde tabel.

Hooyberg (1987: 26) gee in sy studie spesifieke aandag aan die sogenaamde “briefing sessions” wat nogal algemeen in die mynbedryf voorkom. Hy meen dat hierdie proses die voordele van aangesig-tot-aangesig kommunikasie kombineer met die van gedrukte boodskappe wat agterna weer geraadpleeg kan word, veral as daar `n informasieleër voorsien word aan elke werknemer en sulke boodskappe (“briefs”) daarin gebêre word. Genoemde boodskappe word natuurlik in die verskillende tale vertaal vir verhoogde trefkrag.

Die openbare luidsprekerstelsel wat in mynhostelle aangetref word, word ook met groot vrug aangewend, maar dan meer vir "aankondigings" as doeltreffende kommunikasie. Die waarde hiervan kan egter weereens aangevul word deur van òf biljette òf kennisgewingsborde gebruik te maak om boodskappe te beklemtoon. Daar word ook in die mynbedryf op 'n algemene skaal van televisie en ook videos gebruik gemaak, maar grootliks vir vermaak. Waar dit egter aangewend word vir kommunikasiedoeleindes, word dit ondersteun deur 'n opgeleide persoon wat vrae kan beantwoord aan die einde van só 'n sessie. 'n Wye veld van informasie kan so gedek word en opnames (video en oudio) word selfs van bestuursboodskappe gemaak vir wye verspreiding.

(Verwys asseblief ook weer na die tabelle (p. 124) wat bestaande kommunikasiekanale en –strukture aandui).

7.3.1.6 Evaluasie en aanpassing

Die toepassing van die kommunikasiestrategie, sowel as die beleid, moet natuurlik op 'n deurlopende basis aangepas en geëvalueer word. Dit kan geskied in die vorm van 'n oudit, of aan die hand van meningsopnames. Op hierdie wyses kan daar dan gekyk word na die sisteem en administrasie sowel as die resultaat/toepaslikheid van die verskillende aksies wat voortvloei uit die kommunikasiebedrywighede in die organisasie. (Ingeslote is 'n handige enkelbladsy vraelys wat versprei kan word vir bykans direkte terugvoering – ontleen aan Robertson, a.w. :10)

Uit bogenoemde moniterings van die proses kan daar dan ook leemtes geïdentifiseer word wat met verloop van tyd ontstaan en aanpassings kan gemaak word. Kommunikasie is immers 'n dinamiese proses wat net soos ander behoeftes van tyd tot tyd aangepas moet word.

7.3.1.7 Bestuursklimaat

Die bestuurs- of organisatoriese klimaat kan die proses van kommunikasie grootliks onderskraag. Só 'n ondersteunende klimaat toon die volgende eienskappe:

- ❖ Ondersteunend - `n ondersteunende bestuurder kommunikeer met werknemers op `n vriendelike, konsidereerende en hulpvaardige wyse;
- ❖ Deelnemende besluitmning – die werknemers word in ag geneem tydens en vorm deel van die besluitnemingsproses en kry so die geleentheid om ook hulle opinies te lig;
- ❖ Vertroue, selfversekerdheid en kredietwaardigheid – hierdie faktore speel `n belangrike rol by die stuur sowel as die ontvangs van boodskappe. Waar dié faktore/eienskappe teenwoordig is, sal die kommunikasie proses suksesvol toegepas kan word;
- ❖ Openheid en opregtheid – hierdie elemente sal die kommunikasieproses beslis positief beïnvloed. Beide die sender en ontvanger van boodskappe sal in die oordrag en ontvangs van boodskappe geloofwaardigheid beleef; en
- ❖ Beklemtoning van hoë prestasiedoelwitte – dit help nie dat mense in `n atmosfeer van vertroue, kredietwaardigheid, openheid en opregtheid kommunikeer en daar is nie genoegsame fokus op prestasiedoelwitte nie! Die doelwit van enige maatskappy, of dan een van die belangrikste doelwitte, is om winste te maksimeer. Hiervoor is werkprestasie by uitnemendheid nodig, wat weereens deur effektiewe kommunikasie gefasaliteer word.

7.3.1.8 Opleiding van kommunikeerders

Omdat daar soms die geneigdheid mag bestaan om die boodskapper vir die boodskap verantwoordelik te hou, volg dit logies dat so `n persoon deeglik opgelei moet word.

In `n seminaar wat deur die Vereniging van Mynbestuurders van Suid-Afrika gehou is, het Professor Ritter van die Universiteit van San Fransisco die volgende uitlating gemaak:

“Management and other senior personnel often assume that they have the following communication skills:

- ❖ How to listen ;
- ❖ How to give clear instructions ;
- ❖ How to make sure that instructions are understood ;
- ❖ How to make colorful, lively and effective presentations ;
- ❖ How to remember facts, instructions, conversations, etc. ; and

❖ *How to communicate ideas clearly.*

My experience and study proves that most people are unaware that they are not proficient in these skills and are fairly 'out of practice' in utilizing them."

Soos reeds aangetoon, moet daar aandag gegee word hieraan. Die volgende elemente moet deeglik gedek word:

❖ *Die vermoë om te luister*

Hieronder verstaan ons die assimilasië van informasie – om te luister na 'n ander persoon se opinie. (Sien ook meegaande tabel wat 10 maniere omskryf om doeltreffend te luister voorhou – Timm a.w. :467)

❖ *Vermoë om te artikuleer*

Hieronder verstaan ons die emosionele inhoud, liggaamspostuur, stemtoon, ens. Ten einde die boodskap te kan oordra met die nodige trefkrag en so min woorde as moontlik.

❖ *Vermoë om op sy/haar voete te dink*

Hierdeur word die beeld van onsekerheid uit die kommunikasieproses geweer en word vertrouë en geloofwaardigheid versterk.

❖ *Vermoë om te konsentreer*

Ten einde te kan luister moet die kommunikator kan konsentreer en senuagtige gewoontes en aksies uit te sluit wat die aandag van aanhoorders of homself af mag lei.

❖ *Vermoë om 'n sin vir tydsberekening en ritme te weerspieël*

Hieronder verstaan ons die vermoë om presies te weet wanneer om iets te sê, óf uit te laat, en om mooi op te kan bou tot 'n klimaks in die gesprek.

❖ *Vermoë om waar te neem*

Om 'n insig te toon in 'n gegewe situasie en die vermoë te ontwikkel om terugvoer te verryk uit effektiewe waarneming.

❖ Vermoë om te onthou (geheue)

Hier bedoel ons om onder andere die “korrels van die kaf” te kan skei en só belangrike feitelike informasie te kan herroep.

❖ Die vermoë om spanning te verlig en vertrou te skeep

Hierin word die spreker sowel as die toehoorder gedek. `n Spreker met selfvertroue wat ontspanne `n boodskap oordra, aan `n gewaardeerde gehoor wat nie bang is om te reageer nie, se trefkrag en oorredingsvermoë is vanselfsprekend. Met hierdie vaardighede in sy arsinaal sal `n toesighouer of bestuurder selfs die moeilikste kommunikasiesituasie kan hanteer. (Meegaande tabel hou ook vaardighede voor met ‘n beskrywing van die aanwendind daarvan, asook moontlike uitkomst – dit kan met vrug in die werksituasie aangewend word.)

Om hierby aan te vul, stel Dwivedi (1988:138 – 141) verder die volgende eenvoudige reëls van kommunikasie voor:

- ❖ Maak seker dat jy jou gehoor ken.
- ❖ Wees ‘n kenner van die gekose onderwerp.
- ❖ Vermy dubbelsinnighede.
- ❖ Kies die korrekte omstandighede vir die oordra van die boodskap.
- ❖ Sê presies wat jy bedoel.
- ❖ Neem tyd om deeglik te verduidelik wat jy wil sê.
- ❖ Bewerkstellig “rapport” met jou gehoor – maak hulle deel van wat jy wil oordra.
- ❖ Moenie net voort babbel nie - die boodskap raak maklik afgewater.
- ❖ Wees opreg.
- ❖ Wees versigtig vir woorde met dubbele betekenis.
- ❖ Moenie praat om jou gehoor te beïndruk nie.
- ❖ Beheer gebare en jou stemtoon.
- ❖ Wees sensitief vir die reaksie van jou gehoor.
- ❖ Vermy oordrywing.
- ❖ Moenie irriterende name/uitdrukkings/gesegdes gebruik nie.

- ❖ *Luister na jou eie stem/stemtoon.*
- ❖ *Moenie vyandig/aggressief wees of voorkom nie.*
- ❖ *Vermy tegniese terme.*
- ❖ *Beklemtoon/dramatiseer hoofpunte met toepaslike voorbeelde.*
- ❖ *Wees 'n goeie luisteraar !*

*Deur die aanleer van genoemde reëls, kan elke bestuurder en toesighouer sy/haar vaardighede as kommunikeerder aansienlik aanvul - tot voordeel van hom-/haar self, die toehoorders asook die organisasie ! **Die rol van die kommunikeerder kan nouliks oorbeklemtoon word**, veral in 'n milieu waar daar so 'n verskeidenheid van kulture en tale bestaan en dit letterlik jare neem om vertroue met werknemers op te bou. **Hierdie proses kan bespoedig word, en ook kwalitatief aangevul en ondersteun word, as die partye betrokke bewus is van die teenparty se behoeftes ten opsigte van kommunikasie!***

7.4 VOORSTELLE VIR TOEKOMSTIGE NAVORSING

Uit hierdie studie het dit duidelik geblyk dat die veld van organisatoriese kommunikasie, spesifiek tussen werkgewer en werknemer, nog braak lê vir navorsing. Die Mynbedryf, maar sekerlik ook ander bedrywe, bied spesifieke uitdagings aan bestuur aangesien produksie voortdurend verhoog en profyt gemaksimaliseer moet word. Die volgende voorstelle word in hierdie verband aan die hand gedoen:

- *Die rol wat ongeletterdheid speel in werkplekkommunikasie en hoe dit oorkom/geneutraliseer kan word.*
- *Taalverskille in die werkplek en hoe dit werksprestasie beïnvloed.*
- *Die Bestuurder/Toesighouer se rol in werkplekkommunikasie en hoe hy/sy toegerus moet word vir hierdie belangrike taak.*
- *'n Vergelykende studie ten opsigte van die rol wat die verskillende partye in werkplekkommunikasie speel, met spesifieke verwysing na die Unievertegenwoordiger, die*

Toesighouer en Bestuur, asook die mate waartoe hulle toegerus is/word om hierdie belangrike rol te vertolk.

- *Hoe die verskillende kommunikasiemedia aangewend kan word ten einde werkplekkommunikasie te optimaliseer tot voordeel van werknemers en bestuur.*