

***“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

		BLADSY
	<i>HOOFSTUK 1</i>	
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
	<i>HOOFSTUK 2</i>	
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
	HOOFSTUK 3	
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
	HOOFSTUK 4	
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 tweesydigte konflik	62
4.2.2	Die strukturele model van tweesydigte 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
	HOOFSTUK 5	
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
	HOOFSTUK 6	
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
	HOOFSTUK 7	
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

HOOFSTUK 1: PROBLEEMSTELLING

1.1 INLEIDING

In hierdie studie word daar gepoog om vas te stel of daar ooreenkomste bestaan tussen die kommunikasiebehoeftes van werknemers en bestuur op 'n Platinamyn. Die resultate van die ondersoek sal daarna gebruik word om hierdie situasie te verbeter en sodoende 'n bydrae te lewer om die organisasie se doeltreffendheid te verhoog. Fred Nickols sê (in 'n ongedateerde artikel op die internet) die volgende: "Over the long haul, the success of an organisation is a function of the extent to which the needs and requirements of its various stakeholders can be integrated and balanced, without sacrificing any one to the other. There is, in this arrangement, mutual influence and accountability."

Een van die belangrikste van hierdie behoeftes waarna Nickols verwys, is die behoefte aan kommunikasie.

Cronje (1991: 17) meen: "The need for effective communication has never been more pressing." Hierdie opmerking geld vandag steeds, en veral in die mynbedryf. Hierdie aanname word sterk deur Hooyberg (1987: 1-3) ondersteun. Hy sê dat die behoefte aan doeltreffende kommunikasie bykans nie oorbeklemtoon kan word nie. Hy gee toe dat daar wel aandag aan kommunikasie gegee word, maar dat die behoeftes van werknemers nie in hierdie proses aandag geniet nie.

Porter, in Dunnette (1976: 1985), voer aan: "Research carried out to date in actual organisational settings seem not to have penetrated to the heart of communication problems.." Hy voeg by: "The need is great for more varied and more innovative methodological approaches to study communication in organisations, if solid advances are to be made in this area in the future. Finally, we believe that communication represents such an under- theorised and under- researched area, that it offers excellent opportunities for future contributions to the growing body of knowledge about behaviour in organisations."

Uit bogenoemde aanhaling blyk dit duidelik dat die navorsingsvraagstuk handel oor kommunikasie in organisasies - 'n veld wat, so glo Porter, nog baie navorsing verg ten

einde vordering te toon. Dit bied ook uitstekende geleenthede aan navorsers om 'n betekenisvolle bydrae te maak tot die veld van organisatoriese sielkunde.

Gerber et.al.(1995: 78 en 82) beklemtoon die bevrediging van menslike behoeftes in die werksituasie en die rol van bestuur om van hierdie behoeftes kennis te neem, en hulle te verstaan, ten einde werksprestasie te verbeter.

*Hy voeg hierby (Gerber,a.w.:333) "n Belangrike uitdaging waarvoor bestuurders te staan kom, **is om die behoeftes van hul werknemers te ken** en op grond daarvan strategieë te ontwikkel om hul werknemers te motiveer. Daarom is dit belangrik dat bestuurders kennis neem van menslike behoeftes en motiveringsteorieë."*

Nasser et.al. (1977: 3) voeg by dat bestuur die behoeftes van werknemers en die organisasie moet integreer ten einde organisatoriese doelwitte te bereik.

*In 'n studie oor kommunikasie in 'n goudmyn sê Jensen (1986:13) die volgende: "The indications are that while communication routes have been established, more attention should be paid to **personal needs** and interpersonal relationships."*

*Die noodsaaklikheid van die kennis van werknemerbehoefte sowel as motiveringsteorieë word dus beklemtoon - **hieronder is effektiewe kommunikasie nie moontlik nie.** Effektiewe kommunikasie is weer nodig vir organisatoriese doeltreffendheid!*

Lewis (1987:5, 6) sê: "Managers must recognise the necessity and importance of effective communication for managing employees and organisations and for increasing productivity. Managers need the ability to (1) - align managerial and organisational theories with communication principles, (2) - understand how verbal and non-verbal behaviour act as communication stimuli within organisations, and (3) overcome organisational communication problems." Hy voeg by: "... 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 not only flow from management to employees, but also from employees to management."

Sanford (1976: 24) is meer spesifiek. Hy sê: “Effective organisational communication is not an end in itself; it is one of the means to the end of organisational effectiveness. Basically, communication serves the following two purposes in all organisations: (1) it provides information for decision-making, and (2) it makes possible the attitudes and motivations for the decision-making and producing processes.”

Lewis (1987: 5 en 6) bring `n verdere dimensie na vore, wat aansluit by wat Porter reeds geïmpliseer het, naamlik **dat die bestuurder van vandag nie sy werk doeltreffend kan verrig as hy nie doeltreffend kan kommunikeer nie**. Hy is dus slegs suksesvol as hy effektief kan kommunikeer en kan dus organisatoriese doeltreffendheid verhoog deur kommunikasie te verbeter.

Dat organisatoriese doeltreffendheid tot `n hoë mate deur kommunikasie beïnvloed word, is nie te betwyfel nie. In hierdie studie word spesifieke aandag geskenk aan die mynbedryf en alhoewel bogenoemde aanhalings almal van toepassing is, kyk ons graag na wat Hooyberg (1987: 1) sê. Hy maak die volgende stellings: “Effective communication is undoubtedly a fundamental requirement for the successful management of almost any enterprise. **In the mining industry this has been recognised clearly...**” Hy voeg by: “The need for effective industrial communication in the mining industry, especially in situations where increased unionization and politization of black employees occurs, can hardly be over-stressed!” Hy sluit af deur te sê **dat mynwerkers `n behoefte het aan informasie, maar dat myne nog altyd gekenmerk is deur “...complex problems of communications, including those of language differences and apparent lack of functional literacy on the part of the bulk of the labour force. For communication to succeed, there is a need for management to move away from traditional approaches and consider new, alternative and possibly unorthodox perspectives in communication.”**

Uit Hooyberg se gedagtes kan ons duidelik aflei dat in die mynbedryf in Suid-Afrika nog veel gedoen sal moet word ten einde die kommunikasieproses, met al sy gepaardgaande voordele, te verbeter. **In hierdie studie word die uitdaging aanvaar om die kommunikasieproses aan te pak uit die hoek van behoeftes van werknemers en**

bestuur. So sal onder meer die inhoudelike aspekte spesifiek uitgelig word in hierdie uiters dinamiese proses.

Om die probleem dan finaal te formuleer: Daar bestaan `n groeiende behoefte ten opsigte van verbeterde kommunikasie in die Suid-Afrikaanse mynbedryf. In die bestaande proses word daar nie genoegsame aandag gegee aan die behoeftes van die werknemers, sowel as bestuur, ten opsigte van inligting wat hulle benodig nie..

Die probleem verg onmiddellike aandag ten einde hierdie strategiese proses tot voordeel van die organisasie te kan aanwend.

1.2 **AGTERGROND TOT DIE PROBLEEM**

Gedurende Julie en Augustus 1996 het Amplats `n staking van werknemers by sy drie myne in die Noord-Wes Provinsie beleef. Dit het gelei tot `n verlies van nagenoeg R400 miljoen. Die oorsaak van die staking kan teruggevoer word na die besluit om Johannesburg Consolidated Investment Limited in Mei 1995 te ontbondel. Gebrek aan effektiewe kommunikasie tussen werknemers en bestuur is later geïdentifiseer as die belangrikste bydraende faktor tot die staking. Die werkers het geglo dat die myne deur JCI aan Amplats verkoop is en dat hulle dus geregtig sou wees op die betaling van sekere voordele vanaf JCI. Bestuur het, in `n poging om die ontbondelingsproses so lank moontlik stil te hou (om ekonomiese redes), nie genoeg tyd gelaat vir genoegsame kommunikasie van die proses nie. Die gevolg was valse gerugte wat tot onrealistiese verwagtinge by werknemers gelei het. Beide werknemers en bestuur het groot verliese gely, nie slegs van `n finansiële aard nie, maar ook as gevolg van verhoudings - wat oor jare opgebou is - wat onherstelbaar geskaad is. In die jaarverslag van Amplats sê die Voorsitter, Mnr. BE Davison, dan ook baie duidelik dat daadwerklike stappe geneem word om kommunikasie in die organisasie te verbeter ten einde effektiwiteit te verhoog — die doel met hierdie navorsing is dan om `n bydrae te lewer tot hierdie proses.

In Nieuwmeijer et.al. (1992: 85) word die Sekretaris Generaal van die Professional Transport Workers Union, Emily Fourie, aangehaal waar sy die volgende uitlating maak: "Management will have to get off their rusty dusties and get down to the basics, if they wish

to run their companies effectively. At the end of the day they will have to meet the aspirations of the workers. The trade unions have reluctantly been playing the role of communicators. It is about time that management wake up and realise that they need to communicate with their own work force.” Sy gaan verder en maak ook die volgende uitlating: *“I suggest that the majority of unfair labour practice cases that reach the industrial court could have been resolved, had there been better communication. It is important to recognise that communication is a means of improving human relations, and not solely a means of getting things done. Most companies will tell you that they communicate well with their workers, that they have the proper structures, that meetings are held once a month, and yet, wait and see how agitated management becomes when the meetings drag on for longer than they anticipated.*

I want to say that as I see it, what is required of effective communication is that there must be an earnest and honest desire to communicate; an urge to learn and to listen with understanding. It is not going to help if we rush out there, and call our work force together tomorrow and say: “From now on, we are going to communicate”. We don’t really believe that in our hearts. You have to be convinced that this is the only way that your company is going to operate effectively. Communication should be participative and democratic not only in words, but also in deeds. And all workers must be drawn into the communication system.”

Ons het hier dus die behoefte aan doeltreffende kommunikasie verteenwoordig uit die oogpunt van bestuur, werknemer en die unie (werknemerverteenwoordiger) gesien. Almal is dit eens dat:

- 1) Kommunikasie nodig is ten einde produktiwiteit te verhoog;*
- 2) Werknemers se behoeftes ten opsigte van kommunikasie belangrik is;*
- 3) Bestuur, in sy poging om te kommunikeer, vêr te kort skiet; en*
- 4) Daar `n behoefte bestaan om hierdie proses te verbeter.*

Uit genoemde stellings, sowel as die voorafgaande opmerkings in die inleiding, is gevolglik gevoel dat `n betekenisvolle bydrae moontlik op hierdie gebied gemaak kan word.

In Amplats is daar deurlopend ondersoek gedoen en aanpassings gemaak ten opsigte van kommunikasie. Die aanpassings het slegs gedien om tred te hou met die bedryf. By kommunikasie in die werksplek is dit egter ook nodig om pro-aktief te wees. Daar word geglo dat die koppeling van behoeftes en kommunikasie, by bestuur en werknemers, dalk so 'n sprong na die pro-aktiewe mag verteenwoordig. As bestuur dan weet wat hulle werknemers se kommunikasiebehoeftes is en werknemers weet wat bestuur se behoeftes op hierdie gebied is, sal kommunikasie meer doeltreffend en doelgerig wees !

1.3 **DOEL VAN DIE ONDERSOEK**

*Soos reeds hierbo gemeld, is die doel van die ondersoek om die kommunikasieproses soos aangetref op 'n platinamyn onder die vergrootglas te neem. Die proses sal ontleed word met spesifieke verwysing na die behoeftes ten opsigte van kommunikasie soos aangetref by bestuur en ook by die werknemers. Dit gaan dus hier oor **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 !** Dit is waarskynlik die enigste manier om misverstande en konflik in die werkplek 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 vloei van kwaliteit inligting - van belang vir werknemers en ook in belang van die onderneming.*

Daar word geglo dat hoe groter die oorvleueling van behoeftes is ("common ground") hoe makliker dit sal wees om doelwit-integrering te bewerk. Daar word aanvaar dat daar groot verskille mag bestaan, maar ook hier sal die kennis van hierdie verskille lei tot 'n aanpassing van doelwitte - so word geglo - ten einde kommunikasie te verbeter en uiteindelik organisatoriese doeltreffendheid te verhoog.

Lakhani (1994: 25) sê ook: *“The simple truth is that communication is about “listening” of identifying the communication needs of all the people in an organisation and setting up processes that facilitate this - so it’s more a case of identifying communication needs than of telling them anything.”*

Die doel van die ondersoek is dan **om die inhoudelike van kommunikasie aan te spreek** deur middel van die **identifisering van behoeftes** van bestuur en werknemers. Dié bevindinge sal dan weer toegepas word in die kommunikasieproses van die reeds genoemde organisasie, maar moontlik ook by ander.

1.4 **FORMULERING VAN DIE PROBLEEM VAN HIERDIE STUDIE**

Dit blyk duidelik uit die voorafgaande dat daar by organisasies oor die algemeen `n behoefte bestaan ten opsigte van verbeterde kommunikasie. Howard (1996: 12) stel dit in haar artikel in Public Relations Quarterly: *“That’s true (the need for improved communications) from San Francisco to Sydney, Asia to Africa.”*

McLaren (1983: 1 en verder) ondersteun dié siening deur die volgende uitspraak: *“Trends indicate that **black mineworkers are growing increasingly frustrated with the poor quality or lack of communication** on matters affecting them directly.”* Om bogenoemde redes is daar besluit om die navorsing ten opsigte van die proses van kommunikasie spesifiek tot die Suid-Afrikaanse mynbedryf en meer spesifiek die behoeftes van werknemers en bestuur ten opsigte daarvan, te beperk en te rig.

Mauer (Nieuwmeijer 1992:1) maak die volgende uitlatings: *“The ultimate aim of communication is to share meaning, an ideal not easy to accomplish because of our diversity as human beings. There is a popular belief that people have an inherent ability to communicate, but the world around us proves the contrary. Every day there are misunderstandings that cause confusion, disagreement, deterioration in interpersonal relationships and poor performance. These misunderstandings may be due to a lack of information, to differences in interpretation or to being swamped by too much information.*

Competence in communication should be learned, in much the same way as learning to talk – by observing others, by explicit instruction, by trial and error, and so on. In other words, the more you know about the communication process, its possibilities as well as its limitations, the more options you will have for your day-to-day communications.”

1.5 **METODE VAN ONDERSOEK**

Soos in die inleiding reeds aangehaal deur Porter, lê die veld van ondersoek van kommunikasie in die organisatoriese opset nog tot 'n hoë mate braak. Daar is dus wyd gesoek na inligting wat nie net die velde van die Sielkunde en Bedryfsielkunde insluit nie, maar ook Kommunikasiekunde en die Skakelwese dek.

1.5.1 **Literatuurstudie**

Verskeie bronne wat handel oor kommunikasie sowel as menslike behoeftes, konflik, die organisasie, regte en pligte van bestuur en werknemers en motivering is geraadpleeg. Daar is gepoog om soveel moontlik oor kommunikasiebehoefte van werknemers en bestuur te wete te kom. As basis is die studies van die Kamer van Mynwese se studies gebruik. In hierdie studies is gefokus op die inhoudelike element van hierdie behoeftes en daar is voorts gepoog om dit uit ander bronne aan te vul en te bevestig. Uit hierdie studie is 'n veelvoud van behoeftes gevind wat gekondenseer is tot 'n totaal van sestien elk by werknemers en bestuur onderskeidelik. Daar is gebruik gemaak van tydskrifte, handboeke en artikels op die Internet sowel as skakeling met Opvoedkundige Instellings en internasionale kundiges op die gebied van kommunikasie, deur middel van e-pos en internet fasiliteite op die rekenaar.

Op bogenoemde wyse is toegang verkry tot meer as vyftig bronne en is ongeveer ses internasionale kundiges en instansies gebruik ten einde inligting te bekom en die onderwerp van navorsing te bespreek. Aan al hierdie bronne word erkenning gegee in die bronnelys..

1.5.2 **Toepassing van die N.E.R.V-matriks**

Tydens die literatuurstudie is 'n artikel van Sue McLauren van die Bell Howell organisasie in Kanada geïdentifiseer as 'n moontlike wyse om informasie ten opsigte van werknemerbehoefte te versamel. Die N.E.R.V.-matriks bied 'n basis vir werknemers, sowel as bestuur, om hulle behoeftes (needs), verwagtinge (expectations), regte (rights) en waardes (values) na vore te bring, soos van toepassing in die werksituasie.

Die inligting is deur 'n fasiliteerder, eers op individuele en dan op groepsbasis, ingewin.

1.5.3 **Bepaling van kommunikasiebehoefte**

Informasie ingewin deur die toepassing van die N.E.R.V.-matriks is georden in afsonderlike response van werknemers en bestuur. Uit die literatuurstudie is daar generiese kommunikasiebehoefte geïdentifiseer. Hierdie behoeftes is vervolgens aangevul en bevestig uit die response verkry vanuit die toepassing van die matriks. Response vir werknemers en bestuur is afsonderlik aangetoon. Hierna is 'n vraelys saamgestel wat geïdentifiseerde kommunikasiebehoefte van beide groepe geïnkorporeer het in die vorm van stellings waarop die respondente, soos geïdentifiseer in 'n ewekansige steekproef, getrek vanaf 'n elektroniese drukstuk uit die kloksisteem op elke skag ten einde elke posvlak verteenwoordigend te omvat, moes reageer. Die vraelys is vertaal in ses tale (Afikaans, Engels, Xhosa, Sepedi, Setwana en die Fanakalo) ten einde alle taalgroepe in die steekproef, wat die totale spektrum van werknemers op die myn dek, te akkomodeer.

1.5.4 **Korrelasie van geïdentifiseerde behoeftes**

Van respondente is verwag om op twintig stellings, ten opsigte van kommunikasiebehoefte, te reageer. Elkeen moes aandui of hy/sy volmondig daarmee saamstem, gedeeltelik daarmee saamstem, onseker is daaroor, ietwat daarvan verskil of totaal daarvan verskil. Alhoewel bestuur en werknemers op die selfde vraelys moes reageer, is die response afsonderlik aangeteken en is afleidings gemaak aan die hand van statistiese resultate wat verkry is deur die toepassing van die "Statistica"-rekenaarsagteware pakket Die hoofdoel was hier om te bepaal of daar 'n korrelasie

bestaan tussen die response van bestuur en werknemers – of daar dus ooreenkomste bestaan tussen die kommunikasiebehoeftes van werknemers en bestuur op 'n Platinamyn.

1.5.5 **Toepassing van bevindings**

Uit die resultaat verkry uit die statistiese analise en afleiding daaruit gemaak, word sekere bevindinge gemaak. Hierdie bevindings dien dan as basis vir die formulering van 'n kommunikasiestrategie vir die myn. In hierdie strategie word die bevindings dan geïmplimenteer, terwyl die basiese vertrekpunt die beklemtoning van die inhoudelike is van die kommunikasieproses.

Daar word voorsien dat 'n kommunikasiebeleid vir die Platinamyn moontlik sal voortspruit uit die bevindings van hierdie navorsing.

1.6 **AFBAKENING VAN DIE STUDIETERREIN**

*Die studie word, soos die titel van die verhandeling reeds suggereer, beperk tot kommunikasie in die Mynbedryf – meer spesifiek 'n Platinamyn in Noord - Wes Provinsie. Die spesifieke invalshoek wat as studieveld gekies word, is die behoeftes aan kommunikasie soos aangetref by werknemers sowel as bestuur. Deur aandag te gee aan kommunikasiebehoeftes, word die klem geplaas op die inhoudelike aspek van die kommunikasie proses – **wat die partye wil weet en ook wat hulle vir mekaar te sê het, in die opset van die organisasie.***

Porter, in Dunnette (1976:1585), voer aan: “Research carried out to date in actual organisational settings seem not to have penetrated to the heart of communication problems...”. Hy voeg by: “The need is great for more varied and more innovative methodological approaches to study communication in organisations, if solid advances are to be made in this area in the future.

*Uit bogenoemde aanhaling blyk dit duidelik dat **die navorsingsvraagstuk handel oor kommunikasie in organisasies** - 'n veld wat, so glo Porter, nog baie navorsing verg ten einde vordering te toon. Dit bied ook uitstekende geleenthede aan navorsers om 'n betekensvolle bydrae te maak tot die veld van organisatoriese sielkunde.*

*Gerber, et.al. (1995: 78 en 82) beklemtoon die **bevrediging van menslike behoeftes** in die werksituasie en die rol van bestuur om hierdie behoeftes te ken en verstaan ten einde werksprestasie te verbeter.*

Nasser, et.al. (1977: 3) voeg by **dat bestuur die behoeftes van werknemers en die organisasie moet integreer ten einde organisatoriese doelwitte te bereik.**

Lewis (1987: 6) bring 'n verdere dimensie na vore wat aansluit by wat Porter reeds geïmpliseer het, nl. **dat die bestuurder van vandag nie sy werk effektief kan verrig as hy nie effektief kan kommunikeer nie.** Hy is dus slegs suksesvol as hy effektief kan kommunikeer en kan dus organisatoriese effektiwiteit verhoog deur kommunikasie te verbeter.

Om bogenoemde redes is daar besluit om die navorsing ten opsigte van die proses van kommunikasie spesifiek tot die **mynbedryf** en meer spesifiek **die behoeftes van werknemers en bestuur** ten opsigte daarvan, te beperk en te rig.

Gedurende Julie en Augustus 1996 het Amplats, die organisasie hier ter sprake, 'n staking van werknemers by sy drie myne in die Noord-Wes Provinsie beleef, wat gelei het tot 'n verlies van nagenoeg 400 miljoen rand. Die oorsaak van die staking kan teruggevoer word na die besluit om Johannesburg Consolidated Investment Limited in Mei 1998 te ontbondel en drie onafhanklike organisasies – JCI, JOHNIC en AMPLATS te vorm as deel van 'n swartbemaagtigings inisiatief. Gebrek aan doeltreffende kommunikasie tussen werknemers en bestuur is later geïdentifiseer as die belangrikste bydraende faktor tot die staking. Die werkers het geglo dat die myne deur JCI (die moedermaatskappy) aan Amplats verkoop is en dat om hierdie rede hulle geregtig sou wees op die betaling van sekere afdelingsvoordele vanaf JCI. Bestuur het, in 'n poging om die ontbondelingsproses so lank moontlik stil te hou – om ekonomiese en ander strategiese redes – nie genoeg tyd gelaat vir genoegsame en effektiewe kommunikasie van die proses nie. Die gevolg was valse gerugte wat tot onrealistiese verwagtinge by werknemers gelei het. Die organisasie en beide werknemers en bestuur het groot verlies gely, nie slegs van ekonomiese aard nie!

Lakhane (1994: 25) meen dat dit in kommunikasie gaan oor: “... **identifying the communication needs of all the people in our organisation and setting up processes to facilitate this.**”

In die jaarverslag van **AMPLATS** verklaar die Voorsitter, Mnr Barry Davison dan ook, aan die einde van daardie finansiële jaar (1996), baie duidelik dat daadwerklike stappe geneem sal moet word ten einde kommunikasie in die organisasie te verbeter en sodoende effektiwiteit te verhoog - **die doel met hierdie navorsing is dan om 'n bydrae te lewer tot hierdie proses.**

Daar sal dus gepoog word om te bepaal of daar ooreenkomste bestaan tussen die kommunikasie behoeftes van werknemers en bestuur ten einde daarop te fokus en die kommunikasie proses te verbeter. Indien daar verskille gevind word, sal sulke verskille ook uitgelig word om so 'n bydrae tot verbeterde kommunikasie te maak.

Die mynbedryf is van kardinale belang vir die ekonomie van die Republiek van Suid-Afrika. Meer doeltreffende kommunikasie wat kan lei tot groter sukses in die bedryf en ook arbeidsvrede kan bewerkstellig, sal beslis die lewens van baie landsburgers raak - nie net die betrokke werknemers en bestuur nie, maar - uit die aard van die bedryf – ook totale gemeenskappe soos Rustenburg, Klerksdorp, Randfontein, Virginia en talle ander.

1.7 OPSOMMING VAN VERDERE HOOFSTUKKE IN DIE STUDIE

HOOFSTUK 2 :DIE ORGANISASIE

Aangesien hierdie verhandeling aandag skenk aan konflik as onderliggend in die organisasie, menslike behoeftes , motivering in werksverband en organisatoriese kommunikasie, is dit belangrik om te omskryf wat 'n organisasie is. Hierdie begrip word omskryf aan die hand van Sanford (1976:9) se definisie. Daarna word gekyk na die werkgewer (of bestuur) en wat hulle doelstellings, verantwoordelikhede, regte en pligte is in 'n organisasie. Vervolgens word die begrip werknemer omskryf en daar word aandag gegee aan die doelstellings van werknemers (arbeid), hulle regte, verantwoordelikhede en pligte.

Uit bogenoemde bespreking en vergelyking blyk dit gou dat daar uiteenlopende doelwitte, verantwoordelikhede, regte en pligte is - die basis is dus reeds gelê vir konflik as gevolg van botsende belange. Om konflik binne die werksmilieu te bestuur, is effektiewe kommunikasie weer onontbeerlik.Ten slotte word die interafhanklikheid van bestuur en werknemers weereens belemtoon.

HOOFSTUK 3 :KOMMUNIKASIE

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 gedefinieër en aan die hand van modelle bespreek word. Daar word spesifiek aandag gegee aan die modelle van Sanford ,Lewis en Berlo asook die

eksternebetrekkings - kommunikasie-model. Die funksies van organisatoriese kommunikasie word bespreek, asook die implikasies wat bestuursteorie vir kommunikasie inhou – dit word toegelig aan die hand van 'n tabel wat die hooftorie vergelyk in terme van die funksionele en betekenisgesentreerde benaderings van kommunikasie. Hierna word verwys na die eienskappe van 'n goeie kommunikeerder asook die rol wat vertroue in hierdie proses speel. Die belangrikheid van terugvoer sowel as die noodsaaklikheid van doeltreffende kommunikasie in 'n organisasie dien dan om hierdie bespreking af te rond.

Ten slotte word interkulturele kommunikasie bespreek wat, as gevolg van die veelheid van tale en kulture, 'n definitiewe rol in die mynboubedryf in die RSA speel.

HOOFSTUK 4 :KONFLIK AS INHERENTE VERSKYNSEL IN WERKNEMER/WERKGEWER VERHOUDINGS.

Soos gesien uit hoofstuk 2, bestaan daar in die organisasie groot potensiaal vir konflik tussen bestuur en werknemer. Hierdie potensiaal kan gevind word in die verskil wat bestaan in die doelwitte van die twee partye asook die relevante posisie van mag waarin dié partye hulle bevind. In hierdie hoofstuk sal gepoog word om op die informasie in hoofstuk 2 verskaf, voort te bou en te wys dat die verskille wat bestaan nie noodwendig tot negatiewe konflik sal lei, soos dit deur die tradisionalistiese siening voorgehou word nie. Dit kan ook tot konflikbenutting lei, waar die twee teenpartye - deur doeltreffende hantering van die proses - tot 'n nuwe, wedersyds aanvaarbare alternatief kan kom. Dit kan slegs geskied deur doeltreffende benutting van kommunikasie tussen werknemer en bestuur.

Ten einde bogenoemde oogmerk te illustreer, sal daar eers gekyk word na 'n definisie van die begrip konflik. Hierna word twee konflikmodelle bespreek en daar word dan oorgegaan na 'n oorsig van bronne van konflik in die werksituasie. Vervolgens word wyses bespreek om konflik te bestuur wat lei tot 'n bespreking van die voordele van konflik as 'n positiewe verskynsel in organisasies.

HOOFSTUK 5 : MENSLIKE BEHOEFTE EN MOTIVERING IN 'N ORGANISASIE

Daar is reeds in die voorafgaande twee hoofstukke gesien dat menslike behoeftes, en doelwitte wat daaruit voortspruit, van mekaar mag verskil en tot konflik kan lei. Die noodsaaklikheid om die doelwitte van bestuur en werknemers te versoen, is insgelyks ook beklemtoon as 'n voorvereiste van organisatoriese doeltreffendheid.

In hierdie hoofstuk val die klem op menslike behoeftes en gedrag. Daar word dan eers na

algemene menslike behoeftes gekyk, waar veral aandag gegee sal word aan die teorieë van Maslow, Herzberg en Mc Clelland (as voorbeelde van sogenaamde inhoudsteorieë) en Vroom, Adams en die Porter en Lawler model (as voorbeelde van die prosteorieë). Hierna word oorgegaan tot die bespreking van menslike gedrag aan die hand van 'n model van gedrag.

'n Motiveringsmodel, sowel as verskeie definisies van motivering, dien as voorbereiding tot 'n bespreking van motivering in die organisasie. Hierna volg dan 'n bespreking van hoe kennis van menslike behoeftes en motivering, aan die kant van bestuur, tot voordeel van die organisasie aangewend kan word.

Die laaste afdeling in dié hoofstuk handel oor die impak van behoeftes en motivering op kommunikasie in die organisasie.

HOOFSTUK 6: BEPALING VAN KOMMUNIKASIEBEHOEFTE

In hierdie hoofstuk word daar op twee wyses 'n opname gemaak van kommunikasiebehoeftes wat bestaan by werknemers en bestuur, naamlik:

- *Identifisering van kommunikasiebehoeftes uit die literatuur; en*
- *Aanvulling hiervan aan die hand van 'n opname op 'n Platinamyn, met behulp van die NERV – kommunikasiematriks.*

In die literatuurstudie word onder andere verwys na Mc Cathrin en D' Aprix, Inverson van Nucor (V.S.A.), Hooyberg en Armstrong se werk. Daar word verwys na Gerber se aannames oor die inhoud van induksie programme sowel as 'n studie deur Market Research Africa wat in 1986 gepubliseer is.

By die toepassing van die NERV- kommunikasiematriks, wat in 1991 deur Sue Mc Lauren in Kanada ontwikkel is, is verskeie behoeftes (needs), verwagtings (expectations), regte (rights) en waardes (values) geïdentifiseer. Dit is gedoen deur die groeps – en individuele response van mynwerkers te analiseer. Werknemers en Bestuur het op genoemde matriks gereageer, in individuele - en groepsverband, onder leiding van 'n groepleier wat onder andere die begrippe ter sake duidelik help omskryf het. Met behulp van hierdie individue en groepe, op verteenwoordigende basis, is die response dan verder gereduseer tot betekenisvolle behoeftes deurdat oorvleulings en herhalings uitgeskakel is.

Hierna is die bevindinge uit die literatuur en die response op die matriks saamgevoeg en is die kommunikasiebehoeftes saamgevat in sestiens generiese behoeftes vir onderskeidelik die werknemers en bestuur. Hierdie behoeftes is weereens saamgevat in twintig stellings verteenwoordigend van bestuur en werknemers. Met hierdie stellings as basis, is 'n vraelys

saamgestel. Die vraelys, wat ook biografiese inligting vereis, is vertaal in ses tale ten einde dit toeganklik te maak vir die totale mynpopulasie.

Vervolgens is die vraelys voorgehou aan 'n verteenwoordigend monster van werknemers en bestuur van Rustenburg Platina Myn wat beide posvlak sowel as werkstasies (Skagte) verteenwoordig. Genoemde steekproef is gedoen met behulp van naamlyste wat vanaf die elektroniese kloksisteem verkry is op ewekansige basis ten einde ongeveer 100 respondente per werkarea te identifiseer. Van hulle is verwag om hulle siening ten opsigte van elkeen van hierdie behoeftes, voorgehou in die vorm van 'n stelling, op 'n vyfpunt skaal aan te dui. Die doel is dan om te bepaal of daar betekenisvolle ooreenkomste tussen die groepe se response (kommunikasiebehoeftes) sou bestaan. Uit die statistiese verwerkings is daar dan afleidings gemaak wat in detail bespreek word.

HOOFSTUK 7: ONTWIKKELING VAN 'N KOMMUNIKASIESTRATEGIE

Die informasie en afleidings wat gemaak is in Hoofstuk 6, sowel as in situ waarnemings, word in hierdie hoofstuk gebruik om as basis te dien vir die daarstel van 'n kommunikasiestrategie.

Daar word aandag gegee aan die implikasies wat die bevindings op die kommunikasieproses as sulks sou hê en ook spesifiek verwys na die daarstel van standaarde, die huidige benadering ten opsigte van kommunikasie op die myn asook insette wat verkry is van 'n aantal invloedryke mynbestuurders in die Noord - Wes Provinsie.

In die voorstel van 'n kommunikasiestrategie word die doel daarvan eers duidelik omskryf, daarna word die stappe in die formuleringsproses van so 'n beleid aangehaal en toegelig. Die stappe is :

- Versekering van bestuursverbintenis;
- Daarstel van doelwitte;
- Verbetering van bestuurskredietwaardigheid;
- Ontwikkeling van kriteria vir effektiwiteit;
- Besluitname oor media en kanale;
- Evaluasie en aanpassing van die strategie;
- Evaluasie van die bestuursklimaat; en
- Die opleiding van kommunikeerders.

In die volgende hoofstuk word gekyk na die organisasie en die rolspelers binne die organisasie. Daar word klem gelê op die regte en pligte van werknemers en bestuur, wat dan kulmineer in 'n omskrywing van die interafhanklikheid van hierdie twee partye binne die organisasie.

HOOFSTUK 2: DIE ORGANISASIE

Aangesien hierdie verhandeling aandag skenk aan konflik as onderliggend in die organisasie, menslike behoeftes, motivering in werksverband en organisatoriese kommunikasie, is dit belangrik om te omskryf wat 'n organisasie is - hierdie begrip word gedefinieer en ook omskryf aan die hand van dié definisie in hierdie hoofstuk. Daarna word gekyk na die werkgewer of bestuur en wat die doelstellings, verantwoordelikhede, regte en pligte is in 'n organisasie. Vervolgens word die begrip werknemer omskryf en daar word aandag gegee aan die doelstellings van werknemers (arbeid), hulle regte, verantwoordelikhede en pligte.

Uit bogenoemde bespreking blyk dit gou dat daar uiteenlopende doelwitte, verantwoordelikhede, regte en pligte is - die basis is reeds gelê vir konflik aan die hand van botsende belange.

2.1 **WAT IS 'N ORGANISASIE?**

Sanford et.al. (1976: 9) gee die volgende omskrywing:

*"An organisation is a **social system** of structured individual roles and tasks which require coordination and communication to accomplish a specific purpose".*

As ons die definisie verder ontleed, werp dit verdere lig op wat 'n organisasie is.

Sosiale sisteem verwys na die volgende kenmerke van 'n organisasie: (1) Die behoefte aan grondstowwe en informasie-insette ten opsigte van die verwerking van die grondstowwe; (2) 'n meganisme wat die transformasie van die grondstowwe tot een of ander produk of uitset moontlik maak; (3) die menslike bronne om die transformasie te bewerkstellig; (4) die vermoë om binne omgewingsbeperkings te opereer.

Elke onderafdeling van die organisasie is aaneengeskakel sodat 'n verandering in een deel van die sisteem die ander dele sal beïnvloed.

Gestruktureerde rolle en take veronderstel 'n sekere mate van struktuur ten einde hiërargiese verwantskappe tussen onderafdelings en individue moontlik te maak. Poste word deur die organisasie saamgestel in ooreenstemming met die doelwitte wat bereik moet word en is nie gekoppel aan spesifieke individue wat die poste mag beklee nie.

Koördinasie: Die verskillende rolle/poste en take funksioneer/bestaan nie onafhanklik van mekaar nie, aangesien die bereiking van gemeenskaplike doelwitte nagestreef

word. Koördinasie is belangrik tussen individue, werkgroepe, departemente en afdelings ten einde duplisering uit te skakel.

Kommunikasie dien as middel waardeur koördinasie verseker word. Die oordraging van informasie binne die organisasie maak dit moontlik om effektiewe funksionering te verseker.

Spesifieke doel: Hier word verwys na die spesifieke doel wat die organisasie nastreef.. Die mate waarin die organisasie se doelwitte bereik word, bepaal die sukses van die organisasie. Die lede van die organisasie het baie hiermee te doen - die mate waartoe die organisatoriese doelwitte met die doelwitte van die individuele lede ooreenstem, sal bepaal hoe suksesvol die organisasie funksioneer.

In ons geval kyk ons spesifiek na 'n organisasie wat in die mynboubedryf aktief is en waar een van sy hoofdoelwitte die van maksimering van wins is; met ander woorde 'n organisasie met winsbejag as een van sy doelwitte. 'n Organisasie wat beleggers se belange moet beskerm, maar ook moet omsien na die welsyn van sy werknemers - tewens een waar bestuur hulle self ook as werknemers bevind - al is dit dan werknemers wat die bestuurstaak in die organisasie moet hanteer.

2.2 **WIE OF WAT IS 'N WERKGEWER/BESTUUR?**

Swanepoel (1986: 28) meen: "An 'employer' is any person who employs or provides work for another at an understood wage or who permits another person to, in any way assist him in the carrying on of his business".

Daar bestaan dus 'n diensverwantskap tussen werkgewer/bestuur en die werknemer, waar bestuur/werkgewer onderneem om die werker onder andere te betaal vir sy/haar dienste en die werknemer onderneem om sy/haar dienste (werk) aan die bestuurder/werkgewer te bied.

Bestuur is weer daardie entiteit wat die werkgewersfunksie van 'n organisasie of industriële maatskappy verteenwoordig. Dit kan wissel van 'n klein organisasie tot 'n reuse maatskappy/organisasie wat 'n hele hiërargie van persone het wat die werkgewer- of bestuursfunksie hanteer.

DOELWITTE VAN 'N ORGANISASIE/BESTUUR

Uit navorsing wat in Amerika gedoen is, blyk dit dat die getal doelwitte van 'n organisasie, en dus ook bestuur van die organisasie, van een tot agtien wissel. Die gemiddelde aantal is sowat ses doelwitte per onderneming. Hieronder volg sewe van die belangrikstes in moontlike prioriteitsvolgorde:

- *Winsgewendheid*
- *Groei*
- *Markaandeel*
- *Sosiale verantwoordelikheid*
- *Welstand van werknemers*
- *Produk kwaliteit*
- *Diens aan verbruikers*

Te min doelwitte gee gewoonlik aanleiding tot verwaarlosing van kritieke areas in die bestuur van 'n organisasie, terwyl te veel doelwitte bestuur sowel as werknemers kan verwar.

Nel et.al.(1989: 8) sonder die vernaamste doelwitte van bestuur uit as: "om die onderneming suksesvol te maak, dit wil sê om toe te sien dat die regte dinge gedoen word, en die dinge reg gedoen word." Verder ook "die benutter van hulpbronne of besluitnemer of aktiveerder (motivering) of voorsteller van idees". Dan ook "hou bestuur die kritieke verhoudings tussen koste en verkope, tussen lone en produktiwiteit, en tussen beleggings en wins in stand."

Dit is duidelik dat bestuur hom/hul dan besig hou met die funksies van beplanning, leierskap, organisasie en kontrole van die onderneming/organisasie en dit alles deur die proses van effektiewe kommunikasie.

VERANTWOORDELIKHEDE VAN BESTUUR

Nel et.al.(1989:12) meen dat bestuur die volgende verantwoordelikhede behoort te vervul:

- *Gereelde vergaderings hou:*
 - *Daarstel van goeie verhoudings met werknemers*
 - *Bespreking van sake met werkers wat vir beide partye van belang is*

- *Toon begrip vir werkers se ware en wettige behoeftes*

- *Meedeel van belangrike inligting soos:*
 - *Personeelstatistiek (omset-, afwesigheid-, veiligheid, ens)*
 - *Produksieteikens en - prestasie*

- *Help werkvertegenwoordigers om hulle taak te verstaan en toe te pas.*
- *Vertroud wees met direksie/topbestuur se siening*

- *Ken van eie verantwoordelikhede met betrekking tot:*
 - *die werkers; en*
 - *die organisasie*

- *Weet watter sake gemeenskaplik met werkers bespreek kan word.*

- *Opstel van 'n program vir die bepaling van wettige behoeftes van werkers, by wyse van:*
 - *inligting alleen;*
 - *konsultasie; en*
 - *gemeenskaplike besluitneming*

- *Verskaf van fasiliteite vir werknemer verteenwoordiging:*
 - *Plek om te vergader;*
 - *Tyd vir vergaderings; en*
 - *Sekretariële dienste.*

Bogenoemde verantwoordelikhede word almal aanvaar ten einde gesonde bestuur/werkverhoudinge daar te stel. Die verhouding moet gesond wees ten einde 'n milieu van vertroue te skep waarin elke party sy rol/le doeltreffend kan speel.

2.5 **REGTE EN PLIGTE VAN BESTUUR**

Bestuur moet vry wees om die doelwitte van die organisasie na te streef (regte), maar dit gaan ook gepaard met duidelike pligte in dié verband:

2.5.1 **Regte van bestuur**

Daar word in die literatuur deeglik onderskeid getref tussen tradisionele regte en eksklusiewe regte van bestuur.

2.5.1.1 **Eksklusiewe regte van bestuur**

Hierdie regte, volgens Nel (1989: 11), is eie aan bestuur - al het werkers al verskeie pogings aangewend om hulle oor te neem. Die regte is:

- *Bepaling van ondernemingsdoelwitte*
- *Bepaling van produkbeleid*
- *Beplanning en implementering van beleid*
- *Voorsiening van finansiële bronne*
- *Bepaling en verandering van fisiese fasiliteite*
- *Bepaling van kwaliteit van vervaardigde produkte*
- *Bepaling van werkstandaarde*
- *Bepaling van arbeidsiening*
- *Organisering en toewysing van die werksmag*

2.5.1.2 **Tradisionele regte van bestuur**

Hierdié regte was tradisioneel by bestuur gevestig, maar deur die proses van gesamentlike onderhandeling word dit algaande meer en meer met werknemers gedeel:

- *Verwysing en indiensneming van werkers*
- *Toewysing van take aan werknemers*
- *Bevordering en afgradering van werkers*

- *Verplasing van werkers*
- *Salaris- en loonaanpassings*
- *Ontslag van werkers*
- *Personeelvermindering*
- *Bepaling van werksure: in- en uit- klok*
- *Toestaan, al dan nie, van verlof*
- *Bepaling van oortyd*

In die geval van bogenoemde regte is daar tot 'n baie hoë mate reeds ooreenkomste aangegaan tussen bestuur en die werkers, meestal waar die werknemers deur 'n werknemersorganisasie verteenwoordig word.

2.5.2 Pligte van bestuur

Regte gaan altyd ook met pligte/verpligtinge gepaard. Bestuur het die volgende verpligtinge teenoor werknemers:

- *Die plig om werknemers in diens te hou*
- *Die plig om werknemers vergoeding te betaal*
- *Wetlike pligte, onder andere:*
 - *Veiligheid in die werksituasie*
 - *Vakansie/verlof*
 - *Pensioen*
 - *Werkloosheidsversekering*
 - *Billike werksure*
 - *Ongevalle versekering*
- *Welwillendheidspligte, wat dan die volgende insluit:*
 - *Bonusse*
 - *Nadoodse sorg aan naasbestaandes*
 - *Behuising*
 - *Werksklerasie*

2.6

WIE OF WAT IS WERKNEMERS?

Volgens Swanepoel (1986: 28) is 'n werknemer "any person who is employed by or works for an employer and is entitled to a wage for his work, or who in any way assists an employer in the carrying out of his business whether for pay or not."

Dit is duidelik dat werkgewer of bestuur en werknemer, onderling verbind is aan mekaar in die werksituasie. Soos later gesien sal word (hoofstuk 4) is die situasie potensieël gelaai met konflik vanweë die feit dat hulle doelwitte tot 'n hoë mate van mekaar verskil.

Volgens Nel (1989: 7) word 'n werker gekenmerk deur "'n bereidwilligheid om die mens se enigste verhandelbare artikel, wat ons by gebrek aan 'n woord "energie" sal noem, vir "kompensasie" te verruil. Hierdie verhandelbare "energie" kan enigteen van die volgende vorms aanneem: fisieke arbeid, verstandelike arbeid, kennis of bedrewenheid, en skeppingsdrang.

Daar moet gelet word op die feit dat werknemers nie almal dieselfde status of posisie beklee nie. Ons sien byvoorbeeld dat daar arbeiders, vakmanne, toesighouers en bestuur is. Almal werknemers van die organisasie - net hulle funksies verskil in organisatoriese verband.

2.7

DOELWITTE VAN WERKNEMERS

Doelwitte verskil van werknemer tot werknemer, maar tog is daar sekeres wat meer algemeen voorkom:

- *Die strewe na verbeterde diensvoorwaardes*
- *Verbetering van fisiese werksomstandighede*
- *Werksekuriteit en sekuriteit van inkomste*
- *Gemeenskaplike welsyn*
- *Regmatige aandeel in nasionale ekonomie en -welvaart*
- *Nywerheidsdemokrasie*
- *Verbetering van gemeenskaps- en welsynsdienste*

In Suid-Afrika word dié doelwitte meestal vervat in die doelwitte van vakbonde. Dan sluit hulle nog die volgendes hierby in:

- *'n Stem in die regering; en*

- om behoorlike beheer oor en beplanning van die nywerheid te bepaal.

2.8

VERANTWOORDELIKHEDE VAN WERKNEMERS

Werknemers moet die planne van bestuur ten uitvoer bring. Om dit te kan doen, deel hulle verantwoordelikhede met bestuur. Werknemers word deur werknemerverteenwoordigers, wat deur hulle verkies is, in hierdie proses bygestaan. Hierdie verteenwoordigers(vakbonde, ens) deel verantwoordelikhede met bestuur deur:

- *Kennis te neem van werkers se gevoelens en houdings teenoor bestuur en die organisasie en dit met bestuur te bespreek*
- *Griewe ondersoek en oplos en prosedures met bestuur bespreek*
- *Gereeld met werkers te skakel en hulle in te lig wat betref :*
 - *Bestuursbesluite en redes daarvoor*
 - *Oordra van bestuursinligting aan werknemers*
 - *Die verantwoordelikhede en gesag van beide partye*
- *Te kyk dat hulle die omvang van verantwoordelikhede van vakbonde verstaan deur:*
 - *Verteenwoordigingsprosedures en -metodes goed te verduidelik;*
 - *Verantwoordelikhede en beperkings ten opsigte van gesag duidelik te maak; en*
 - *werkers in te lig oor die tipe onderneming waarin hulle hulself bevind;*
- *Nuwe werknemers te kontak en informele induksie te laat ondergaan;*
- *Kennis van ekonomiese omstandighede te laat opdoen, d.w.s oor:*
 - *besigheidsresultate en kompetisie; en*
 - *die effek van werkers se versoeke (eise) teen die agtergrond van die ekonomiese situasie.*

Dit blyk baie duidelik uit bogenoemde dat, alhoewel daar baie verskille tussen bestuur en werknemers bestaan, daar tog behoefte bestaan om saam te funksioneer as ´n span.

2.9 **REGTE EN PLIGTE VAN WERKNEMERS**

Net soos by bestuur, bestaan daar ook regte en pligte wat op werknemers van toepassing is in die werksituasie.

2.9.1 **Regte van wernemers:**

Internasionaal word die regte van werkers in ses basiese kategorieë ingedeel, naamlik:

- *Die reg om te werk*
- *Die reg op vryheid van assosiasie*
- *Die reg op kollektiewe bedinging*
- *Die reg om te staak*

- *Die reg op beskerming, wat die volgende insluit:*
 - *Bevredigende diensvoorwaardes en vergoeding;*
 - *Beskerming van veiligheid en gesondheid;*
 - *Sekuriteit; en*
 - *Beskerming teen onbillike arbeidspraktyke*

- *Die reg op opleiding*

2.9.2 **Pligte van werknemers:**

Die vernaamste pligte van werknemers sluit die volgende in:

- *Die plig om te werk, wat die vermyding van die volgende insluit:*
 - *Afwesigheid;*
 - *Laat kom;*
 - *Werkplek verlaat sonder toestemming;*
 - *Besopenheid;*
 - *Slaap aan diens;*
 - *Ruwe spel (horseplay);*
 - *Onwettige stakings*

- *Die plig om opdragte uit te voer, dit wil sê hulle:*
 - *ignoreer nie instruksies nie; en*
 - *weerhou hulle daarvan om medewerkers op te sweep*

- *Die plig om hulle self goed te gedra. Hulle*
 - *beledig nie medewerkers nie;*
 - *baklei nie op die werksperseel nie; en*
 - *pleeg nie bedrog nie.*
- *Die plig om lojaal teenoor die werkgewer te wees, en dus nie die geheime van die onderneming te verklap nie.*

2.10

DIE INTERAFHANKLIKHEID VAN BESTUUR EN WERKNEMERS

Bestuur en werknemers is in die organisasie onlosmaaklik aan mekaar verbind. Organisasoriese sukses hang af van hoe doelwitte van bestuur en werknemers deur die proses van kommunikasie versoen kan word. Alhoewel bestuur die beplanning, leiding, organisasie en beheer van die onderneming hanteer, hang sukses ook af van die arbeid wat werkers verskaf en die gesindheid waarmee dit gedoen word. Die bestuur motiveer en vergoed die werkers, terwyl die werkers die bron van informasie is wat nodig is vir doeltreffende besluitname en finalisering van die organisasie.

Meegaande diagram illustreer die verskille, maar ook die gemeenskaplikheid, in belange by bestuur (werkgewers) en werknemers.

Hoewel beide bestuur en werknemers hulle eie doelwitte, verantwoordelikhede, regte en pligte het, bestaan daar baie raakvlakke waar oorvleueling van belange bestaan. Die mate waartoe bestuur die raakvlakke of oorvleueling "belange" kan identifiseer en eksploiteer, sal bepaal hoe suksesvol so 'n organisasie is.

*Werknemers is 'n onderbenutte, of selfs onbenutte, bron van kennis en vaardighede - veral in die Suid Afrikaanse ekonomie en spesifiek die mynboubedryf. Die enigste wyse om dié bron bloot te stel en toeganklik te maak vir benutting is.... **doeltreffende kommunikasie!***

*Die volgende hoofstuk handel dan ook spesifiek oor kommunikasie en meer spesifiek **kommunikasie binne die organisasie**. Die begrippe word gedefiniër en aan die hand van modelle omskryf. Hierna word die funksies van organisatoriese kommunikasie bespreek sowel as die eienskappe van 'n goeie kommunikeerder. Terugvoering, opwaartse-, sywaartse- en afwaartse kommunikasie word toegelig en interkulturele kommunikasie word vlugtig aangeraak.*

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 poog 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 werknemergecentreerde 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 rasioneel 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 subsisteem;
- ondersteunende subsisteem;
- onderhoudende subsisteem;

- *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 produksiesisteam 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 instandhoudingsisteam 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 sowas 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.

HOOFSTUK 4

KONFLIK AS INHERENTE VERSKYNSEL IN DIE BESTUUR/WERKNEMER VERHOUDING

Soos uit die vorige hoofstukke afgelei kan word, bestaan daar in die organisasie groot potensiaal vir konflik tussen bestuur en werknemer. Die potensiaal kan gevind word in die verskil wat bestaan in die doelwitte van die twee partye, asook die relatiewe posisie van mag waarin die partye hulle bevind.

In dié hoofstuk sal gepoog word om op die informasie soos in hoofstuk 2 verskaf, voort te bou en te wys dat die verskille wat bestaan nie noodwendig tot “negatiewe” konflik sal lei nie, maar dat dit tot konflik benutting kan lei - waar die twee teenpartye deur hulle doeltreffende hantering van die proses tot ’n nuwe, wedersydsaanvaarbare alternatief kan kom.

Ten einde bogenoemde oogmerk te illustreer, sal daar eers gekyk word na ’n definisie van die begrip konflik. Hierna word twee konflikmodelle bespreek en ’n oorsig word gegee van bronne van konflik binne die werksituasie. Vervolgens word wyses bespreek om konflik te bestuur asook die voordele van konflik as ’n positiewe verskynsel in organisasies.

4.1 DEFINISIE VAN KONFLIK

Volgens Robbins (1987: 352) is konflik “a process in which an effort is purposely made by one person or unit to block another that result in frustrating the attainment of the other’s goals or the furthering of his or her interests.”

Daar bestaan **twee sienings** of benaderings tot konflik. Die **tradisionele siening** waar konflik as negatief of sleg gesien word, en die **interaksionistiese siening** waar konflik gesien word as ’n positiewe verskynsel wat aangemoedig moet word en wat die organisasie of partye kan bevoordeel.

Thomas (1976: 910) omskryf konflik as “the process which begins when one party perceives that the other has frustrated, or is about to frustrate, some concern of his”. Verder, “a process which includes the perceptions, emotions, behaviour and outcomes of parties concerned.”

In ons bespreking sal ons die fokus beperk deur slegs te verwys na tweesydige of “dyadic” konflik, terwyl daar by bespreking van die modelle van konflik gekyk sal word na sowel die proses- as die strukturele model van konflik.

4.2 TWEE MODELLE VAN KONFLIK

In 'n poging om die konflikverskynsel beter te omskryf en te verstaan, is dit nodig dat gekyk word na twee modelle van konflik.

4.2.1 Die prosesmodel van tweesydigte konflik:

Die prosesmodel (sien meegaande model) identifiseer en ondersoek die gebeure binne 'n konfliktepisode of -siklus. Wanneer daar gekyk word na die prosesmodel van konflik (sien diagram) kan ons vyf hoofgebeure binne die konfliktepisode of -siklus van een van die partye waarneem naamlik frustrasie, konseptualisasie, gedrag, die ander party se reaksie en die resultaat of uitkoms.

*Die probleem ontstaan as gevolg van die betrokke party se **ervaring van frustrasie**, huidig of verwagte, as gevolg van die dwarsboming van sy pogings om 'n gegewe doel te bereik. Indien die frustrasie wat ervaar word bewustelik aangespreek of hanteer word, sal dié party die situasie dan **konseptualiseer**. In dié stadium word die party bewus van die situasie. Deur die konseptualisasie van die situasie gaan die een party oor tot **gedrag/optrede** teenoor die ander party in 'n poging **om die situasie te hanteer**. Gedrag of optrede verwys hier na gedrag in algemene verband ten einde vermyding, onttrekking sowel as meer geldende optrede in te sluit.*

4.2.2 Die strukturele model van tweesydigte konflik:

In teenstelling met die prosesmodel, het die strukturele model van konflik nie juis belang by onafhanklike konfliktepisodes nie. Die strukturele model lig sentrale gedragsneigings binne die tweesydigte verhouding toe. Die model is dus gefokus op die saamgestelde verskeidenheid van gedrag wat deur die twee partye gebruik word tydens onderhandelings - die gedrag wat mees algemeen voorkom by die partye, bv. samewerking, kompetisie, vermyding, ens.(Verwys na meegaande model)

Eerder as om die gebeurtenisse binne 'n konfliktepisode te identifiseer, is die strukturele model ingestel op die onderliggende parameters wat elke episode beïnvloed. Die model is eerder toegespits op die hoeveelheid druk en beperkings wat op elke party geplaas word. Elke party se gedrag word dan gesien teen die agtergrond van daardie druk. Beperkings en gedragsaanpassing word gesien as die gevolg van 'n verandering in die verhouding van dié veranderlikes.

Die strukturele model word voorgestel in meegaande diagram. Die twee sirkels verteenwoordig die twee interaktiewe partye. Die konflikgedrag word gesien as gevorm/bepaal deur vier tipes strukturele veranderlikes. **Ten eerste** word beide partye gesien as of hulle beïnvloed is deur vooropgestelde gedragpatrone of gedragspredisposisies. Dit vloei gedeeltelik voort uit hulle motiewe en vermoëns. **Ten tweede** is beide partye onderhewig aan druk van hulle omliggende sosiale omgewing. **Ten derde** reageer die partye op die konflik aansporing in die situasie - die konflik van belange tussen hulle en hulle aandeel in die verhouding. **Ten laaste** word die interrelasie van die twee partye gesien soos dit plaasvind binne die raamwerk van reëls en prosedures wat die gedrag beperk - reëls van besluitneming, onderhandelingsprosedures en prosedures van derde party intervensie.

Die twee modelle wat voorgedra is ten einde konflik toe te lig, vul mekaar aan. Die strukturele model skyn bruikbaar te wees waar sistemiese verandering nodig is, terwyl die prosesmodel weer van toepassing is in die bestuur van 'n deurlopende sisteem. Die strukturele model veronderstel voortdurende verbeterings in verhoudings, terwyl die prosesmodel 'n mens help om krisis te hanteer. Beide modelle, en die taktiek wat hulle voorhou, is nodig ten einde konflik effektief te hanteer.

Voorts word die twee modelle afsonderlik voorgedra aangesien hulle verskillende navorsingsliteratuur weergee. In werklikheid pas hulle saam in een groot siening van konflikstruktuur en - proses. Die strukturele veranderlikes beperk die vorm en prosesdinamika, terwyl kennis van die prosesdinamika 'n mens help om die effek van die strukturele veranderlikes te voorspel.

4.3 BRONNE VAN KONFLIK TUSSEN DIE BESTUUR EN WERKNEMERS IN 'N ORGANISASIE

4.3.1 Beperkte hulpbronne

“Enige onderneming het beperkte hulpbronne, en individue of groepe binne die onderneming moet met mekaar kompeteer vir die hulpbronne. Daar kan aanvaar word dat hoe skaarser die hulpbronne hoe groter is die potensiaal vir konflik.” Nel et.al. (1989:145).

Hierdie verskynsel kan elke jaar in die meeste organisasies duidelik gesien word as die jaarlikse departementele begrotings aan die Hoofbestuurder of Direksie voorgedra word. Eerste pogings van Departementshoofde word afgekeur en die opdrag is om

beoogde uitgawes te besnoei. Gou-gou word behoeftes onderling tussen Departemente vergelyk en vanweë subjektiewe evalueringe ontstaan spanning en konflik tussen departemente, iets wat die hoofbestuurder deeglik in aanmerking moet neem by finale goedkeuring van begrotings.

4.3.2 Status en strukture

Alle werknemers wil graag weet waar hulle in die organisasie inpas, aangesien hulle vergelykings tref met ander wat hulle as hulle gelyke sien - die sogenaamde "Equity theory" - ten einde te bepaal of hy/sy regverdig behandel word en van 'n gelyke waarde vir die organisasie is. Sekuriteit in die werk word tot 'n groot mate só bepaal en dit beïnvloed ook onderlinge verhoudings tussen werknemers.

Die werknemer wil ook weet wie sy direkte hoof, sy gelykes en sy ondergeskiktes is. Hiermee saam gaan sekerheid oor verantwoordelikhede, gesag en verpligtinge.

Konflik ontstaan dan as die werknemer voel dat sy verhouding met die onderneming nie duidelik is nie en dat dit sy status beïnvloed. Begrippe soos "persepsie" en "subjektiwiteit" speel dus hier 'n belangrike rol.

4.3.3 'n Verbreking van die vloei van inligting (kommunikasie)

Waar daar 'n verbreking van die vloei van inligting is, ontstaan daar konflik in die organisasie. Werknemers en bestuur weet dus nie wat aangaan nie en kan dan nie doeltreffend funksioneer nie. Inligting kan ook doelbewus geblokkeer of weerhou word of daar kan verkeerde inligting deurgegee word. Ongeag die aard van die verbreking of verdraaiing van inligting, het dit altyd negatiewe gevolge aangesien dit werknemers en bestuur verwar.

4.3.4 Die omgewing van die onderneming :

Die omgewing waarbinne die organisasie funksioneer kan tot konflik tussen groepe lei. Hier word verwys na die politieke omgewing waar 'n dag soos 16 Junie (Jeugdag/Soweto-dag) tot konflik in die organisasie mag lei. Insgelyks kan in die ekonomiese omgewing 'n afswaai in die ekonomie die organisasie se voortbestaan bedreig en tot konflik lei. Die jaarlikse onderhandelings oor die hersiening en aanpassing van lone en diensvoorwaardes het beslis ook die potensiaal om tot konflik in die organisasie te lei. Die table op die vorige bladsy lig hierdie situasie baie duidelik toe.

4.3.5 Ander bronne van konflik

Nog 'n aantal bronne van konflik, wat veral ook in die mynbedryf 'n rol speel, is:

- *Taalverskille;*
- *Bevolkingsgroep-houdings;*
- *Politieke ideologieë;*
- *Lae vlakke van vertroue tussen bestuur en werknemers; en*
- *Ondoeltreffende arbeidsverhoudinge stelsels.*

4.3.6 Verskillende doelwitte en waardestelsels:

Verskille in die waardes, doelwitte, waardestelsels en metodes om hierdie doelwitte te bereik veroorsaak konflik tussen bestuur en werknemers. Bestuur probeer die maksimum uitset (wins) met die minimum inset verkry. Die werkers interpreteer dit dan as synde die minimum werk met maksimum hoeveelheid vergoeding - lynreg teenoor die siening van bestuur! Tussen hierdie twee teenoorstaande pole moet bestuur en werknemers by mekaar uitkom deur kompromië aan te gaan en konflik tot 'n minimum te beperk.

(Meegaande model illustreer bogenoemde benaderings.)

4.3.7 Verhoudingsprobleme

Onder die opskrif kan die volgende ingepas word:

- **Aansien van groepsverteenwoordigers:** Dit gebeur dat samewerking ontwikkel tussen persone wat onderskeidelik bestuur en werknemers verteenwoordig. Sodra dit lyk of samewerking tot stand kom, word die verteenwoordiger verwerp as 'n "Mpimpi" (verklikker/informant) en word hy/sy onthef van sy/haar posisie. Die proses van opbou van kredietwaardigheid of wedersydse vertroue moet dan weer van voor af begin.
- **Geldigheidserkenning van die partye teenoor mekaar** waar dit gaan oor die mate waartoe elke party van mening is dat die ander party daarop geregtig is om sy doelwitte te bereik. Die verhouding berus dus op die mate waartoe die partye mekaar se reg op 'n standpunt, asook elkeen se bestaansreg en sy besondere werkswyse aanvaar.
- **Persoonlikheidseienskappe van die leiers.** Dit is noodwendig dat die leiers van twee "opponerende" partye 'n groot invloed op die verhouding tussen die groepe sal uitoefen. 'n Persoon van hoë outoriteit sal byvoorbeeld gesien word as relatief meer geneigd tot 'n patroon van min vertroue en sterk mededinging in die werksituasie - dit kan tot gevolg hê dat hy as konserwatief, emosioneel, hard, magsugtig en vyandig beleef word.

4.3.8 Potensiële oorsake van konflik in die organisasie

Nel et.al. (1989: 147) verdeel sake wat moontlik tot konflik kan lei in die organisasie in twee afdelings, naamlik sake met 'n hoë potensiaal vir konflik en sake met 'n lae potensiaal vir konflik, in die werksituasie. Dit word saamgevat in die volgende tabel:

4.4 WYSES OM KONFLIK TE BESTUUR

Konflik is 'n lewensfeit wat eerder verstaan as beveg moet word. Dit is 'n noodsaaklike bestanddeel van alle vorme van sosiale organisasie en kan sodoende nie vermy word nie. As daar aanvaar word dat 'n sekere mate van konflik onvermydelik is, word dit die taak van bestuur om te probeer begryp hoe konflik in sy vele gedaantes herken, verminder of in 'n voordeel omskep kan word.

Konflikhantering (of konflikbestuur) behels dus meer as net die vermindering van konflik, en moet eerder beskou word as die beplanning en beheer daarvan deur middel van stimulasie en oplossing.

Konflikbestuur kan op verskeie wyses benader word. Daar word in die praktyk van twee benaderings gebruik gemaak, naamlik die proses- en struktuurbenaderings.

4.4.1 Die prosesbenadering van konflikbestuur

Thomas (aangehaal in Nel et. al. (1989: 155) haal 'n model aan wat vyf style voorstel vir die bestuur van konflik volgens die prosesbenadering. Die style word hieronder weergegee:

4.4.1.1 Vermyding:

Die partye onttrek uit die konfliksituasie. Die gevolg hiervan is dat nòg die een party nòg die ander party se behoeftes of probleme bevredigend opgelos word.

4.4.1.2 Inskiklikheid

Hierdie styl behels die gebruik van takt deur die verskillende partye deur mekaar te akkommodeer. Die inskiklikheidsbenadering lei daartoe dat individuele oplossings vir die konflik gevind word, aangesien dit gebaseer is op die gewilligheid van die partye om die konflik te probeer oplos.

4.4.1.3 Kompromie

Dit is die styl wat heel waarskynlik die meeste gebruik word. Die partye gee sekere punte prys en beskou ander punte as belangriker - 'n situasie van gee en neem ontstaan dan. Dit lei dus tot 'n kompromie en gevolglike tevredenheid van beide partye. Hierdie styl leen hom daartoe om groot konfliksituasies op te los, aangesien konflik in baie gevalle slegs opgelos kan word indien beide partye bereid is om iets prys gee.

4.4.1.4 Dwang

Hierdie benadering word gekenmerk deur 'n onwilligheid om die ander party se probleme te akkommodeer of selfs om 'n minimale toeweging te maak. Dit lei dikwels tot 'n vinnige oplossing, maar die konflik-nasleep kan baie negatief wees aangesien die een party voel dat hulle "verloor" het.

4.4.1.5 Samewerking

Hierdie styl vereis dat beide partye wil saamwerk en daarna sal strewe om gesamentlike oplossings vir hulle probleme te kry. Dit vereis dus beide samewerkende en selfgeldende gedrag. Die partye sien konflik as neutraal en vertoon vertroue en eerlikheid teenoor mekaar in hulle pogings om die konflik op te los.

Die styl wat 'n individu of groep sal volg hang af van sy/hulle ervaring van konflikhantering, sy/hul persoonlikheid en die spesifieke elemente van die konfliksituasie. Elke styl leen kom dan ook tot gebruik in spesifieke situasies. So byvoorbeeld sal die "dwangstyl" gebruik word waar vinnige besliste aksie noodsaaklik is, of die "inskiklike styl" waar 'n party byvoorbeeld tot die besef kom dat sy standpunt verkeerd is. Die party luister na 'n beter benadering en leer om redelikheid te toon.

4.4.2 Die strukturele benadering om konflik te bestuur

Die strukturele benadering tot konflik kan nuttig aangewend word om samewerking tussen mense te bevorder en konflik te verminder. Die benadering verskil van die prosesbenadering in die sin dat dit vereis dat daar verandering in die onderneming se formele verslaggewing oor houdings moet plaasvind. Die struktuur moet dus verander word, nie so seer individuele of interpersoonlike gedrag nie. In dié benadering word daar van drie oplossings gebruik gemaak om konflik te verminder :

4.4.2.1 Reëls

Daar is normaalweg twee stelsels reëls, naamlik prosedures en substantiewe reëls. Die prosedures bepaal hoe reëls vasgestel word en substantiewe reëls fokus op die regte van werknemers en bestuur.

4.4.2.2 Stelsels

Dit gaan hier oor die prosedures wat gevolg word om te besluit hoe die reëls in die organisasie toegepas word.

4.4.2.3 Rolvoorskrifte

Daar bestaan formele voorskrifte vir individue in 'n organisasie. Die verwagte gedrag word daarin voorgeskryf ten einde die verhouding tussen individue en groepe individue binne 'n onderneming te probeer reguleer en vas te pen sodat almal weet hoe dit werk.

Dit is belangrik om daarop te let dat die strukturele- en prosesbenadering van konflik wat hierbo bespreek is, nie losstaande nie, maar interafhanklik is. Die strukturele benadering het betrekking op stelsels terwyl die prosesbenadering gerig is op die "bestanddele" wat die bestuur aanmekaar bind.

4.5 KONFLIK AS POSITIEWE VERSKYNSEL IN ORGANISASIES

Thomas (1976: 889) meen: "more and more, social scientists are coming to realise - and to demonstrate - that conflict itself is no evil, but rather a phenomenon which can have constructive or destructive effects, depending upon its management."

Litterer (1966: 182) teken die volgende positiewe gevolge van konflik aan:

- *Vestig die aandag op sistemiese probleme wat aanpassing mag benodig;*
- *Vyandigheid wat tussen groepe mag bestaan, mag ook lei tot interne samehorigheid en so gemeenskaplike doelwitte aanwakker; en*
- *'n Magstryd verskaf soms die meganisme om magsbalans in die situasie te evalueer en aan te pas by die realiteit.*

Dubrin (1974: 312) lig die volgende positiewe resultate van konflik uit:

- *Individue beweeg nader aan mekaar;*
- *Nuwe leiers kan in die proses na vore tree;*
- *Ou doelwitte kan gewysig of vervang word;*
- *'n Uitlaat vir "stoomafblaas" kan moontlik geskep word, sonder benadeling van die organisasiestruktuur;*
- *Die motivering en energie om take af te handel kan verhoog word;*
- *Verandering kan gestimuleer word vanweë die groter verskeidenheid standpunte en verhoogde sin vir dringendheid;*
- *Lede van die organisasie (bestuur sowel as ander werknemers) mag groter insae en aanvaarding van hulle eie posisie verkry;*
- *Groepe mag meer bewus raak van hulle eiesoortigheid; en*
- *Die behoefte aan aggressiewe neigings wat inherent is aan soveel mense, kan bevredig word.*

*Ten slotte verwys ons graag na die rol van kommunikasie in die hantering van konflik. Newcomb (1947: 69) voer aan: "Breakdowns in communication enables both parties to develop and maintain their (own) distorted views of each other and to feed their mutual hostility". As oplossing hiervoor sê Thomas (1976: 906): "Communication is the medium through which Parties' misconceptions can be corrected: Other's communications may lead a Party to re-evaluate his own position, to recognise others' actual orientation and to revise his stereotype of Other". Dit blyk dus baie duidelik **dat kommunikasie nodig is** ten einde konflik in die organisasie te kan bestuur en in 'n positiewe verskynsel te verander.*

In hierdie hoofstuk is klem gelê op konflik wat soms gesien word as inherent tot die werkplek en ook dat konflik ontstaan weens botsende of uiteenlopende belange. Vervolgens word daar dan oorgegaan na die bespreking van motivering en die rol daarvan by individue en in die organisasie, asook hoe kommunikasie hierdie fenomeen beïnvloed. Eers word basiese behoeftes omskryf, waarna gekyk word na verskillende teorieë en dan die implikasies wat motivering as sulks het vir kommunikasie.

HOOFSTUK 5 : MENSLIKE BEHOEFTE EN MOTIVERING IN 'N ORGANISASIE

Ons het reeds in die voorafgaande twee hoofstukke gesien dat menslike behoeftes en doelwitte wat daaruit voortspruit van mekaar verskil en tot konflik kan lei. Die belangrikheid daarvan om die doelwitte van bestuur en werknemers te versoen is insgelyks ook beklemtoon as 'n voorvereiste van organisatoriese doeltreffendheid.

In hierdie hoofstuk val die klem op menslike behoeftes en gedrag. Ons kyk dan eers na algemene menslike behoeftes, waar veral aandag gegee sal word aan die teorieë van Maslow, Herzberg en Mc Clelland (as voorbeelde van sogenaamde inhoudsteorieë) en Vroom, Adams en die Porter en Lawler model (as voorbeelde van die prosteorieë). Daarna word oorgegaan tot die bespreking van menslike gedrag aan die hand van 'n model van gedrag.

'n Motiveringsmodel, sowel as verskeie definisies van motivering, dien as voorbereiding tot 'n bespreking van motivering in die organisasie, wat dan weer kulmineer in 'n bespreking van hoe kennis van menslike behoeftes en motivering tot voordeel van die organisasie aangewend kan word deur bestuur.

Die laaste afdeling in dié hoofstuk kyk na die impak van behoeftes en motivering op kommunikasie in die organisasie.

5.1 BASIESE MENSLIKE BEHOEFTE

Dit is wanneer ons met verwondering kyk na die wonders van die moderne tegnologiese ontploffing dat ons weereens onder die besef kom dat die mens die basis is van hierdie vooruitgang - die mens met sy spesifieke behoeftes, doelwitte en gedrag. Die vooruitgang is tewens 'n produk van die mens se behoeftes en nérens word dit duideliker vergestalt as in die ontwikkeling en instandhouding van die wêreld waarin ons leef nie.

Die individu word gebore met 'n stel inherente behoeftes wat die basis vorm van sy gedrag. Hierdie behoeftes vorm 'n belangrike deel van die basiese interaksie-veranderlikes wat beide sy persoonlike en organisatoriese lewe beïnvloed. Die belangrikheid van die bevrediging of frustrering van hierdie behoeftes is voor die hand liggend, veral as 'n mens daaraan dink op individuele of organisatoriese vlak.

5.1.1 Maslow se hiërargie van behoeftes

Die sielkundige Abraham H. Maslow het in die vyftiger jare 'n klassifikasie en omskrywing van algemene menslike behoeftes ontwikkel wat baie wyd en algemeen gebruik word. Hy voer aan dat mense vyf basiese klasse behoeftes het, naamlik fisiologiese-, veiligheids/sekuriteits-, sosiale-, agtings- en selfverweselikingsbehoefte. Soos in meegaande diagram aangetoon word hierdie klasse van behoeftes 'n hiërargiese volgorde georden sodat die verskyning van een klas behoeftes afhang van die bevrediging van 'n ander, laevlak behoefte. Die laagste vlak behoeftes is dan die fisiologiese behoeftes - soos op die diagram aangetoon is.

5.1.1.1 Fisiologiese behoeftes

Soos reeds genoem, is hierdie die laagste vlak behoeftes op die hiërargie en is dit dan ook daardie behoeftes wat die individu sal poog om eerste te bevredig. Dié behoeftes sluit in die behoefte aan voeding, suurstof, beskerming teen die elemente en rus - dus behoeftes van die liggaam en as sulks teenwoordig by alle mense. Totdat dié behoeftes ten minste tot 'n aanvaarbare vlak bevredig is sal die gedrag van die individu daardeur gedomineer word. Maslow sê dan ook, tong-in-die-kies: "It is true that man lives by bread alone - when there is no bread", Maslow (1943: 87).

5.1.1.2 Behoeftes aan veiligheid en sekuriteit

Die volgende vlak behoeftes wat sou domineer is dié van veiligheid en sekuriteit - die behoefte na vryheid van liggaamlike besering en na sekuriteit. Laasgenoemde verwys na ekonomiese sekuriteit (die individu se strewe na voortgesette bevrediging van fisiologiese behoeftes) sowel as sekuriteit van die "self" - die behoefte na sekerheid ten opsigte van wat die gemeenskap van hom of haar verwag in terme van aanvaarbare gedrag (dus begrensing van gedrag).

5.1.1.3 Sosiale behoeftes

*Sodra die veiligheids- en sekuriteitsbehoefte bevredig is, tree die sosiale behoeftes as dominante behoeftes na vore. Die behoefte sluit in die behoefte aan liefde, aanvaarding en kameraadskap, asook **die behoefte om met ander te kommunikeer.***

5.1.1.4 Agtingsbehoefte

Hierdie behoefte sluit sowel selfagting en selfrespek as respek en agting vanaf ander mense in, so ook die behoefte van selfvertroue, onafhanklikheid, vryheid, erkenning en waardering en die behoefte om te presteer. Individue het die behoeftes ten opsigte van hulself, maar ook ander mense. Daar word geglo dat hierdie klas behoeftes die sterkste invloed uitoefen op die gedrag van individue in die meerderheid ekonomies goedontwikkelde lande!

5.1.1.5 Selfverweselikingsbehoeftes

Wanneer die voorafgaande behoeftes tot 'n groot mate bevredig is, tree die behoefte na selfverweseliking dominant na vore. Hier soek die individu geleenthede om sy of haar vermoëns ten beste aan te wend. Maslow (1954: 92) noem dit "the desire to become more and more what one is - to become everything one is capable of becoming".

Soos gesien kan word uit voorafgaande bespreking, is die konsep van 'n hiërargie van behoeftes sentraal by die verstaan van die wyse waarop behoeftes gedrag beïnvloed. Die gedrag van 'n individu, op 'n gegewe tydstip, word meer beïnvloed deur een klas behoeftes as 'n ander en die beweging deur die hiërargie vind plaas op 'n soortgelyke wyse as wat 'n individu beweeg deur sy lewensloop - daar vind dus "groei" plaas.

Volgens Smit en Cronje (aangehaal in Nel , 1987: 336) verklaar Maslow se teorie menslike gedrag nie volkome nie, maar tog word dit algemeen in die praktyk gebruik om die volgende redes:

- *Sy teorie maklik verstaanbaar is en sin maak;*
- *Belangrike behoefte kategorieë daarin uitgewys word;*
- *Daar 'n onderskeid getref word tussen hoër- en laer-ordebehoeftes;*
- *Daar klem gelê word op die belangrikheid van persoonlike groei en selfverweselikking in die werkskonteks.*

5.1.2 Mc Clelland se teorie

Volgens Mc Clelland se benadering van algemene menslike behoeftes is daar slegs twee behoeftes wat as inherent beskou kan word - die behoefte aan plesier en die behoefte om pyn te vermy. Alle ander behoeftes, so voer hy aan, word aangeleer.

Mc Clelland verdeel die konsep van die behoeftestruktuur in drie basiese dimensies, naamlik:

- Die behoefte aan Prestasie - n Ach;
- Die behoefte aan Affiliasie - n Aff; en
- Die behoefte aan Mag - n Pow.

5.1.2.1 Die behoefte aan Prestasie

In hierdie behoefte vind ons die strewe om te kompeteer teen 'n standaard van uitnemendheid. Mc Clelland glo dat hierdie behoefte een van die sterkste algemene menslike behoeftes is. Hy beweer verder dat die kultuurgroep of gemeenskap 'n definitiewe invloed uitoefen op die prestasie - motiverings van sy lede. Hy het ook bevind dat sekere mense 'n merkbaar groter behoefte aan prestasie het as ander en harder probeer om hulle doelwitte te bereik.

5.1.2.2 Die behoefte aan Affiliasie

Die behoefte is vry algemeen bekend by die mens - die mens word immers as 'n kuddedier beskou. Individue met 'n hoër behoefte aan affiliasie het gewoonlik 'n sterk mensoriëntasie - om gewild te wees by ander. Hulle gee dan ook baie aandag aan gevoelens van ander en put 'n hoë mate van bevrediging uit verhoudings met andere. Dié behoefte sluit die behoefte aan vriendskap, gevoel van deel wees en aanvaarding, liefde en dies meer in. Een van die belangrikste aspekte van hierdie behoefte is die **behoefte aan kommunikasie**. Affiliasie is immers slegs moontlik as kommunikasie kan plaasvind.

5.1.2.3 Die behoefte aan Mag

Mag word hier in sielkundige eerder as sosiologiese verband omskryf. Nasser et. al. (1977: 35) haal Litwin en Stringer aan wat die volgende omskrywing bied:

"If a man spends his time thinking about the influences and control he has over others and how he can use this influence, for instance to win an argument, to change other people's behaviour, or to gain a position of authority and status, then the psychologists say he has a high need for power. He derives satisfaction from controlling the means of influence over others".

Mc Clelland onderskei tussen **persoonlike mag** - wat selfgesentreerd is en uitsluitlik vir eie voordeel en prestige aangewend word - en **sosiale mag** wat groep, gemeenskap of organisasiegesentreerd is en gemik is op die mobilisering van die energie van individue ten einde gemeenskaplike doelwitte te bereik.

Persoonlike mag hou verband met dominansie, wat wel in kleiner groepe mag werk, maar indien 'n bestuurder groter groepe sou wou beïnvloed sal hy moet staatmaak op 'n sosiale vorm van beïnvloeding - **sosiale mag**.

Bogenoemde drie sosiale motiewe is verskillend, maar beïnvloed mekaar wedersyds ten einde die individu se interpersoonlike gedrag te bepaal. Met ander woorde, ander individue is nodig ten einde kontrole uit te oefen (mag), en as vriende (affiliasie). Die behoefte aan prestasie mag ook ander mense benodig vir bevrediging, maar is ook daarsonder moontlik. Om dus te presteer mag ander persone benodig word, maar die aard van die verhouding wat daargestel is, sal primêr bepaal word deur die behoefte aan mag of affiliasie.

DIE BEHOEFTE AAN MAG WORD GEWOONLIK UITGEOEFEN DEUR DIE PROSES VAN KOMMUNIKASIE

5.1.3 Herzberg se tweefaktor – motiveringsteorie:

'n Verdere benadering tot die behoeftestruktuur is dié van Herzberg wat geformuleer is, na omvangryke navorsing. (Sien meegaande voorstelling) Hy het bevind dat daar 'n stel faktore is wat neig om mense te motiveer tot groter werksprestasie en gevolglik werkstevredenheid. Hierdie faktore noem hy motiveerders. Sou dié faktore egter afwesig wees, veroorsaak dit nie noodwendig ongemotiveerde gedrag nie. Volgens Herzberg word ongemotiveerde gedrag veroorsaak deur die afwesigheid van 'n ander stel faktore wat hy higiëne - of instandhoudingsfaktore noem.

5.1.3.1 Motiveerders

Soos hierbo reeds genoem onderskei Herzberg faktore wat werksprestasie verhoog - die motiveerders. Hulle hou gewoonlik verband met die aard van die werk en die inhoud daarvan. Dit behels die volgende:

- Prestasie, byvoorbeeld: Suksesvolle voltooiing van 'n taak;
- Erkenning vir wat bereik word/is;
- Die werk self - of dit uitdagend, interessant en betekenisvol is;

- *Vordering of groei;*
- *Verantwoordelikheid.*

Hierdie faktore, indien die werknemer dit uit sy werksituasie kry, is volgens Herzberg geneig om hoër motivering en werksprestasie tot gevolg te hê.

5.1.3.2 "Higiëne" - of Instandhoudingsfaktore

Hierdie faktore het die effek om mense te bevredig eerder as te motiveer en sluit die volgende in:

- *Ondernemingsbeleid;*
- *Toesighouding;*
- *Interpersoonlike verhoudings;*
- *Salaris;*
- *Status;*
- *Werktoestand; en*
- *Werksekuriteit.*

Indien werkers dié faktore onaanvaarbaar vind, sal hulle ongelukkig en ontevrede wees en geneig wees om minder produktief te wees - dus ook minder gemotiveerd.

Herzberg meen dat die oplossing van motivering geleë is in die taak- of werksomgewing en ontwerp van die werk self. Hy beklemtoon taakverryking om dit meer uitdagend, interessant en betekenisvol vir die werknemer te maak. Hy herken só die belangrikheid van persoonlike doelwitte. (Meegaande diagram stel genoemde drie teorieë in perspektief.)

Alhoewel baie kritiek op die teorie gelewer word is die teorie tog waardevol veral vanweë die klem wat geplaas is op werksbevrediging wat te vinde is in die taak self.

Met bogenoemde teorie - die van Herzberg - word afgesluit met die inhoudsteorieë. Vervolgens 'n bespreking van drie prosesteorieë.

5.1.4 Vroom se verwagtingsteorie

*In Vroom se benadering (soos per meegaande diagram) word daar gekonsentreer op doelwitte en uitkomst (resultate) eerder as interne behoeftes. Motivering word dan gesien as 'n funksie waar drie faktore, naamlik die sterkte of **verwagting** van 'n doelwit, die voorsiene vermoë om die verlangde gedrag te openbaar (**instrumentaliteit**) en die voorsiene moontlikheid dat die gedrag tot doelwitbereiking sal lei (**valensie**.)*

5.1.4.1 Verwagting

Die poging wat 'n persoon sal aanwend om 'n eerstevlak uitkoms te bereik, so meen Gerber et. al (1987: 3-12), word beïnvloed deur sy of haar verwagting dat daardie uitkoms sal realiseer. Die mate waartoe sukses voorsien word, sal die intensiteit van die poging bepaal. Verwagting kan dan omskryf word as 'n oortuiging van die moontlikhede dat 'n besondere handeling of poging gevolg sal word deur 'n besondere uitkoms. Dit is dus 'n poging - tot - prestasie verhouding, gegrond op die individu se siening van sy/haar moontlike sukses.

5.1.4.2 Instrumentaliteit

*Die bereiking van 'n eerstevlak uitkoms kan dalk opsigself niks vir 'n persoon beteken nie. Dit kan dalk bydra tot die bereiking van 'n tweedevlak uitkoms of - vergoeding. Instrumentaliteit is die graad van oortuiging dat die eerstevlakuitkoms (**prestasie**) aanleiding sal gee tot die verkryging van 'n tweedevlakuitkoms (**vergoeding**) - dus 'n prestasie - tot - uitkoms verhouding.*

5.1.4.3 Valensie

Valensie dui op die verwagte tevredenheid wat op 'n uitkoms sal volg, eerder as die onmiddellike tevredenheid wat dit verskaf. Valensie is die sterkte van 'n individu se voorkeur vir 'n uitkoms.

Hierdie teorie is ingewikkeld, sê Gerber (1987:11), maar dit kan saamgevat word deur te sê dat individuele prestasie - ingesteldheid bepaal word deur motivering, persoonlike vermoë en die omgewing waarin die individu funksioneer.

In die verwagtingsteorie word die aanname gemaak dat motivering tot 'n sekere poging lei en dat die poging, individuele vermoë en omgewing 'n sekere prestasie tot gevolg het. Die individu heg aan elke uitkoms 'n bepaalde waarde of voorkeur.

5.1.5 Adams se gelykheidsteorie

Dié teorie berus op die aanname dat motivering beïnvloed word deur die mate van gelykheid wat 'n werker in die werksituasie ervaar. Indien 'n werknemer dink dat sy pogings van dieselfde hoeveelheid en gehalte laer aangeslaan word as die van sy mede werkers in terme van vergoeding, sal hy ontevrede wees en probeer om die waargenome ongelykhede uit te skakel. Die graad van ongelykheid word bepaal deur die verhouding van 'n werknemer se inkomste (vergoeding) tot insette (poging) te vergelyk met die van 'n ekwivalente kollega.

5.1.5.1 Inset - uitsetfaktore

Insette sluit enigiets in wat die werknemer as 'n belegging in die werk beskou en 'n sekere opbrengs verdien. Dit sluit in vaardighede, opleiding, opvoeding, vorige ondervinding en poging ("effort").

Uitsette is enige iets wat 'n werknemer kan beskou as 'n opbrengs (vergoeding) uit die werksituasie, wat positief of negatief kan wees. Dit sluit in salaris, interaksie, werksbevrediging, bevredigende toesighouding, senioriteitsvoordele en status in die onderneming.

5.1.5.2 Die ongelykheidsvergelykingsproses

Die werknemer se huidige posisie word nie net met dié van sy medewerkers vergelyk nie, maar ook met waar hy was in 'n vorige of ander onderneming. In die proses kan die werknemer dan bevind dat hy òf gelyke -, òf onder - of oorvergoeding ervaar, afhangende van die feit of hy dieselfde, laer of hoër salaris as sy kollegas ontvang.

Die gelykheidsteorie impliseer dus dat probleme met die prestasie-ingesteldheid van werknemers ontstaan wanneer hulle glo dat hulle nie gelykwaardig vergoed word nie.

5.1.6 Die Porter en Lawler model

Dié model (soos per meegaande illustrasie) is ontwikkel aan die hand van 'n ondersoek van verwantskap tussen bevrediging (tevredenheid) en produktiwiteit - na aanleiding van die algemene geloof (daargestel met die Hawthorne studies) dat tevredenheid lei tot prestasie. Hierdie model veronderstel dat prestasie lei tot tevredenheid en die veranderlike van vergoeding "inmeng" in prestasie en bevrediging.

Die uitgangspunt in Porter en Lawler se model is dat persepsies van beloning - en hoe dit gekommunikeer word - asook hulle vergelykbaarheid, prestasie bepaal. Die model is dus nie soveel verskillend van die van Vroom nie. Tewens, dit verskil ook nie te veel van Maslow en Mc Clelland se benaderings nie. Die klem wat op intrinsieke en ekstrinsieke waardes geplaas word en die onderskeid wat tussen hulle getref word, is veral van belang.

Of daar nou ook al gekyk word na die omskrywing van behoeftes soos gesien deur Maslow, Herzberg, Mc Clelland of enige ander teoretikus, is van sekondêre belang sê Nasser et. al. (1977: 37). Wat van belang is, is die aanvaarding van die aard en behoeftes en om voorsiening te maak vir die uitdrukking en gevolglike bevrediging daarvan.

Ongeag die aspirasies of behoeftes van die individuele werknemer, bevrediging is en bly afhanklik van die gedrag en handeling van die oorgeskikte persone (bestuur). Indien bestuur faal in die inagneming van werknemerbehoefte, kan 'n situasie ontwikkel waar werknemers negatief reageer op die funksionering en doelwitte van die organisasie.

5.2 'N MODEL VAN MENSLIKE GEDRAG:

Meegaande gedragsmodel dien as basis vir die beskrywing van menslike gedrag. Wanneer ons praat van gedrag, moet onderskeid getref word tussen onwillekeurige en willekeurige gedrag. Onwillekeurige gedrag is daardie gedrag waarvoor die individu baie min bewuste beheer het, soos byvoorbeeld refleksie. Willekeurige gedrag is dan die meerderheid van die menslike gedrag wat die individu doelbewus of onbewus kies om te openbaar - dit is dus willekeurig en totaal voorafbepaal van binne die individu. Die gedrag is die belangrikste vorm van menslike gedrag en sal hier toegelig word.

*Die model van Sanford (soos aangehaal in Lewis 1987: 80) word vervolgens bespreek. Die model dui aan wat motivering is en hoe dit verband hou met gedrag. Interne behoeftes lei tot 'n gemis en begeerte, wat op hulle beurt gedrag stimuleer. Hierdie aksie is gerig op doelwitbereiking. **Ons raak bewus van hierdie doelwitte deur die proses van kommunikasie.***

5.2.1 Behoeftes:

Alle mense het inherente behoeftes wat spanning veroorsaak en hulle stimuleer tot aksie gerig op die bevrediging van die behoeftes om die spanning te verlig. Behoeftes het hulle oorsprong in die biologiese- en sosio-psigologiese samestelling. Behoeftes wat ontstaan

uit die biologiese samestelling van die mens word basiese- of primêre behoeftes genoem, terwyl dit wat van sosio-psigologiese oorsprong is, sekondêre - of hoër orde behoeftes genoem word. Hulle kom in feitlik onbeperkte getalle voor, wat dit bykans onmoontlik maak vir enige mens om op 'n bepaalde tydstip al sy behoeftes te bevredig - **daar sal altyd behoeftes wees om 'n individu tot aksie te stimuleer.**

Primêre behoeftes sluit die behoefte aan kos, water, suurstof en beskerming van die elemente in (behoefte van die liggaam), terwyl **sekondêre behoeftes** meer behoeftes van die gees en verstand insluit, soos **kommunikasie**, selfverwesenliking, erkenning en sosiale verkeer. **Sekondêre behoeftes** deel 'n wyer veld en het 'n baie groter invloed op menslike gedrag as primêre behoeftes. Primêre behoeftes moet gereeld bevredig word (byvoorbeeld behoefte aan kos), terwyl dit nie die geval is by sekondêre behoeftes nie. Primêre behoeftes mag op enige tydstip relatief goed bevredig wees, terwyl sekondêre behoeftes nooit werklik volledig bevredig kan word nie.

Die intensiteit van behoeftes wissel tussen persone - en ook binne 'n bepaalde persoon oor die verloop van 'n tydperk - die verskynsel het ook 'n definitiewe invloed op gedrag. Die hoeveelheid energie wat 'n individu bereid is om in te sit om 'n bepaalde behoefte te bevredig, sal dan ook verband hou met die sterkte van die spesifieke behoefte wat hy wil bevredig.

5.2.2 'n Gemis ("want") en begeertes

Gedrag is gerig op die bevrediging van behoeftes. Behoeftes word egter meestal uitgedruk in die vorm van 'n gemis aan of 'n begeerte van 'n persoon. Alhoewel behoeftes, begeertes en 'n gemis nou aanmekaar verwant is, is hulle beslis nie dieselfde nie. Behoeftes is meer basies, en begeertes 'n gemis wat beleef word, vloei daaruit voort. So sal die gemis by 'n persoon en die begeerte van 'n persoon, grootliks van dié van 'n ander persoon verskil - al sou hulle uit basies dieselfde behoefte bestaan. As die behoefte wat ervaar word 'n behoefte aan kos is, sal elke persoon tog immers nie 'n begeerte aan dieselfde kos hê of 'n gemis aan dieselfde drank ervaar nie!

Anders as by behoeftes, lei begeertes en 'n gemis nie altyd tot aksie nie, aangesien 'n gemis en begeertes op meer as een behoefte - terselfdertyd - van toepassing kan wees. Tog lei die sterker begeertes en gevoelens van 'n gemis tot aksie, wat doelwitgerig is en behoeftes bevredig.

5.2.3 Gedrag

Die derde en mees belangrike element van die model is gedrag. Gedrag kan omskryf word as aksie - verstandelik of fisies - wat die mens neem ter bereiking van doelwitte en bevrediging van behoeftes. Dit is belangrik om daarop te let dat feitlik alle gedrag wat ons daagliks waarneem die gevolg is van behoeftes ("needs"), begeertes ("desires") en die gevoel van 'n gemis ("wants") en dat hulle gerig is op die bereiking van doelwitte wat tot bevrediging sal lei.

*Gedrag is ook die uiting en gebruik van die individu se vermoëns soos denke en **kommunikasie**. Individue het vermoëns sowel as behoeftes en hulle vermoëns word dan ingespan in 'n poging om hulle behoeftes te bevredig. Gedrag het dus nie net behoeftebevrediging as doelwit nie, maar is die wyse waardeur individue hulle vermoëns inspan en vertoon.*

5.2.4 Doelwitte en bevrediging

Lewis (1987: 82) sê: "Those things individuals have received information about which might satisfy their needs and reduce tension are referred to as 'goals' "

Doelwitte mag een van drie vorme, of 'n kombinasie daarvan, aanneem naamlik: Dit mag 'n objek wees, mag 'n kondisie of toestand wees of mag 'n aktiwiteit wees. Doelwitte kan dus op verskillende maniere gestel word. Doelwitte is nou geskakel aan begeertes en 'n gevoel van 'n gemis. Hulle word "buite" die individu aangetref, maar word gesien as die moontlike bevrediging van interne behoeftes, begeertes en gevoel van 'n gemis.

Aangesien geen twee persone presies dieselfde leerervaringe deur hulle lewens deel nie, sal die bevrediging wat hulle uit die bereiking van dieselfde doelwit put ook verskil. Die relatiewe moeilikheidsgraad wat van toepassing is op die bereiking van 'n doelwit, sal gewoonlik die mate van bevrediging bepaal wat 'n individu uit die bereiking daarvan put.

5.3 DEFINIËRING VAN MOTIVERING

Lewis (1987:79) omskryf die begrip motivering as volg: "Motivation refers to a stimulated state of the individual. It is an inner state which causes individuals to exhibit behaviour directed towards goals. The stimulated state occurs because people have needs that they seek to satisfy. These needs are most often manifested as wants and desires. The wants and desires of individuals cause them to engage in behaviour, to do certain things and/or

*not do certain things, designed to attain goals that satisfy their wants, desires and needs. It is motivation, therefore, that causes and guides or directs behaviour. Since we have **needs** for interaction, motivation also causes us to **communicate** with others.*

Armstrong (1988: 120) meen: "Motivation is inferred from or defined by goal - directed behaviour. It is anchored in two basic concepts:

- a) the needs that operate within the individual and*
- b) the goals in the environment towards or away from which the individual moves. In its simplest form, the process of motivation is initiated by the conscious or unconscious recognition of an unsatisfied need. A goal is then established which, it is thought, will satisfy that need and a course of action is determined that will lead towards the attainment of the goal. But, as goals are satisfied, new needs emerge and the cycle continuous".*

Gerber et.al.(1987: 331) sê: "Motivering is dus die wyse waarop drange of behoeftes 'n persoon se gedrag tot 'n spesifieke doelwit rig en die intensiteit van die motivering van die bepaalde doelwit".

Cronje et.al.(1991: 119) meen dat motivering, uit die oog van die bestuurswese, gaan oor: "Die kennis wat bestuur oor die innerlike behoeftes van ondergeskiktes moet hê en die bevrediging van daardie behoeftes op só 'n wyse dat hulle gedrag in die rigting en ter bereiking van die ondernemingsdoelwitte beïnvloed word".

Die begrip motivering omvat dus drie duidelik afgebakende elemente, naamlik: aanwakkering van behoeftes, menslike gedrag en doelwitbereiking. Die mens reageer om menslike gedrag "vry te stel" op grond van 'n behoefte wat aangewakker is en waarvan die bevrediging die doelwit is. Die wisselwerking tussen hierdie innerlike menslike aktiwiteite blyk duidelik uit die volgende:

- Menslike gedrag spruit direk voort uit menslike behoeftes.*
- 'n Onbevredigde drang veroorsaak die vrystelling van energie.*
- Die vrystelling van energie lei tot sekere gedrag.*
- Die gedrag is gerig op 'n doelwit wat die behoefte sal bevredig.*

Diagrammaties kan bogenoemde voorgestel word in die meegaande fundamentele motiveringsmodel wat ontleen is aan Griffin (1987: 389).

5.4 MOTIVERING IN DIE ORGANISASIE

Bestuur werk met, en deur, mense om die onderneming se doelwitte te bereik. Mense is egter kompleks en dikwels irrasioneel in hul gedrag, dit wil sê hulle motiewe is nie altyd maklik peilbaar nie. Hoe beter bestuurders dan gedrag en die motief of beweegrede tot gedrag verstaan, hoe beter kan hulle die gedrag van ondergeskiktes só beïnvloed dat dit tot die bereiking van die onderneming se doelwitte sal lei. Omdat produktiwiteit en uiteindelik winsgewendheid van die onderneming, 'n funksie van die organisasielede se gedrag is, volg dit dat die suksesvolle beïnvloeding van hierdie gedrag die sleutel tot hoër produktiwiteit is. (Sien meegaande model).

Die mens as werknemer het vele behoeftes. Deur energie in die werk vry te stel, stel mense hulle self in staat om die algemeenste behoeftes te bevredig - om 'n salaris te verdien en met dié te betaal vir die bevrediging van sulke behoeftes. Mense werk egter nie net om dié rede nie, maar ook omdat werk 'n belangrike rol speel in die ontwikkeling van selfagting en 'n eie identiteit. Die werk wat 'n mens doen bepaal dan ook tot 'n mate hul status in die gemeenskap en met wie hulle assosieer. 'n Wye reeks behoeftes word bevredig deur werk - die belangrikste is die behoefte aan affiliasie, sukses, mag, beheer, trots en status.

In die werksituasie is dit belangrik dat die individu sal weet waar hy inpas en wat van hom verwag word - daarom is die kommunikasieproses van soveel belang. Die doelwitte van die organisasie moet aan hom oorgedra word en ook die feit dat die organisasie sy volle betrokkenheid benodig en die beste gebruik sal maak van sy beskikbare kennis en ondervinding - wat die werker weer op sy beurt deur die proses van kommunikasie aan bestuur moet oordra.

Bestuur moet dan poog om 'n aansluiting te vind tussen die behoeftes van die werknemers en die organisasie - hoe groter die oorvleueling van die behoeftes, hoe groter is die kans dat hulle gesamentlike doelwitte sal nastreef.

Nasser (1977: 37) sê: "No matter what the individual employee's aspirations or needs are, their satisfaction remains dependent upon the behaviour and attitudes of his superior".

Dit blyk baie duidelik dat bestuur se suksesvolle hantering van sy/hul taak saamhang met 'n grondige kennis van die behoeftes van ondergeskiktes en die vermoë om hulle tot hoër produktiwiteit aan te spoor deur kennis van die proses van motivering. Die saak word vervolgens bespreek:

5.5 HOE DIE KENNIS VAN MENSLIKE BEHOEFTE EN MOTIVERING, BESTUUR TOT VOORDEEL KAN STREK

In hoofstuk twee reeds is daar aangetoon dat die doelstellings, verantwoordelikhede, regte en pligte van werknemers en bestuur verskil, maar tog ook sekere positiewe raakvlakke of ooreenkomste toon. Die stelling is gemaak dat konflik inherent is aan die werknemer/bestuur – verhouding, tog is daar ook klem geplaas op die positiewe aanwending daarvan deur bestuur en hoe konflik bestuur kan word.

*Een van die belangrikste punte wat egter gemaak moet word, is dat bestuur en werknemer in die organisasie onderling afhanklik is van mekaar en **dat die verhouding gebou word deur die proses van kommunikasie** - 'n proses wat in hoofstuk drie breedvoerig bespreek is.*

*Ten einde 'n vertrouensverhouding met werknemers daar te stel, is dit nodig dat bestuur die werknemer en sy besondere behoeftes deeglik leer ken. **Die kennis kan opgedoen word deur effektiewe kommunikasiestrukture daar te stel sodat op- en afwaartse sowel as horisontale kommunikasie kan plaasvind.***

Kennis van die verskillende motiveringsteorieë sal beslis bydra tot die verhoging van organisatoriese doeltreffendheid. Vervolgens die teorieë soos bespreek onder punt 4.1 hierbo.

5.5.1 MASLOW SE BEHOEFTERANGORDE

Mol (1984) sê: “Maslow se teorie het 'n paar baie belangrike implikasies vir die bestuur, naamlik dat daar eers in die laer-ordebehoefte voorsien moet word voordat hoër - ordebehoefte 'n invloed begin uitoefen. In Suid-Afrika gaan baie bestuurders van die standpunt uit dat ongeskoolde of halfgeskoolde arbeiders nog in die posisie is dat daar nie in hulle laer-ordebehoefte voorsien is nie. Die feit dat vakbonde dikwels aspekte soos lone, werksekuriteit en werksomstandighede beklemtoon, versterk hierdie opvatting ...”. Hy gaan egter verder: “Tog is dit so dat selfs by ongeskoolde arbeiders daar 'n groot mate in die basiese behoeftes voorsien is en dat hulle ook deur die behoefte aan selfrespek beïnvloed word”. Bestuur moet beslis hiervan kennis neem! (Meegaande model poog om te illustreer hoe Maslow se model prakties toegepas kan word).

*Sosiale behoeftes kan in 'n groot mate in die werksituasie bevredig word - veral as daar omgesien word na **die behoefte aan doeltreffende kommunikasie** en geleentheid vir*

vrye interaksie tussen werknemers.

Selfagting en selfrespek is 'n funksie van die soort werk wat mense doen - interessante, uitdagende en betekenisvolle werk voorsien 'n stewige grondslag vir die verhoging van prestasie (Gerber a.w.: 336).

Indien die werk wat 'n mens doen opsigself 'n bron van behoeftebevrediging is, word die werknemer grootliks selfregulerend en die nut van eksterne aansporings, as motiveerders, vervaag.

5.5.2 HERZBERG SE TWEEFAKTOR-MOTIVERINGSTEORIE

*Herzberg meen dat die oplossing van motiveringsprobleme in die organisasie te vinde is in die ontwerp van die werk self en veral in taakverryking, om dit meer uitdagend, interessant en betekenisvol te maak. Hy was dan ook een van die eerste mense wat die belangrikheid van persoonlike doelwitte herken het. Hy identifiseer dan **intrinsieke doelwitte** (wat hy motiveerders noem) en **ekstrinsieke doelwitte** (wat hy bevredigers noem). Hy sê dan dat motivering spruit uit die aard van die werk en bevrediging uit sekere toestande rondom die werk. Dit blyk dan dat bestuur op die motiveerders eerder as die bevredigers moet konsentreer ten einde verhoogde prestasie te verseker. (In meegaande model word hierdie teorie met die van Maslow vergelyk).*

5.5.3 MC CLELLAND SE TEORIE

Die drie dimensies van dié teorie hou die volgende vir bestuur in:

Individue wat 'n hoë behoefte aan prestasie het word gekenmerk deur die volgende:

- *Hulle verkies om probleme aan te pak en op hulle eie af te handel. Hulle verkies situasies waarin hulle alleen die verantwoordelikheid vir die oplos van probleme of afhandeling van 'n taak moet aanvaar.*
- *Hulle voel aangetrokke tot situasies waarin hulle vinnige terugvoer kan ontvang op hulle prestasie - hulle wil deurlopend weet hoe goed hulle vaar.*
- *Hulle stel doelwitte wat gemiddelde risiko waarde het, sodat hulle 'n groot mate van sekerheid kan hê om sukses te behaal.*

Individue wat 'n sterk behoefte aan affiliasie het:

- *Benodig ander vir ondersteuning - hulle haat dit om alleen en verstote te voel en sal alles doen om werksharmonie te verseker.*
- *Glo dat werksprestasie ondergeskik behoort te wees aan nabyheid en vriendelikheid teenoor ander. Om vriende te hê in tye van nood, is van groot belang.*
- *Glo dat bevrediging ontleen word aan aanvaarding en gewildheid in die groep. Konflik moet ten alle koste voorkom en vermy word.*

Individue wat 'n sterk behoefte aan mag het:

- *Poog om andere direk te beïnvloed.*
- *Poog om leiersposisies in groepaktiwiteite te beklee.*
- *Word deur ander gesien as kragdadig en uitgesproke, maar ook hardekop en veeleisend.*
- *Hulle verkies posisies wat hulle in staat stel om hulle behoefte aan mag uit te oefen.*
- *Hulle verkies posisies wat dit moontlik maak om ander te beheer.*
- *Hulle is dikwels te vinde in die politieke arena.*

Uit bogenoemde blyk dit dat baie feite na vore kom wat die bestuurder goed kan gebruik, mits hy kennis van die teorie het. Dit is nodig, selfs noodsaaklik, as hy sy werknemers wil ken ten einde aan hulle behoeftes te voldoen tot voordeel van die werknemers asook die organisasie.

5.5.4 VROOM SE VERWAGTINGSTEORIE

*'n Individue se **verwagting** om 'n eerstevlak uitkoms te bereik, word beïnvloed deur 'n aantal veranderlikes soos die werk self, vorige ondervinding in soortgelyke situasies, die individuele selfagting en selfbeeld en **kommunikasie**. Bestuur kan egter hierdie veranderlikes beïnvloed deur byvoorbeeld opleiding en taakontwerp in te stel wat 'n werknemer se verwagting kan verander.*

***Instrumentaliteit** kan ook deur bestuur beïnvloed word deur 'n vergoedingstelsel en bevorderingsbeleid (tweedevlakuitkoms) in te stel wat duidelik aan prestasie (eerstevlakuitkoms) gekoppel is. Die veranderlikes, verwagting en instrumentaliteit, kan dus geredelik deur bestuur aangepas word.*

Valensie verskil egter, aangesien dit bepaal word deur persoonlike voorkeure en individuele verskille. Bestuur kan egter poog om individuele voorkeure af te stem op die beskikbare uitkomst.

5.5.5 ADAMS SE GELYKHEIDSTEORIE

Ongelykheid het ontevredenheid tot gevolg - dit lok spanning tussen en by werknemers uit. Werknemers sal ook aangespoor word om die ongelykheid uit te skakel of te verminder en wel as volg:

- Die werknemer kan sy of haar insette verander - deur dit te verhoog of te verlaag.
- Die werknemer kan op subtiele wyse sy of haar insette en uitsette verdraai ("distort").
- Die werknemer kan ontrek - deur afwesigheid, of bedanking, of deur te vra vir 'n verplasing.
- Die werknemer kan reageer op die vergelykbare werknemer deur sy of haar insette - dis nou die vergelykbare werknemer s'n - te verdraai.
- Die werknemer kan die onderwerp van vergelyking verander - deur hom/haar te vervang met 'n ander meer vergelykbare persoon.

Bestuur moet deeglik bewus wees hiervan en vergelykbare salarisse betaal, aldus Gerber et.al. (1987: 344 - 347).

Nasser et.al.(1977: 37) sê: "Whether these needs are defined in terms of Maslow's hierararchy, Herzberg's two factor theory, Mc Clelland's need structure or any other categorization is of secondary concern. The core issue is one of recognizing their nature and their legitimacy and allowing for the expression and hence satisfaction of these needs".

Gerber et.al. (1987: 349) haal Milton aan waar verskeie riglyne vir bestuur voorgehou word vir die kweek van gemotiveerde werknemergedrag. Hulle is die volgende:

- Ken die basiese behoeftes van werknemers en die motiveringsprosesse;
- Plaas die motiveringsproses in ondernemingsverband;
- Onthou dat individue van mekaar verskil;
- Leer die werknemers as unieke individue ken;
- Wees op die uitkyk vir aspekte wat bestaande behoeftebevrediging bedreig; en
- Bevorder veranderings wat behoeftes kan bevredig.

Dit is vanselfsprekend dat bogenoemde riglyne slegs afgelei kan word, en ook toegepas kan word, as effektiewe kommunikasie plaasvind.

5.6 DIE IMPLIKASIES VIR ORGANISATORIESE KOMMUNIKASIE

*Bestuur kan slegs bewus raak, en wees, van **werknemers se behoeftes** as daar **kommunikasie** tussen dié groepe plaasvind.*

*Dat kommunikasie 'n groot rol speel in dié verband, word deur Sanford (1976: 93) as volg opgesom: "Perhaps the most obvious implications that the above concepts and theories have for organizational communication deal with individual satisfaction and communication climate. Much of the need satisfaction people seek in organizations is actually achieved through interaction (**communication**) with others. In turn, **the degree to which people experience satisfaction in organisations would seem to affect their attitudes towards effective communication. In other words, the degree to which people experience satisfaction influences their willingness (communication climate) to communicate**".*

*'n Mens sou verder hierby kan voeg dat **waaroor** mense sou wou praat, van die uiterste belang is - die **behoefte aan kommunikasie** dus, sowel as 'n **gerigtheid op die inhoudelike** van dit waaroor gepraat wil word.*

In die volgende hoofstuk word die bepaling van kommunikasiebehoefte, by werknemers en bestuur, breedvoerig bespreek en word die resultaat tot 'n vraelys gereduseer. Hierdie vraelys word dan aan werknemers en bestuur voorgelê ten einde hulle reaksie daarop te bepaal. So word dan getoets of daar ooreenkomste tussen die groepe se behoeftes bestaan. Daar word gebruik gemaak van die NERV-matriks van Mc Lauren om informasie te orden in 'n vraelys, die vraelys word voorgelê aan werknemers en bestuur en die informasie word aan die hand van 'n sagteware pakket (Statistica) verwerk en afleidings word gemaak en bespreek.

HOOFSTUK 6: BEPALING VAN KOMMUNIKASIEBEHOEFTE

6.1 IDENTIFISERING VAN KOMMUNIKASIEBEHOEFTE UIT DIE LITERATUUR :

In die voorafgaande hoofstukke is aandag gegee aan die organisasie, kommunikasie binne die organisasie, konflik wat daaruit voortvloei en hoe om dit te bestuur , sowel as menslike behoeftes en motivering. Daar is klem gelê op die belangrikheid van al hierdie aspekte in organisatoriese verband en die rol wat kennis hiervan kan speel by verbetering van die doeltreffendheid van 'n organisasie. Bestuur kan slegs bewus raak, en wees, van werknemers se behoeftes as daar kommunikasie tussen hierdie groepe plaasvind. Vervolgens word daar dan oorgegaan tot die bepaling van hierdie behoeftes, met spesifieke klem op kommunikasiebehoeftes, soos ons dit in die organisasie aantref by werknemers en bestuur.

In 'n artikel Beyond Employee Publications (Julie 1989) haal McCathrin vir D'Aprix van Towers, Perrin, Foster en Crosby aan waar hy aanvoer dat werknemers die volgende behoeftes het: "Their hierarchy of needs in relation to their employing organization starts with the question: "What am I expected to do on this job?" and "Am I performing appropriately?", quickly followed by "Does anyone care about me in this organization?" These are followed by the "we" questions: "What are we up to?" and "how are we doing?" "What is our charter and how does that charter match up to other functions?" Only if all these primary questions have been answered satisfactorily, will the employee ask: "How can I help?"

Bogenoemde vrae of behoeftes word duidelik uiteengesit in meegaande Kommunikasiebehoefte-wiel - oorspronlik van D'Aprix, aangepas uit 'n model wat deur Suid Afrikaanse Brouerye gebruik word. Hierin word ook reeds verwys na moontlike behoeftes en kommunikasiekanale om in die behoeftes aan kommunikasie te voorsien.

Inversion, van Nucor (V.S.A.), soos aangehaal deur Tomkins (1993:37), noem die volgende behoeftes:

- *"Every employee must be aware of exactly what is expected of him or her;*
- *Every employee must have an understanding of the rewards, and these are formalized in writing;*
- *Every employee has to know where to go for help;*

- *Every employee (must be) encouraged to participate, to offer his or her ideas on all aspects, including production; and*
- *Every employee deserves feedback on “how I, my group, and the company are doing”*

In ‘n studie deur die Human Sciences Laboratory van die Kamer van Mynwese word die volgende as voorvereistes vir effektiewe kommunikasie gestel”.

“A full understanding by each employee of:

- ❖ *the Company goals and objectives*
- ❖ *the Company organizational structure and in particular his own areas of responsibility and authority*
- ❖ *policies, procedures, regulations and the reasons for them*
- ❖ *major problems perceived by the organization and specifically what each can do to aid in the solution of these problems; and*
- ❖ *full and up to date information on whatever lies ahead.”*

*In ‘n verdere studie, ook deur dieselfde organisasie, sê Hooyberg (1987:26), dat daar sekere informasie is waaroor werkers **veronderstel is om te beskik**, sekere dinge is wat hulle **graag wil weet** en ander informasie **waaroor hulle moet beskik**. Dit word dan as volg uiteengesit:*

6.1.1 “Employees need to know”

“If employees are to enjoy job satisfaction and make their maximum contribution to the organisation they need to know:

- *the goals, objectives and policies;*
- *the degree to which the objectives are being realised, the obstacles which remain to be overcome;*
- *the future plans, particularly for their department - they need to know how these will affect them in terms of job security, promotion, transfers, benefits, etc.;*
- *the Company’s employee relations policies and practices and how these apply to them;*

- *the financial outlook of the Company, exactly what contributions they can make; and*
- *the Company's salary and benefit policy and how their salaries are determined."*

6.1.2 "Employees want to know"

- ❖ *how well they are doing;*
- ❖ *their personal prospects;*
- ❖ *that Management recognises and appreciates their contributions/suggestions;*
- ❖ *Management's position with regard to controversial social, political and economic issues such as removal of discrimination, etc.;*
- ❖ *That they are valued as human beings and that their feelings and opinions are given serious consideration; and*
- ❖ *The "why" of business decisions, especially those affecting them.*

6.1.3 "Employees should know"

- ❖ *the wage-profit relationship, the function of money and the erosion by inflation;*
- ❖ *the major social, political and technological changes which will affect their lives and the need to adapt to change;*
- ❖ *the problems of domestic and international pressures, and how these affect the Company and the employees' lives;*
- ❖ *the philosophy of the free market place and the need to improve qualifications and subsequent opportunities; and*
- ❖ *what happens in their immediate environment*

Armstrong (1987:370-372) is baie duidelik in sy uitsprake oor wat bestuur wil sê en wat werknemers wil hoor:

6.1.4 "What management wants to say"

"What management wants to say will depend upon an assessment of what employees need to know which will, in turn, be affected by what they want to hear. Management should aim to achieve three things: first to get employees to

*understand and accept what management proposes to do in areas that affect them; **second**, to get employees to act in the way management wants; and **third**, to get employees to identify themselves more closely with the company and its achievements and to help them appreciate more clearly the contribution they make to those achievements.”* Mc Cathrin(1987:23) vat die “Conference Board ” se bevindings in meegaande diagram mooi saam waar na werknemers se doelwitte ten opsigte van kommunikasie verwys word.

“Communications from management should therefore be about plans, intentions and proposals (with the opportunity for feedback from employees) as well as about achievements and results. Exhortations should be kept to a minimum if used at all. No one listens to them. It is better to concentrate on specific requirements rather than resorting to general appeals for such abstract things as improved quality or productivity. The requirements should be phrased in a way which emphasizes how all concerned will actually work together and the mutual benefits that should result.”

6.1.5 “What employees want to hear”

“Clearly, employees want to hear and to comment upon the matters that affect their interests. These will include changes in working methods and conditions, changes in the arrangements for overtime and shift working, company plans which may affect pay or security, and changes in terms and conditions of employment. It is management’s job to understand what employees want to hear and plan their communications strategy accordingly. Understanding can be obtained by making formal inquiries, by means of attitude surveys, by asking employee representatives, by informally listening to what employees say, and by analysing grievances they express to see if improved communications could modify them.”

Gerber et.al. (1987:163) gee ‘n mooi insig in die informasie - of kommunikasiebehoefte van werknemers en bestuur in sy bespreking van die induksieprogram: “Die induksieprogram moet so ontwerp word dat dit aan die behoeftes van sowel die onderneming as die nuwe werknemer sal voldoen. Die behoeftes van die onderneming is gerig op die maak van wins, wat beteken dat die onderneming wil hê die nuwe werknemer moet so gou moontlik ‘n produktiewe bydrae tot wins lewer. Nuwe werknemers, daarenteen, is meer geïnteresseerd in vergoeding, voordele en voorwaardes van indiensneming. Daar moet veral sorg

gedra word dat 'n gesonde balans gehandhaaf word tussen die behoeftes van die onderneming en die van die nuwe werknemer.”

'n Indusksieprogram, wat 'n algemene oriëntasie tot die werksaamhede van die onderneming voorsien, kan die volgende insluit:

- **'n Oorsig van die onderneming:** Geskiedkundige oorsig van die ontstaan van die onderneming, sy doelstellings, norme, standaard, filosofie, organisasiestruktuur, produkte, dienste en die werkomgewing;
- **'n Oorsig van beleid en prosedures:** Hoe om te kommunikeer; hoe om die produk/diens by die verbruiker te kry en die bestuursfilosofie;
- **Vergoeding:** Salarisse en salarisskale, oortydvergoeding, bonusse, vergoeding tydens verlof en hoe vergoeding geskied;
- **Byvoordele:** Versekering, mediese voordele, werkloosheidsversekering, verlof; aftreevoordele, kafeteria- en ontspanningsfasiliteite;
- **Veiligheid:** Gesondheid- en noodhulpklinieke, veiligheidsmaatreëls vir die voorkoming van ongelukke, rapportering van ongelukke, gebruik van alkohol en dwelms aan diens en die dra van veiligheidsuitrusting;
- **Arbeidsverhoudings:** Werknemerregte en –verantwoordelikhede, werknemerorganisasies, indiensenemingsvoorwaardes, grieweprosedures, dissipline, kanale van kommunikasie en diensbeëindiging;
- **Fasiliteite:** Kafeteriadienste, parkering, ruskamers en voorrade;
- **Ekonomiese faktore:** Die koste van diefstal, werkafwesigheid, ongelukke, laat begin werk, toerusting, arbeid en winsmarges.

'n Indusksieprogram wat nuwe werknemers spesifiek ten opsigte van die taak wil oriënteer, sal moontlik die volgende insluit:

- **Funksies van die departement/afdeling:** Doelstellings; organisasiestruktuur; aktiwiteite in departement/afdeling, verhouding van funksies tot ander departemente/afdelings, verhouding van take tot mekaar binne die departement/afdeling;
- **Take en verantwoordelikhede:** Gedetailleerde uiteensetting van die taak gebaseer op posbeskrywing, verduideliking van die belangrikheid van die taak, verduideliking van prestasiestandaard, werkure en oortyd, vorms, rekords en verslae wat voltooi moet word, verkryging en instandhouding van gereedskap, verduideliking van algemene probleme in die werksituasie;

- **Beleid, prosedures, reëls en regulasies:** Reëls uniek aan die taak, veiligheidsvereistes en ongeluksvoorkoming, rapportering van ongelukke, rapportering vir diens, rusperiodes en etenstye, gebruik van die telefoon in private gesprekke, aanvra van voorrade, verhouding met die publiek;
- **Besigtiging van die werkplek:** Ruskamers, noodhulp, rapportering vir diens, sluitkaste, goedgekeurde in- en uitgange, voorradekamer en instandhoudingsdepartement;
- **Bekendstelling aan werknemers:** Bekendstelling aan kollegas in die afdeling/departement, bekendstelling aan werknemers in ander afdelings/departemente.

Benewens die verbale induksie is dit wenslik om die nuwe werknemer te voorsien van geskrewe materiaal in die vorm van 'n handleiding om die verbale program te ondersteun. In hierdie geskrewe dokument moet nie net essensiële inligting verskaf word nie, maar items soos die organisasiekaart, die ondernemingsbeleid, 'n proseduregids en die telefoonnommers van sleutelpersoneel. 'n Kopie van die nuusbrieff kan ook ingesluit word.

In hierdie uiteensetting dek Gerber al die informasie wat 'n werknemer benodig om so spoedig moontlik deel te word van die organisasie en so 'n produktiewe en ingeligte bydrae ter bereiking van eie en organisatoriese doelwitte.

In 'n studie wat onderneem is deur Market Research Africa (soos gerapporteer in People and Profits, 1986:8) is werknemerbelangstelling/behoefte ten opsigte van informasie as volg gerapporteer – sien meegaande tabel.

Bogenoemde ondersoek, asook die voorafgaande artikels, bring 'n hele aantal kommunikasiebehoeftes van veral werknemers na vore. Vervolgens 'n lys van hierdie behoeftes:

- (1) **Antwoorde, asook deurlopende informasie, ten opsigte van die volgende vrae:**
 - Wat is my pligte?

- *Hoe vaar ek?*
- *Gee iemand om?*
- *Hoe vaar ons?*
- *Waar pas ons in?*
- *Hoe kan ek help?*

(2) **Informasie oor:**

- *Toekomsplanne van die organisasie;*
- *Produktiwiteitsverbetering;*
- *Personeelbeleid en praktyk;*
- *Pos/werksverwante inligting;*
- *Bevorderingsmoontlikhede;*
- *Invloed van eksterne gebeure; en*
- *Hoe eie pos inpas by organisasie.*

(3) **Moet bewus wees van:**

- *Presies wat van hom/haar verwag word;*
- *Vergoeding gekoppel aan pos;*
- *Hoe hy, sy groepe en die organisasie presteer;*
- *Waar om vir hulp aan te klop; en*
- *Hoe om 'n betekenisvolle bydrae te maak.*

(4) **Werknemers benodig verder:**

- *Voldoende kennis van organisasie doelwitte en strategië;*
- *Kennis van organisasie se strukture;*
- *Kennis van sy eie verantwoordelikhede en gesag;*
- *Kennis van beleid, prosedures en regulasies en die redes daarvoor;*
- *Kennis van probleme wat die organisasie in die gesig staar en wat sy/haar rol is in die voorkoming daarvan; en*
- *'n Duidelike beeld van wat die toekoms vir hom en die organisasie inhou.*

Onder bogenoemde vier groeperings is kommunikasiebehoefte soos uit die literatuur blyk, saamgevat. Ten einde te verseker dat organisasie spesifieke

informatie ingewin word, is daar vervolgens ook 'n spesifieke behoeftebepaling gedoen met behulp van die kommunikasiematriks wat ontwikkel is deur Sue McLauren. Met gebruik van hierdie matriks is gekyk na die behoeftes, verwagtinge, regte en waardes ten opsigte van die werksituasie soos gesien deur beide bestuur en werknemers. Met dit as basisinformatie is daar dan kommunikasiebehoeftes vir beide bestuur en werknemers afgelei.

6.2 AANVULLING VAN KOMMUNIKASIEBEHOEFTE DEUR GEBRUIKMAKING VAN DIE NERV- KOMMUNIKASIEMATRIKS

6.2.1 Omskrywing

Die matriks en sy gebruik is in Maart 1991 deur Mac Laurin, van die Bell-Northern Navorsingsmaatskappy van Kanada, in die Training and Development Journal omskryf. Sy beskryf dit as 'n gebruikersvriendelike metode om seker te maak dat kommunikasie meer as net lippetaal is. NERV staan vir "Needs" (behoefte), "Expectations" (verwagtinge), "Rights" (regte) en "Values" (waardes) en is van toepassing gemaak op wat werknemers van die organisasie verlang en die organisasie (bestuur) weer van werkers. (Sien meegaande matriks).

Werkers (en bestuur) word gevra om, nadat elke begrip in die NERV- matriks deeglik gedefinieer en verduidelik is, die matriks te voltooi en só duidelik te omskryf wat die behoeftes, verwagtinge, regte en waardes is wat van die organisasie/bestuur verlang word. Die individuele response word bespreek, aangepas en indien nodig verander sodat 'n groepsrespons saamgestel kan word. Die bestuur weet dan presies wat die werknemers van die organisasie verlang. Bestuur gaan deur dieselfde oefening en die werknemers weet dan weer wat van hulle verlang word - byna 'n soort sosiale kontrak wat dan beskikbaar word vir gebruik in die organisasie.

6.2.2 Die vier elemente

Dit is noodsaaklik vir die betrokkenes om die elemente van die matriks saam te omskryf ten einde dieselfde verwysingsraamwerk te hê.

6.2.2.1 Behoeftes (“needs”)

Behoeftes word gesien as dit wat ’n werknemer/bestuurder benodig om sy/haar dagtaak effektief te kan hanteer. Behoeftes word gewoonlik in fisiese terme omskryf, bv. Rekenaartoerusting en materiaal - dit kan egter ook persoonlike vereistes insluit soos addisionele opleiding.

6.2.2.2 Verwagtinge (“expectations”)

Dit kan gesien word as ongeartikuleerde behoeftes soos bv. duidelike instruksies, ondersteuning, erkenning, ens.

6.2.2.3 Regte (“rights”)

Regte word gewoonlik in wette, regulasies, beleid en prosedures omskryf, bv. die Mineralewet, Beroepsgesondheid- en Veiligheidswet, Wet op Basiese Diensvoorwaardes, Die Wet op Arbeidsverhoudinge, Maatskappybeleid, Departementele reëls, ens.

Waar regte nie van toepassing is nie en werknemers/bestuur voel dat sulke regte behoort te bestaan, sal dit onder die element “verwagtinge” gelys word.

6.2.2.4 Waardes (“values”)

Dié element skep gewoonlik die grootste probleme vir die persone wat die matriks voltooi, aangesien dubbelsinnighede soms voorkom. Waardes word altyd positief omskryf en dien meestal om vertroue tussen die twee partye te bou. Waardes sluit in hardwerkendheid, betroubaarheid, eerlikheid, lojaliteit, netheid, stiptheid, objektiwiteit, kundigheid, regverdigheid, ens.

Ons sien hier dat die elemente van organisasiekultuur tot ’n baie hoë mate omskryf word. Dit sal beslis as saambindende faktor in die verhoudingsproses kan dien.

6.2.3 Toepassing van die matriks

Die volgende stappe word gevolg onder die leiding van 'n onafhanklike fasiliteerder:

- *Deelnemers verkry ooreenstemming met die definisies van die elemente en kry instruksies oor hoe die matriks voltooi moet word.*
- *Elke deelnemer voltooi sy of haar matriks onafhanklik.*
- *Onder leiding van die fasiliteerder kom die groep bymekaar ten einde die individuele response te kombineer.*
- *Deelnemers vervang of elimineer onduidelike en dubbelsinnige terme en voeg nuwes, wat deur dié proses na vore kom, by.*
- *Deelnemers neem kennis van veranderinge en nuwe insigte en bespreek dit. Hulle kom ooreen oor die finale groepsrespons.*

6.2.4 Samevatting

*Deur die NERV- kommunikasie matriks verkry werknemers en bestuur 'n duidelike beeld van die rol wat hulle in die organisasie vertolk en moet vertolk, asook verantwoordelikhede en verwagte optredes. **Dit word 'n verwysingsraamwerk vir toekomstige kommunikasie!***

Die matriks kan ook op 'n een-tot-een basis toegepas word, maar die beste resultate word in groepies van 10 - 15 persone verkry.

6.2.5 Resultate van die toepassings van die NERV-Matriks

6.2.5.1 Werknemers

6.2.5.1.1 Behoeftes:

- ❖ *Aanvaarbare werksruimte, bv. kantoor, werkswinkel ens.;*
- ❖ *Benodigde toerusting, soos gereedskap, rekenaar, voorlaaier ens.;*

- ❖ *Beskermende uitrustings, soos veiligheidsstewels, oorpak, harde hoed, bril, handskoene ens.;*
- ❖ *Deeglike posbeskrywing*
- ❖ *Toegang tot inligting, soos beleid, prosedures, standarde ens.;*
- ❖ *Begroting – toegang tot hulpbronne ens.;*
- ❖ *Voorsiening vir opleiding – binne en buite die werksituasie;*
- ❖ *Regverdige en gelyke behandeling;*
- ❖ *Duidelike leierskap en rigtinggewende ondersteuning;*
- ❖ *Werkswerwante vergoeding en byvoordele;*
- ❖ *Duidelike bevorderingsroetes;*
- ❖ *Kennis van maatskappy doelwitte en insig wat van homself/haarself verwag word;*
- ❖ *Vryheid om met medewerkers te sosialiseer;*
- ❖ *Deeglik omskrewe status en outoriteit – vermoë om besluite te neem; en*
- ❖ *Sekuriteit.*

6.2.5.1.2 Verwagtinge:

- ❖ *Betekensvolle werk;*
- ❖ *Ruimte vir innovering;*
- ❖ *Geleentheid om kennis en vaardighede toe te pas;*
- ❖ *Geleentheid vir persoonlike ontwikkeling – selfaktualisering;*
- ❖ *Sekuriteit en groei in die onderneming;*
- ❖ *Vrye toegang tot toepaslike informasie;*
- ❖ *Interessante werk wat uitdagend is;*
- ❖ *Erkenning vir goeie werk;*
- ❖ *Vriendelike kollegas en gelykheid in die werksgroep;*
- ❖ *'n Redelik gestruktureerde werksomgewing met behoudende reëls en regulasies, dissipline ens., maar ook ruimte vir aanpassing;*
- ❖ *Geleentheid om gedagtes, met onder – en oorgeskiktes, op vrye basis uit te ruil en voorstelle ten opsigte van verbetering van werk te maak;*
- ❖ *Bevorderingsgeleenthede;*
- ❖ *Om ingelig te bly/word ten opsigte van die onderneming in algemeen en meer spesifiek sake wat hom/haarself raak;*
- ❖ *Kompeterende byvoordele;*
- ❖ *Vertroue van toesighouers;*
- ❖ *Geleentheid om in groepe, maar ook soms onafhanklik te werk;*

- ❖ *Regverdigde prestasie beoordeling en jaarlikse hersiening van salaris/lone en werksvoordele;*
- ❖ *Kennis van die visie en doelwitte van die maatskappy;*
- ❖ *Deelname aan besluitneming;*
- ❖ *Vrye vloei van informasie/kommunikasie in die organisasie;*
- ❖ *Bevoegde leierskap;*
- ❖ *Spesiale take in groeps - en individuele verband;*
- ❖ *Geleentheid om werk te geniet;*
- ❖ *Konsultasie ten opsigte van sake wat hom/haar raak;*
- ❖ *Idealistiese doelwitte en doeldatums;*
- ❖ *Duidelike instruksies;*
- ❖ *Ondersteuning deur toesighouer; en*
- ❖ *Wete dat die pos tot iets lei.*

6.2.5.1.3 Regte

Gelykheid, menswaardigheid en nie diskriminasie op grond van:

- ❖ *Ras;*
- ❖ *Kleur;*
- ❖ *Taal;*
- ❖ *Geslag;*
- ❖ *Geloof;*
- ❖ *Etniese oorsprong;*
- ❖ *Sosiale klas;*
- ❖ *Geboorte;*
- ❖ *Ongeskiktheid, en*
- ❖ *Politieke en ander oortuigings.*

- ❖ *Om kennis te dra van:*
 - ❖ *Maatskappy beleid en prosedures;*
 - ❖ *Wet op basiese Diensvoorwaardes;*
 - ❖ *Wet op Gelyke Indiensneming;*
 - ❖ *Wet op Arbeidsverhoudinge;*

- ❖ *Diensvoorwaardes (ook byvoordele);*
- ❖ *Eie posbeskrywing;*
- ❖ *Dissiplinêre – en griewe prosedures;*
- ❖ *Die werking van 'n vakbond, ten einde afwykings hiervan te kan identifiseer en daarop te kan reageer ten einde regstelling by afwyking te kan bewerkstelling;*
- ❖ *Reg om te werk;*
- ❖ *Vryheid van assosiasie;*
- ❖ *Reg tot kollektiewe bedinging;*
- ❖ *Reg om werk te weerhou;*
- ❖ *Reg tot opleiding;*
- ❖ *Reg op 'n veilige werksomgewing;*
- ❖ *Regverdige arbeidspraktyke;*
- ❖ *Regverdige en gelyke vergoeding; en*
- ❖ *Reg op informasie, ten einde sy werk doeltreffend te kan doen.*

6.2.5.1.4 Waardes

- ❖ *Eerlikheid;*
- ❖ *Lojaliteit/toewyding;*
- ❖ *Regverdigheid;*
- ❖ *Hardwerkendheid/produktiwiteit;*
- ❖ *Vaardigheid/bevoegdheid;*
- ❖ *Soberheid;*
- ❖ *Stiptelikheid;*
- ❖ *Objektiwiteit;*
- ❖ *Innovering/inisiatief;*
- ❖ *Deursettingsvermoë;*
- ❖ *Menswaardigheid;*
- ❖ *Erkenning van menslike individualiteit en respek;*
- ❖ *Begrip;*
- ❖ *Erkentlikheid;*
- ❖ *Vooruitstrewendheid;*
- ❖ *Vertroue;*
- ❖ *Samewerking;*
- ❖ *Goeie kommunikasie;*
- ❖ *Betroubaarheid/doelgeridheid;*

- ❖ *Ondersteuning;*
- ❖ *Vriendskap;*
- ❖ *Kompetisie;*
- ❖ *Buigsaamheid;*
- ❖ *Goeie oordeel;*
- ❖ *Aanpasbaarheid/vermoë om te verander;*
- ❖ *Positiewe leierskap;*
- ❖ *Produktiwiteit;*
- ❖ *Uitnemendheid (“Excellence”);*
- ❖ *Ondernemendheid (“Enterprise”);*
- ❖ *Openheid (“transparancy”); en*
- ❖ *Sensitiwiteit.*

6.2.5.2 **Bestuur**

6.2.5.2.1 **Behoeftes**

- ❖ *Duidelike besigheidsplan met goed omskrewe en bereikbare doelwitte*
- ❖ *Genoegsame en toepaslike hulpbronne*
- ❖ *Doeltreffende opwaartse en afwaartse kommunikasiekanale*
- ❖ *Toegang tot nuutste tegnologie*
- ❖ *Vertroue van oor- en ondergeskiktes*
- ❖ *Aanvaarbare en veilige werkomstandighede wat voorsiening maak vir innovering.*
- ❖ *Deurlopende ondersteuning en strategiese insette van toesighouers/top bestuur*
- ❖ *Erkenning vir prestasie*
- ❖ *Vryheid om binne neergelegde riglyne besluite te neem*
- ❖ *Deelname en betrokkenheid by oorhoofse beplanning*
- ❖ *Toegang tot nodige informasie en totale deursigtigheid in sake wat hulle mag raak*
- ❖ *Aanvaarding van/vertroue in:*
 - ❖ *Kennis*
 - ❖ *Vaardighede*

- ❖ *Integriteit*
- ❖ *Lojaliteit*

- ❖ *Selfontwikkelingsgeleenthede tot voordeel van self en die onderneming*
- ❖ *Deeglike omskrewe posbeskrywing met duidelike verantwoordelikhede en regte*
- ❖ *Status gelykstaande aan posverwagting*

6.2.5.2.2 Verwagtings

- ❖ *Markverwante vergoeding en voordele*
- ❖ *Erkenning vir prestasie*
- ❖ *Deurlopende terugvoering oor eie - en organisatoriese prestasie*
- ❖ *Deursigtigheid en vrye toegang tot informasie.*

Bestuur verwag van die werknemer die volgende:

- ❖ *Die vermoë om nie-sosiaalverwante take uit te voer wat 'n sekere graad van tegniese kennis en vaardigheid vereis;*
- ❖ *Die vermoë om nuwe metodes van taakuitvoering uit te vind en die vermoë om nuwe probleme op te los;*
- ❖ *Die vermoë om 'n mening doeltreffend en oortuigend te stel;*
- ❖ *Die vermoë om goed georganiseerde en duidelike aanbiedings mondelings en op skrif te maak;*
- ❖ *Die vermoë om toesig te hou oor, en leiding te gee aan ander in die werksituasie;*
- ❖ *Die vermoë om goeie, verantwoordelike besluite te neem sonder die bystand van ander;*
- ❖ *Die vermoë om tyd en energie tot voordeel van die onderneming te benut;*
- ❖ *Die vermoë om ondernemingsopdragte en vereistes te aanvaar wat teenstrydig is met eie prerogatiwe;*
- ❖ *Sosiale interaksie met ander werkslede buite die werksituasie;*
- ❖ *Konformering met ondernemings en groepporme in die werk op gebiede wat nie direk verband hou met die werk nie;*
- ❖ *Selfstudie buite normale werksure;*
- ❖ *Handhawing van 'n goeie openbare beeld van die onderneming;*

- ❖ *Aanvaarding van die onderneming se waardes en doelwitte en die uitleef daarvan;*
- ❖ *Die vermoë om te besef wat gedoen moet word en om toepaslike stappe in daardie verband te doen;*
- ❖ *Om nuwe werkswyses te ontwikkel en om werksverwante probleme op te los op aanvaarbare wyse;*
- ❖ *Om maatskappye se visie en waardes te aanvaar en ondersteun;*
- ❖ *Om bestuur ingelig te hou ten opsigte van werksverwante sake;*
- ❖ *Om foute tot 'n minimum te beperk; en*
- ❖ *Werkopdragte betyds en effektief te voltooi*

6.2.5.2.3 Regte

Ontleen aan Geber et.al. (1995:408)

- ❖ *Eksklusiewe Regte*
 - ❖ *Om doelwitte van die onderneming te bepaal;*
 - ❖ *Produkbeleid te bepaal;*
 - ❖ *Beleid te beplan en te implementeer;*
 - ❖ *Finansiële bronne en middele te voorsien;*
 - ❖ *Fasiliteite in te rig en uit te brei;*
 - ❖ *Gehalte van produkte te bepaal;*
 - ❖ *Werkstandaarde vas te stel;*
 - ❖ *Inhoud van die arbeidsmag te bepaal;*
 - ❖ *Arbeidsmag te lei en organiseer;*
 - ❖ *Aan werkgewersverenigings te behoort; en*
 - ❖ *Onderneming te bestuur.*

- ❖ *Tradisionele Regte*
 - ❖ *Om werkers te werf en in diens te neem;*
 - ❖ *Werkers in poste te plaas;*
 - ❖ *Werkers te bevorder of demoveer;*
 - ❖ *Werkers te verplaas;*
 - ❖ *Salarisse/lone te verlaag of verhoog;*
 - ❖ *Werkers te dissiplineer;*
 - ❖ *Werkers te ontslaan/besnoei;*
 - ❖ *Werksure vas te stel;*

- ❖ *Verlof toe te staan/af te keur; en*
- ❖ *Bepaal hoeveel oortydwerk nodig is.*

(Hierdie regte word tans onderhandel met unies/vakbonde en so met werkers gedeel.)

- ❖ *Prestasiedoelwitte te bepaal;*
- ❖ *Om standaarde en strukture aan te pas;*
- ❖ *Om toegang tot werknemers te reguleer (binne werksverband);*
- ❖ *Om respek en aanvaarding van werknemers te verwag;*
Samewerking van werknemers ter bereiking van gestelde doelwitte;
- ❖ *Terugvoer van werknemers (opwaartse kommunikasie); en*
- ❖ *Vertroue van werknemers.*

6.2.5.2.4 Waardes

- ❖ *Eerlikheid;*
- ❖ *Lojaliteit/toegewydheid;*
- ❖ *Regverdigheid;*
- ❖ *Hardwerkendheid;*
- ❖ *Vaardigheid/handigheid;*
- ❖ *Stiptelikheid;*
- ❖ *Soberheid;*
- ❖ *Objektiwiteit;*
- ❖ *Innoverendheid/inisiatief;*
- ❖ *Deursettingvermoë;*
- ❖ *Menswaardigheid;*
- ❖ *Menslikheid/humaniteit;*
- ❖ *Toegewydheid;*
- ❖ *Erkening van die individualiteit van mense;*
- ❖ *Ondersteuning;*
- ❖ *Vertroue;*
- ❖ *Samewerking/spanwerk;*
- ❖ *Goeie kommunikasie/openheid;*
- ❖ *Ondernemingsgees;*
- ❖ *Prestasiegerigtheid;*
- ❖ *Kompeterendheid/deelname van almal; en*

❖ *Betroubaarheid.*

Alhoewel ons reeds gesien het dat bestuur en werknemers se doelwitte, verantwoordelikhede, regte en pligte tot 'n hoë mate verskil, is daar tog 'n groot mate van ooreenstemming. Ons praat dus van twee kante van dieselfde munt. Alhoewel daar verskille kan wees, is dit moontlik dat daar wedersyds erkenning en aanvaarding van mekaar se standpunte sal wees. Die kennis van die ander party se behoefte, verwagtinge, regte en waardes sal op sigself reeds die weg voorberei vir verbeterde verhoudingsbegrip en vertroue. Indien die onderneming 'n organisasie-klimaat openbaar wat bevordelik is vir behoefte-bevrediging, behoort 'n werknemer positiewe werknemergedrag te openbaar. Ondernemings-doelwitte sal gelyk of selfs bo persoonlike doelwitte geplaas word. Dat daar 'n kritiese verband tussen die suksesvolle integrering van persoonlike doelwitte en die van die organisasie en organisasiesukses bestaan, is dus baie duidelik – dit lê die grondslag vir gemotiveerde werknemersoptrede – die hoeksteen van ondernemingssukses.

6.2.5.3 *Afleiding van verdere kommunikasiebehoefte*

Uit meegaande lys van behoeftes, verwagtings, regte en waardes van beide bestuur en werknemers, sowel as wat deur die literatuur opgelewer is, kan ek volmondig saamstem met Wilmot (aangehaal deur McCathrin) as sy sê werknemers: “are concerned about a lack of information about their employing organizations, including where the company is headed and the why’s behind decisions. For these employees, an effective management is one that is willing to listen, not just “talk down”.

Uit voorafgaande resultate en deur die toepassing van die NERV – Kommunikasiematriks is die volgende kommunikasiebehoefte afgelei:

6.2.5.3.1 *By Werknemers:*

Informasie ten opsigte van:

- 1. Die organisasie se Missie, Visie en Waardes;*
- 2. Maatskappy doelwitte en strategie soos afgelei van bogenoemde;*
- 3. Maatskappy beleid, prosedures en standaarde;*

4. *Prestasie van die organisasie en wat vir die toekoms beplan word;*
5. *Watter rol hy/sy in hierdie planne sal moet speel;*
6. *Die spesifieke pos waarin hy/sy aangestel is – posbeskrywing met magte, pligte en verantwoordelikhede;*
7. *Watter hulpbronne tot sy/haar beskikking gestel word;*
8. *Watter voordele die pos vir hom/haar inhou;*
9. *Bestaan van geleenthede tot bevordering;*
10. *Bestaan van geleenthede om te ontwikkel en toegang to opleiding;*
11. *Geleenthede/kanale om 'n bydrae te maak tot organisatoriese doeltreffendheid en ontwikkelings deur innoverende voorstelle en of aksies – ook om opinies te lug;*
12. *Deelname aan besluitneming of konsultasies en redes vir besluite deur bestuur;*
13. *Die standpunt/reaksie van die organisasie oor hedendaagse ekonomiese, politieke- en sosiale vraagstukke/kwessies;*
14. *Wetgewing ten opsigte van die werkgewer/werknemer verhouding en hoe dit hom/haar en die organisasie raak;*
15. *Maatskappy/organisasie se kultuur soos dit tot uiting kom in die handel en wandel van beide werknemer en bestuur en wat sy/haar rol is in die uitbouing daarvan; en*
16. *Die houding van bestuur, in die handel en wandel, teenoor werknemers – bestaan daar vertroue en hoe word dit gekoester.*

6.2.5.3.2 By Bestuur

Informasie ten opsigte van:

1. *Werknemers se houding teenoor - en ondersteuning van - die maatskappy se Missie , Visie en Waardes;*
2. *Verbondenheid van werknemers ten opsigte van maatskappydoelwitte;*
3. *Prestasie van die organisasie en die aanwending van hulpbronne;*
4. *Die rol van bestuur in die bereiking van gestelde doelwitte en verantwoordelikhede en magte wat daarmee gepaard gaan;*
5. *Daaglikse produksie, voorraadvlakke en stand van ander hulpbronne, insluitend mannekrag;*
6. *Afwyking van beplande aksies en beplande regstellende maatreëls;*
7. *Vordering ten opsigte van projekte;*
8. *Werkers se moraal en nywerheidsverhoudinge klimaat;*
9. *Salarisse en lone sowel as ander byvoordele van werknemers en hoe dit met die mark vergelyk;*

10. *Persoonlike prestasie sowel as die van sy onderskiktes;*
11. *Die houding van die direksie ten opsigte van werksverwante sake en die mate van ondersteuning/goedkeuring wat van hulle verwag kan word;*
12. *Langtermyn doelwitte en toekomsvisie vir die organisasie en die rol wat hy/sy daarin sal speel;*
13. *Behoeftes, verwagtinge en waardes van die werknemers;*
14. *Nuutste tegnologie en werkstegnieke ten opsigte van die bedryf waarin die organisasie hom bevind;*
15. *Die prestasies, probleme en uitdagings soos gesien deur konkurentte (“networking”); en*
16. *Addisionele kennis en vaardighede ten einde werksprestasie te verhoog, veral in die veld van interpersoonlike verhoudinge.*

Hierdie twee stelle kommunikasiebehoefte is verteenwoordigend van die kommunikasiebehoefte van onderskeidelik werknemers en bestuur.

6.2.6 SAMESTELLING VAN VRAELYS.

Uit hierdie geïdentifiseerde kommunikasiebehoefte is vervolgens ‘n vraelys saamgestel wat aan ‘n verteenwoordigende ewekansige steekproef, werknemers en bestuur, voorgehou is ten einde hulle reaksie daarop te verkry. Die vraelys is in die ses verteenwoordigende tale op Amplats vertaal ten einde dit sodoende toeganklik te maak vir alle werknemers. Hierby aangeheg is ‘n Afrikaanse weergawe van die vraelys, terwyl ‘n volledige stel van ses as byvoegsel tot die verhandeling ingesluit word.

6.3 VERGELYKING VAN KOMMUNIKASIEBEHOEFTE

*Vervolgens die **navorsingsproses** wat gevolg is by die vergelyking van die kommunikasiebehoefte van werknemers en bestuur.*

6.3.1 NAVORSINGSPROBLEEM:

Om te bepaal of daar ‘n ooreenkoms bestaan tussen die behoeftes wat bestaan ten opsigte van kommunikasie by bestuur en werknemers op ‘n Platinamyn.

Die volgende **hipotese** is dan geformuleer vir toetsing: **Daar bestaan beduidende ooreenkomste tussen die kommunikasiebehoeftes van werknemers en bestuur.**

6.3.2 NAVORSINGSDOELSTELLINGS:

'n Vergelykende studie ten opsigte van kommunikasiebehoeftes by werknemers en bestuur ten einde die kommunikasieproses te verbeter en sodoende 'n bydrae te lewer tot die verhoging van die organisasie se produktiwiteit. Klem word gelê op die bepaling van wat werknemers van bestuur wil hoor en vir hulle wil sê, asook wat bestuur vir werknemers wil sê en van hulle wil hoor binne organisasieverband.

Daar gaan dan gepoog word om:

- ***Te bepaal of die meetinstrument (vraelys) betroubaar is;***
- ***Te bepaal of bepaalde onderliggende faktorkonstruksie teenwoordig is; en***
- ***Te bepaal of daar beduidende verskille bestaan in die response van werknemers en bestuur (kommunikasiebehoeftes).***

6.3.3 DATABRONNE:

In hierdie studie is daar op drie wyses 'n opname gemaak van moontlike kommunikasiebehoeftes wat bestaan by werknemers en bestuur, naamlik:

- *Identifisering van kommunikasiebehoeftes uit die literatuur,*
- *Aanvulling hiervan aan die hand van 'n opname op 'n Platinamyn, met behulp van die NERV – kommunikasiematriks; en*
- *'n Vraelys, opgestel aan die hand van bogenoemde en response van die teikengroep daarop.*

6.3.3.1 LITERATUURSTUDIE

Verskeie bronne wat handel oor kommunikasie sowel as menslike behoeftes, konflik, die organisasie, regte en pligte van bestuur en werknemers en motivering is geraadpleeg. Daar is gebruik gemaak van tydskrifte, handboeke en artikels op die Internet sowel as skakeling met Opvoedkundige Instellings en internasionale kundiges op die gebied van kommunikasie, deur middel van e-pos en Internet fasiliteite op die rekenaar. Op bogenoemde wyse is toegang verkry tot meer as vyftig bronne en is ongeveer ses internasionale kundiges en instansies gebruik ten einde inligting te bekom en die onderwerp van navorsing te bespreek.

6.3.3.2 TOEPASSING VAN DIE NERV – MATRIKS

Tydens die literatuurstudie is 'n artikel van Sue McLauren van die Bell-Howell Organisasie in Kanada geïdentifiseer as 'n moontlike wyse om informasie ten opsigte van werknemerbehoefte te versamel. Die NERV – matriks bied 'n basis vir werknemers, sowel as bestuur, om hulle behoeftes (needs), verwagtinge (expectations), regte (rights) en waardes (values) na vore te bring, soos van toepassing in die werksituasie. Die inligting is deur 'n fasiliteerder, eers op individuele en dan op groepsbasis, ingewin. Werknemers en bestuur het op genoemde matriks gereageer onder leiding van die groepleier / fasiliteerder wat onder andere die begrippe ter sake, duidelik help omskryf het. Met behulp van hierdie verteenwoordigende individue en groepe, is die response dan verder gereduseer tot betekenisvolle behoeftes, deurdat oorvleuelings en herhalings uitgeskakel is.

6.3.3.3 OPSTEL VAN 'n VRAELYS

Informasie ingewin deur die toepassing van die NERV – matriks is georden in afsonderlike response van werknemers en bestuur. Uit die literatuurstudie is daar ook generiese kommunikasiebehoefte geïdentifiseer. Hierdie behoeftes is vervolgens geïntegreer om 'n enkel stel vir werknemers en bestuur daar te stel. Hierna is 'n vraelys saamgestel wat geïdentifiseerde kommunikasiebehoefte van beide groepe geïnkorporeer het in die vorm van een groep stellings waarop die respondente geïdentifiseer, in 'n ewekansige steekproef, moes reageer. Die vraelys is vertaal in ses tale (Afrikaans, Engels, Xhosa, Sepedi, Setswana en Fanakalo) ten einde alle taalgroepe in die steekproef, wat die totale spektrum van werknemers op die myn dek, te akkommodeer. Daar is dus wyd gesoek na die inligting wat nie net die velde van die Sielkunde en Bedryfsielkunde insluit nie, maar ook Kommunikasiekunde en die Skakelwese dek.

6.3.4 DATA-INSAMELING:

Daar is reeds in voorafgaande gedeeltes verwys na insameling van data ten einde 'n betekenisvolle vraelys te ontwikkel. Hierdie vraelys is dan op ewekansige wyse versprei soos deur die Besigheidsareas bepaal op die myn.

Elke respondent het toegang gehad tot 'n vraelys van sy / haar moedertaal en is bygestaan deur opgeleide veldwerkers by persone wat ongeletterd was of probleme met die vraelys ondervind het.

Uit die totale populasie van 16 000 werknemers (insluitende bestuur) is verteenwoordigende monsters van ongeveer 100 per Besigheidsarea gevra om die vraelys te voltooi – 'n totaal van 600. Daar is gebruik gemaak van rekenaardrukstukke om ewekansige persone te identifiseer aan wie vraelys gegee is. Die steekproef moes werknemers en bestuur in kerrekte verhouding tot werklike getalle verteenwoordig asook op sortgelyke wyse posvlakke weerspieël. Van die 600 vraelys is 452 (\pm 75%) voltooi teen die doeldatum. Net 430 is gebruik aangesien 22 van die vraelys bederf was - hulle is geïgnoreer.

Die vraelys is oor 'n periode van ses weke versprei en opgeneem, ten einde elke respondent genoegsame tyd tot oorweging van response te gee. Deur vrae toe te laat, is moontlike onduidelikhede uit die weg geruim. Persone wat afwesig was weens siekte of verlof is ook op hierdie wyse geakkommodeer.

Van respondente is verwag om op 20 stellings, ten opsigte van kommunikasiebehoefte, te reageer. Elkeen moes aandui of hy / sy volmondig daarmee saamstem, gedeeltelik daarmee saamstem, onseker is daarvoor, ietwat daarvan verskil of totaal daarvan verskil. Alhoewel bestuur en werknemers op dieselfde vraelys moes reageer, is die response afsonderlik aangeteken.

6.3.4.1 OPLEIDING VAN VELDWERKERS

Daar is voorsiening gemaak vir bystand deur drie groepe veldwerkers, naamlik:

- (i) Personeelbeamptes wat op die skagte self (meestal in kantore) beskikbaar was om vraelyste uit te deel en onduidelikhede uit die weg te ruim.
- (ii) Kommunikasie Assistent wat in die hostelle in Kommunikasiesentrums dieselfde rol as die Personeelbeamptes vervul het.
- (iii) Opleidingsbeamptes (“ABET – Trainers”), wat na-uurse opleiding hanteer, wat in lesinglokale die invul van vraelyste gefasiliteer het.

Hierdie veldwerkers is op ‘n groepbasis ingelig oor die werkswyse en doel met die vraelyste. Hierna is hulle geleentheid gebied om die vraelyste self in te vul en moontlike probleemareas uit te lig.

Veldwerkers was gekies aan die hand van taalvermoë, kennis van en betrokkenheid by volwasse-opleiding en bereidwilligheid om met die opname te help.

Geen fasiliteerder het verantwoordelikheid vir meer as dertig (30) vraelyste gehad nie.

6.3.4.2 ONGELETTEDHEIDSPROBLEEM

Die hoë vlak van ongetteredheid onder mynwerkers (40% plus) het baie spesiale maatreëls geverg:

Ten eerste is die vraelys in ses tale vertaal:

- Afrikaans
- Engels
- Xhosa
- Tswana (Soethoe)
- Sepedi; en
- Fanakalo (Mynesperanto).

Ten tweede is daar van die respondent verwag om deur slegs ‘n kruisie (x) by die biografiese gedeelte en omkringing van die keuse ten opsigte van die 20 stellings. Die basiese uitleg was verder presies dieselfde by al ses die weergawes van die vraelys wat eenvormigheid bewerk het en voltooiing vergemaklik het.

Ten derde was daar toegang tot veldwerkers tydens die fisiese voltooiing van die vraelyste – soms is die vraelys dan ook namens die respondent ingevul.

Ten laaste het die respondente toegang tot die vraelyste gehad op so 'n wyse dat daar geen tydsdruk was nie – elke stelling kan deeglik oorweeg word voor reaksie. Daar is egter nie toegelaat dat response met kollegas bespreek kon word nie – tog was veldwerkers beskikbaar sou raad benodig word. Die meeste respondente het die vraelys binne 5 – 10 minute voltooi.

6.3.5 INTERPRETASIE VAN GEGEWENS:

Die response is verwerk met behulp van die "Statistika" sagtewarepakket.

6.3.5.1 ELEMENTE VAN KOMMUNIKASIEVRAELYS

Die vraelys bestaan uit twee dele, naamlik agt biografiese elemente wat vir verwerkingsdoeleindes as response 21 – 28 aangetoon word, sowel as 20 stellings ten opsigte van kommunikasiebehoeftes as response 1 – 20.

Die biografiese gedeelte is as volg saamgestel:

21. *Toon geslag van respondent aan – slegs twee alternatiewe (manlik of vroulik).*
22. + 23. *Toon moedertaal aan – twee stelle opsies van vyf elk om mees algemene tale op die myn te dek.*
24. *Ouderdom van respondent in vyf groepe saamgevat.*
25. *Opvoedkundige kwalifikasies in 5 groepe saamgevat.*
26. *Posbenaming/vlakte wat verdeel word in 5 kategorieë:*
 - *Halfgeskoold;*
 - *Geskoold;*
 - *Toesighouer;*
 - *Junior Bestuur; en*
 - *Bestuur.*
27. + 28. *Departemente waarin respondente werksaam is, word as twee groepe van 5 alternatiewe elk aangedui word.*

Die stellings ten opsigte van Kommunikasiebehoefte:

Hierdie 20 stellings het elk 5 moontlike response, na gelang die behoefte-evaluering van die respondent. Waar (1) dui op sterk verskil van die stelling, (2) verskil van die stelling, (3) onsekerheid, (4) ooreenstemming, en (5) sterk ooreenstemming met die stelling as synde 'n kommunikasiebehoefte van die respondent.

6.3.5.2 BEVINDINGS:

Volledige statistiese verwerkings en grafieke word as aanhangsel by die verhandeling ingesluit. Daar word vervolgens 'n opsomming gemaak van genoemde bevindings.

Die hoofdoel was hier, soos reeds genoem, om te bepaal of daar 'n beduidende verskil bestaan tussen die response van bestuur en werknemers – of daar dus verskille (of ooreenkomste) bestaan tussen die kommunikasiebehoefte van werknemers en bestuur op 'n Platinamyn.

6.3.5.2.1 BIOGRAFIESE GEGEWENS:

Die volgende informasie word saamgevat in dieselfde formaat as die vraelys, op een uitsondering na, naamlik by die respons oor beide posisie en posgradering. Hier is gegewens verwerk om ook op 'n vyfpunt-skaal in te pas. Die postitels is gebruik om kruisverwysing te dien met response 27 en 28 (Departemente) en die posvlakke is in die vyfpunt-skaal ingepas, en wel soos volg:

- (1) Halfgeskoolde werkers (Patterson A-Band);*
- (2) Geskoolde werkers (Patterson B1 – B4);*
- (3) Toesighouers (Patterson B5 – C2);*
- (4) Junior Bestuur (Patterson C4 – D2); en*
- (5) Bestuur (Patterson D3 – E3).*

Vervolgens 'n opsomming van die Biografiese gegewens:

21. Geslag:

Manlik	388	Vroulik	41	(-1)
--------	-----	---------	----	------

22. Moedertaal:

Afrikaans	76
Engels	37
Setswana	117
Xhosa	60
Suthu	16

23. Moedertaal (vervolg)

Zulu	6
Sepedi	81
Shangaan	23
Swazi	10
Ander	4

24. Ouderdom:

Jonger as 25 jaar	33
26 – 35 jaar	137
36 – 45 jaar	155
46 – 55 jaar	96
56 – 65 jaar	9

25. Opvoedkundige kwalifikasies

Graad 1 – 5	125	ABET 1&2
Graad 6 – 9	98	ABET 3&4
Graad 10 – 12	142	
Sertifikaat of diploma	50	
Graad of hoër	14	(-1)

26. Huidige posisie en posgradering

Posvlak : Half-geskoold	175
Geskoold	118
Toesighouer	96
Junior Bestuur	30
Bestuur	11

27. Departement

Mynbou	215
Ingenieurs/Logist.	44
Finans & Admin	25
Veiligheid & V/beh.	14
Beskermings-diens	9

28. Departemente (vervolg)

Metallurgie	65
Personeel/HR	40
Mediese diens	3
Hulpbronne/Res	12
Ander	3

- Uit bostaande gegewens is dit duidelik dat die Mynbedryf nog grootliks van manlike arbeid gebruik maak. (388 mans teenoor slegs 41 vroue) met een respondent wat nie die keuse aangeteken het nie).
- Die taalgroepe wat mees prominent verteenwoordig is, is Setswana (117), Xhosa (60), Sepedi (81) en Afrikaans (76).

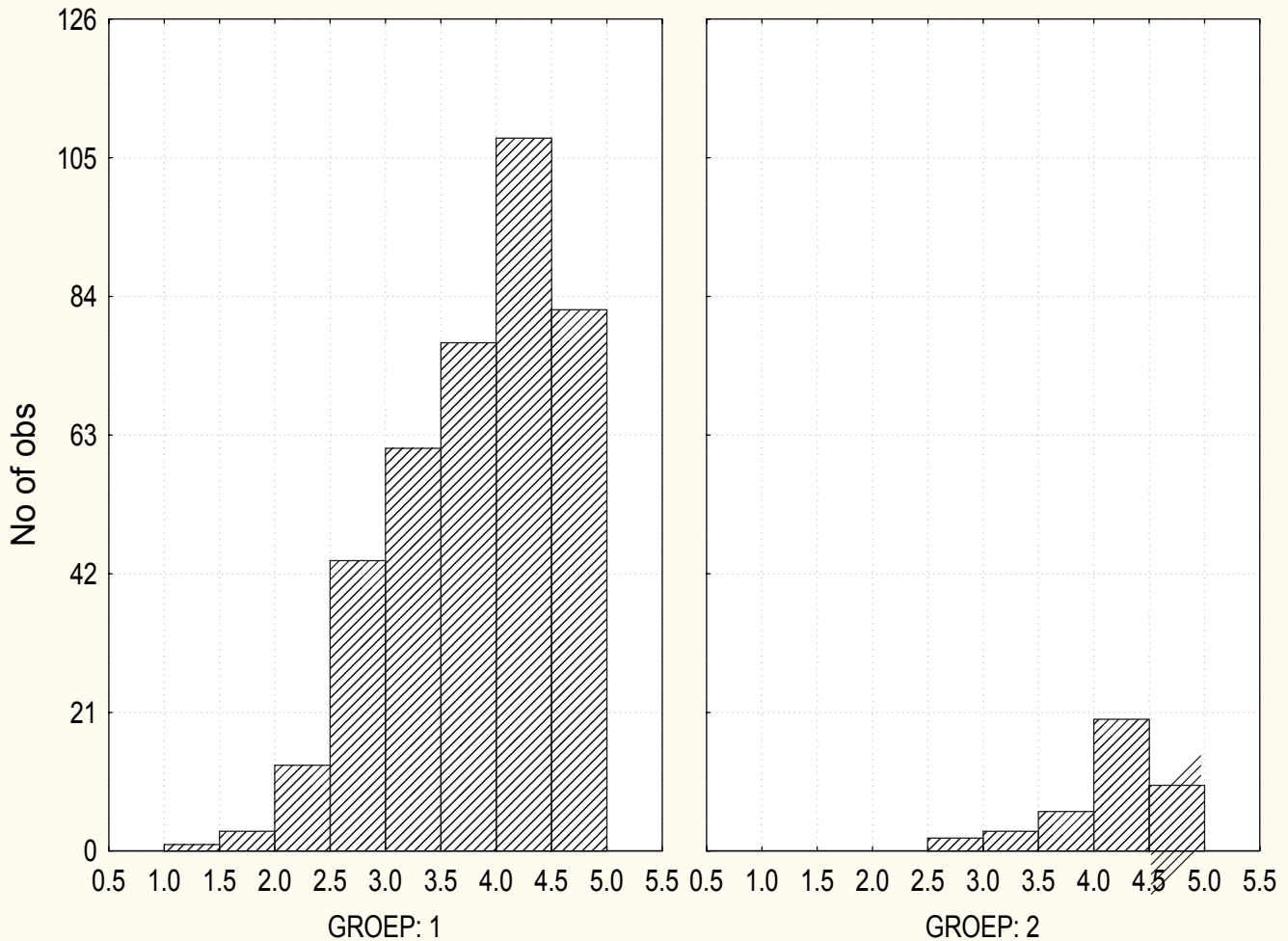
- *Wat ouderdom aanbetref is die meeste respondente in die ouderdomsgroepe 20 – 35 jaar (137) en 36 – 45 jaar (155).*
- *Die meerderheid respondente is in die posgroepe van Half-geskoold (175) en Geskoold (118) met Toesighouers (96) volgende – 'n totaal van 389 in die klas van werknemers (90,46%) Junior Bestuur (30) en Bestuur (11) maak slegs 9,53% verteenwoordig.*
- *Synde die Mynbedryf ('n Platinamyn) sou verwag word dat die meerderheid werkers in die Mynboudepartement werk, dit is dan ook so (215 of 50%) met Metallurgie (65 of 15,11%) en Ingenieur (44 of 10,23%) wat volg.*
- *Die Mediese dienste is swak verteenwoordig (3 of 0,69%) grootliks omdat die Hospitaal en Klinieke op die myn onlangs deel van die Mediese Dienste Departement geword het – 'n aparte Besigheidseenheid.*
- *Die steekproef het, aangesien daar 'n hoë mate van kontrole was weens ongeletterheidsvlakke en die gebruik van opgeleide veldwerkers om hulp te veleen, die beplande verhoudings weerspieël tussen posvlakke, sowel as werknemers teenoor bestuur. Die steekproef was dus verteenwoordigend van die totale Mynpopulasie.*

6.3.5.2.2 REAKSIE OP DIE VRAELYS:

Soos reeds genoem is reaksie gevra op 20 stellings wat geïdentifiseerde kommunikasiebehoeftes omskryf. Die reaksie was aangedui op 'n vyfpunt-skaal waar (1) totaal verskil en (5) volmondig saamstem die twee pole verteenwoordig.

Voordat gekyk word na die reaksie op individuele stellings, die volgende histogram wat die totale gemiddelde response op die stellings, van werknemers en bestuur, aandui.

Histogram: TOTAAL: =(v1+v2+v3+v4+v5+v6+v7+v8+v9+v10+v11+v12+v13+v14+v15+v16+v



Die verskillende response op die vrae / stellings individueel vir bestuur en werknemers word saamgevat in diagramme wat gegewens, grafies (histogramme) asook beskrywend, saamvat as variasies 1 – 20. Hierdie gegewens word, soos genoem, as addendum tot die verhandeling aangeheg.

6.3.5.2.2.1 VERGELYKING VAN RESPONSE VAN WERKNEMERS EN BESTUUR

Vervolgens 'n vergelyking van die reaksie van bestuur en werknemers op die stellings:

Die volgende tabel vergelyk die persentasie positiewe response (keuses 4 en 5), onseker response (keuse 3) asook die negatiewe (response 1 en 2) van werknemers en bestuur op elke stelling. Hiervolgens is daar vir stellings 1, 4, 2, 5 en 9 die meeste ondersteuning by werknemers, terwyl bestuur 'n hoër voorkeur ten opsigte van stellings 4, 2, 17, 13, en 6 toon.

VERGELYKING: % POSITIEWE TEENoor NEGATIEWE RESPONSE BY WERKNEMERS EN BESTUUR.

RESPONS	STELLING 1		TOTAAL	STELLING 2		TOTAAL	STELLING 3		TOTAAL
	W	B		W	B		W	B	
Negatief	6,94	2,44	6,51	10,54	2,44	9,77	14,40	4,86	13,49
Onsekere	10,54	12,20	10,70	17,48	7,32	16,51	17,99	9,76	17,21
Positief	82,54	85,37	82,79	71,98	90,24	73,72	67,35	85,37	69,07
RESPONS	STELLING 4		TOTAAL	STELLING 5		TOTAAL	STELLING 6		TOTAAL
	W	B		W	B		W	B	
Negatief	7,45	4,88	7,21	12,34	4,88	11,63	11,83	2,44	10,93
Onseker	14,65	2,44	13,49	15,68	12,20	15,35	22,88	12,20	21,86
Positief	77,89	92,68	79,30	71,72	82,93	72,79	65,30	85,37	67,21
RESPONS	STELLING 7		TOTAAL	STELLING 8		TOTAAL	STELLING 9		TOTAAL
	W	B		W	B		W	B	
Negatief	17,99	4,88	16,75	16,20	-	14,65	13,88	4,88	13,02
Onseker	22,11	12,20	21,16	22,11	18,07	21,63	14,91	21,95	15,58
Positief	59,90	82,93	62,07	61,44	82,93	63,49	70,69	73,17	70,93
RESPONS	STELLING10		TOTAAL	STELLING 11		TOTAAL	STELLING 12		TOTAAL
	W	B		W	B		W	B	
Negatief	14,91	7,32	14,19	15,94	9,76	15,35	14,65	9,76	14,19
Onseker	17,48	14,63	17,21	17,74	9,76	16,98	20,31	12,20	19,53
Positief	67,61	78,05	68,60	66,32	80,49	67,67	64,78	78,05	66,05
RESPONS	STELLING13		TOTAAL	STELLING 14		TOTAAL	STELLING 15		TOTAAL
	W	B		W	B		W	B	
Negatief	20,05	4,88	18,60	16,97	9,76	16,28	14,65	7,32	13,95
Onseker	19,79	19,51	19,77	18,25	17,07	18,14	16,71	14,63	16,51
Positief	59,90	75,61	61,39	64,78	73,17	65,58	68,38	78,05	69,31
RESPONS	STELLING16		TOTAAL	STELLING 17		TOTAAL	STELLING 18		TOTAAL
	W	B		W	B		W	B	
Negatief	19,54	4,88	18,14	17,22	-	15,58	18,77	4,87	17,44
Onseker	22,11	24,39	22,33	15,94	12,20	15,58	14,91	12,20	14,65
Positief	57,84	70,73	59,07	66,84	87,80	68,84	66,07	82,93	67,67
RESPONS	STELLING19		TOTAAL	STELLING 20		TOTAAL	STELLING 21		TOTAAL
	W	B		W	B		W	B	
Negatief	8,77	2,44	17,21	17,48	9,77	16,74			
Onseker	15,68	19,51	16,05	17,48	9,76	16,74			
Positief	65,55	78,03	66,74	60,04	80,49	66,51			

Vir stellings 16, 13, 7, 8, 12 en 14 toon werknemers minder ondersteuning, terwyl hierdie tendens by bestuur bestaan ten opsigte van stellings 16, 9, 14, 13, 10 en 19.

Die volgende tabel dui positiewe response in rangorde van voorkeur by werknemers en bestuur aan.

Positiewe response (4 en 5) in rangorde van voorkeuer soos gekies

<i>Stelling</i>	<i>Werknemers</i>	<i>Bestuur</i>
1	1	4
2	3	2
3	8	4
4	2	1
5	4	7
6	13	4
7	18	7
8	16	7
9	5	18
10	7	13
11	10	11
12	14	13
13	18	17
14	14	18
15	6	13
16	20	20
17	9	3
18	11	7
19	12	13
20	17	11

6.3.5.2.2.2 VERDERE STATISTIEKE:

Soos onder (6.3.2) hierbo aangetoon, is die volgende doestellings gestel en statisties getoets:

- ***Te bepaal of die meetinstrument (vraelys) betroubaar is;***
- ***Te bepaal of bepaalde onderliggende faktorkonstruksie teenwoordig is; en***
- ***Te bepaal of daar beduidende verskille bestaan in die response van werknemers en bestuur (kommunikasiebehoefes).***

Is die Meetinstrument betroubaar?

'n Meting is betroubaar as dit meestal ware tellings weergee in verhouding tot die fout: 'n indeks van betroubaarheid word gedefinieer in terme van die proporsie ware telling variansie wat aangeteken word by respondente in verhouding tot die totale waargenome variansie.

Die mees algemene indeks van betroubaarheid is die Cronbach koëffisiënt alfa wat dan ook hier bereken is. Indien alle items totaal en al betroubaar is en dieselfde ding meet (ware telling), dan is die koëffisiënt alfa gelyk aan 1. **By verwerking van die data is 'n Cronbach alfa van 0,917994 en 'n gestandaardiseerde alfa van 0,918178 verkry – die betroubaarheid van hierdie meetinstrument (vraelys) is dus uiters betroubaar bevind.** Die itemkonstruksie toon interne ballans en korrelasie op die vlak van 0,36. 'n Visuele inspeksie van die korrelasiematriks dui ook op 'n redelike interne stabiliteit en ballans tussen die verskillende items. (Verwys na die statistiese data in die aanhangsels, p. 57.)

Is bepaalde onderliggende Faktorkonstruksie teenwoordig?

By die evaluering van die faktorkonstruksie is gekyk na hoofkomponentanalise soos in die statistiese resultaat bevind (sien aanhangsels, p.59 en 60).

Twee konstruksie is geïdentifiseer met hoë Eigenwaardes van onderskeidelik 7,874495 en 1,093431. Dit lyk dus asof die twee konstruksie in die vraelys gestandgedoen word.

Bestaan daar beduidende verskille tussen response van wernerers en bestuur?

Gewoonlik is die uiteindelijke doel van enige navorsing of wetenskaplike ontleding om verwantskappe tussen veranderlikes te bepaal. Daar word gepoog om hierdie verwantskappe op die eenvoudigste wyse moontlik te bepaal. Op bladsy 61 van die aangehegde statistiese resultaat word t – waardes, sowel as p – vlakke aangedui. Die t – waardes toon die verskille aan tussen gemiddeldes van die resultaat, terwyl die p – vlakke aantoon of die resultaat statisties betekenisvol is. 'n P – vlak van 0,05 en kleiner dui aan dat daar 'n beduidende verskil bestaan tussen die resultaat verkry tussen die twee groepe response, terwyl p – vlakke wat groter is op betekenisvolle ooreenkomste dui.

Uit die verwerkte resultaat kan dan afgelei word dat daar betekenisvolle (statisties beduidend) verskille by response ten opsigte van tien stellings bestaan (2,6,7,8,11,12,13,17,18 en 20), terwyl betekenisvolle ooreenkomste bestaan by die response ten opsigte van die ander 10 stellings.

6.3.6 GEVOLGTREKKINGS:

Daar is dus bewys:

- *Dat die meetinstrument (vraelys) betroubaar is;*
- *Dat bepaalde onderliggende faktorkonstruksie teenwoordig is; en*
- *Dat daar beduidende verskille, maar ook ooreenkomste, bestaan in die response van werknemers en bestuur op die twintig stellings of kommunikasiebehoefte.*

Deur op hierdie behoeftes – waar hulle verskil, maar ook waar hulle ooreenstem - te konsentreer tydens interaksie in die werksituasie, nou dat daar 'n hoë mate van bewustheid bestaan, sal beide partye se kommunikasiebehoefte grootliks bevredig word en sal die motivering wat volg, lei tot verhoogde doeltreffendheid wat tot voordeel van beide partye sal wees.

6.3.7 AANBEVELINGS:

- *Dat die geïdentifiseerde behoeftes in alle vorme van kommunikasie sterk figureer en dat werknemers / bestuur hieroor ingelig word.*
- *Dat beplanning van enige kommunikasieveldtog hierdie behoeftes as basis het.*
- *Dat hierdie behoeftes as raamwerk dien ten opsigte van die funksionering van kommunikasiesentrums op die Myn.*
- *Dat by die Werksplekforums van die geïdentifiseerde behoeftes as vaste punte op agendas geplaas word vir maandelikse vergaderings.*
- *Dat voorsiening gemaak word vir gereelde terugvoering aan werknemers deur bestuur ten opsigte van hierdie behoeftes.*
- *Dat maandelikse Maatskappy publikasies en nuusbriewe hierdie behoeftes gereeld aanspreek.*
- *Dat kanale geskep word vir werknemers om op groeps- en individuele vlak toegang tot bestuur te hê, byvoorbeeld:*
 - *Persoonlike onderhoude / konsultasies – oopdeur beleid.*
 - *Sisteem van voorstelle ten einde innovering en deelname te stimuleer.*
 - *Werksgroepbesprekings waartydens werknemer bydraes aangemoedig word.*

- *Dat aandag gegee word aan die kommunikasievaardighede van bestuurs- en werknemerverteenwoordigers. Dat opleidingsprogramme ontwikkel word en grootskaalse praktiese opleiding aangepak word met geïdentifiseerde behoeftes as basis.*

Deur die toepassing van hierdie bevindinge op die werksituasie sal kommunikasie tussen werknemers en bestuur onderskraag en verbeter kan word!

In die volgende hoofstuk word dan gepoog om bevindinge uit hierdie navorsing toe te pas op die werksituasie en aan die hand hiervan die bevindinge prakties toepasbaar te maak. Daar word ruimskoots gebruik gemaak van diagramme asook tabelle wat informasie bevat ten einde voorstelle verder toe te lig en te ondersteun. Daar word dus gepoog om die navorsingsresultaat prakties aan te wend.

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 kommunikasiemedie 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 kommunikasiëkanale en –strukture aandui).

7.3.1.6 Evaluasie en aanpassing

Die toepassing van die kommunikasiestategie, 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 geweier en word vertrouwe 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.*

8. BRONNELYS :

Armstrong M. 1987. A HANDBOOK OF PERSONNEL MANAGEMENT PRACTICE. Kagon Page Ltd.: Pentonville Road, London.

Baron R.A. 1986. BEHAVIOR IN ORGANIZATIONS UNDERSTANDING AND CHANGING THE HUMAN SIDE OF WORK. Tweede Uitgawe. Allyn and Bowan Incorporated: Boston.

Belilos C. 18 Desember 1998. LINKING EMPLOYEE PRODUCTIVITY AND COMMUNICATION , Kommentaar op Hrnet@cornell.edu:

Berger B.K. November, 1994. Revolution at Whirlpool. INTERNATIONAL COMMUNICATION FOCUS – NORTH AMERICA, p.3 – 6.

Bews N en Martin N. November/Desember 1996. The trust gap between employers and employees is widening. PEOPLE DYNAMICS, p. 42 – 46.

Callahan R.E; Fleenor C.P.en Knudson H.R. 1986. UNDERSTANDING ORGANISATIONAL BEHAVIOUR - A MANAGERIAL VEIWPOINT. Charles E Merrill Publishing Company: Columbus, Ohio.

Christensen L.B. 1985. EXPERIMENTAL METHODOLOGY. Derde Uitgawe, Allyn and Bacon Inc.: London

Cronje G.J. de L, Hugo W.M.J, Neuland E.W. en Van Reenen, M.J.(Redakteurs) 1991. INLEIDING TOT DIE BESTUURSWESE. Tweede Uitgawe. Southern Boekuitgewers: Halfweghuis, Johannesburg.

Daniel R. Januarie 1989. Communications; Always part of Management decision making. HUMAN RESOURCES MANAGEMENT, p.37 – 41.

De Mare G. November, 1990. Communicating: The key to establishing good working relationships. PEOPLE nr. 27, p.12-14.

Dwivedi, R.S. 1988 DYNAMICS OF HUMAN BEHAVIOUR AT WORK. Oxford and P.B.H. Publishing Co. Ltd., New Delhi.

Drennan D. Augustus 1988. How to make the bad news less bad and the good news great. PERSONNEL MANAGEMENT, p.40 – 43.

Drive R.W. How to open the channels of upward communication. Gepubliseer as 'n ongedateerde PERSONNEL MANAGEMENT INFORMATION BULLETIN, deur die Nasionale Ontwikkelings en Bestuur Stigting.

Dubrin A.G.1974. FUNDAMENTALS OF ORGANISATIONAL BEHAVIOUR – AN APPLIED PERSPECTIVE. Pergamon: Elmsford, New York.

Dunnette M.D.(Redakteur) 1976. HANDBOOK OF INDUSTRIAL AND ORGANISATIONAL PSYCHOLOGY. Rand McNally College Publishing Company: Chicago.

- Eyre E.C. 1987. BUSINESS COMMUNICATION MADE SIMPLE. Tweede Uitgawe, Heinemann: London.
- Frank A.D. Desember 1985. Trends in communication: Who talks to who? PERSONNEL, p.42.
- Garnett J.1986. Solving communication problems in business. THE INTERNATIONAL HANDBOOK OF MANAGEMENT, p.24.
- Gerber P.D; Nel P.S en Van Dyk P.S. 1995. MENSLIKE HULPBRONBESTUUR. Derde Uitgawe, Southern Boekuitgewers, Halfweghuis, Johannesburg, Suid-Afrika.
- Giffen R.W. 1987. MANAGEMENT. Houghton Mifflin Company: Boston
- Goldhaber, G.M. 1979. INFORMATION STRATEGIES: new pathways to corporate power, Englewood Cliffs,N.J.:Prentice Hall, New York.
- Gunneson A. Junie 1991. Communications up and down the ranks. CHEMICAL ENGINEERING, p.135 – 140.
- Herzberg F. 1957.JOB ATTITUDES: REVIEW OF RESEARCH AND OPINION. Gepubliseer deur Psychological Service of Pittsburg.
- Hob A.K. Interpreting employee needs: assuming versus understanding. Gepubliseer in ongedateerde vorm as "PERSONNEL MANAGEMENT INFORMATION BULLETIN", Nasionale Ontwikkelings en Bestuurs Stigting.
- Hooyberg V., 1987, A Framework for Effective Management Communication in the Mining Industry. Human Research Laboratory, Chamber of Mines, Johannesburg.
- Howard, C.M. (Spring 1996). Face-to-face Communications: Payback is worth the effort, PUBLIC RELATIONS QUARTERLY, p. 12.
- Katz M. Junie 1991. What do you mean "communication?" Communication Fact Sheet 206, I.P.B JOERNAAL, p. 1 – 4.
- Kendall R. Active listening. Gepubliseer in ongedateerde vorm as 'n PERSONNEL MANAGEMENT INFORMATION BULLETIN, Nasionale Ontwikkelings en Bestuurs Stigting.
- Kilne F.N. 1986. FOUNDATIONS OF BEHAVIOURAL RESEARCH. Derde Uitgawe, Halt, Rinehart and Winston, Inc: London.
- Koontz H; O'Donnel C en Wehrich H. 1984. MANAGEMENT Agste Uitgawe, Mc Graw Hill International Book Company: Singapoer.
- Krackhordt D. Julie - Augustus 1993. Informal networks: the company behind the clout. HARVARD BUSINESS REVIEW, p.33 – 35.

Lakhani K. Junie 1994. *Myths of multicultural communication*. PEOPLE DYNAMICS, p.24 – 27.

Lewis P.S. 1987. ORGANISATIONAL COMMUNICATION – THE ESSENCE OF EFFECTIVE MANAGEMENT. Derde Uitgawe, John Wiley and Son: New York.

Littterer J.A. September 1966. *Conflict in organisations: a re-examination*. ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL, p.34 – 37.

Manning A.D. *Communicating for change*. JUTA'S SOUTH AFRICAN JOURNAL OF PROPERTY. Ongedateerd, p.40 – 45.

Maslow A.H. 1954. MOTIVATION AND PERSONALITY. Harver and Low: New York.

Matejeka K.J. September 1988. *Opening doors: good relationships as good management*. PERSONNEL, p. 18 – 23.

Mc Cathrin, E.Z. 1989. *Beyond Employee Publications*. PUBLIC RELATIONS JOURNAL, JUNE / JULY 1989.

Mc Clelland D.C. 1961. THE ACHIEVING SOCIETY. Van Restrand: New York.

Mc Laren, E. 1983. AN EVALUATION OF COMMUNICATION STRATEGIES FOR THE INTRODUCTION OF UNEMPLOYMENT INSURANCE FOR SELECTED EMPLOYEES ON THREE MINES. Chamber of Mines Research Organization Report 28/83, South African Chamber of Mines.

Mc Laurin S. Maart 1991. *A real life communication model*. TRAINING AND DEVELOPMENT JOURNAL, p. 79 – 80.

Meyers M.J.1982. MANAGING BY COMMUNICATION: AN ORGANISATIONAL APPROACH. Mc Graw-Hill. Inc.: U.S.A.

Miles M.1988. BRIEFING GROUPS – AN EFFECTIVE METHOD OF IN - HOUSE COMMUNICATION. The Institute of Industrial Relations: Johannesburg, Suid Afrika.

Morgan C.T. en King R.A. 1975. *INTRODUCTION TO PSYCHOLOGY*, Mc Graw-Hill Kogakusha Ltd: Johannesburg.

Mol A.G. Maart 1990. *Motivating subordinates*. I P B JOERNAAL, p.19 - 23.

Nasser, M.E. (Redakteur), 1977. ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR – READINGS FOR MANAGEMENT, Mc Graw – Hill Book Company, Johannesburg.

Nel P.S. en Van Rooyen P.H. 1991. SOUTH AFRICAN INDUSTRIAL RELATIONS - THEORY AND PRACTICE. Academica, Pretoria.

Nel P.S.en Swanepoel B.J. 1991. STUDIEBRIEF 105 VAN BEC 308-5\1991. Unisa, Pretoria.

- Nel P.S.en Swanepoel B.J. 1989. STUDIEGIDS BEC 308-5/1989. Unisa, Pretoria.
- Newcomb. T.M. 1947. *Autistic hostility and social reality*. HUMAN RELATIONS, p.47.
- Nieuwmeijer L. J. en Hall E.J.1992. ORGANISATIONAL COMMUNICATION: A TOP PRIORITY. H.S.R.C. Publishers, Pretoria, South Africa.
- Nikhols F.: THE ACCOUNTABILITY SCORECARD. Ongedateerde artikel op die Internet <http://home.att.net/nikhols/scorecard.htm>.
- Peters. T.J. en Waterman, R.H. (1982). IN SEARCH OF EXCELLENCE. New York: Harper and Row.
- Pondy L.C. September 1966. *A system of organisational conflict*. ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL, p.48 – 50.
- Oberholster M. Oktober 1993. *Communication: the pro-active strategy*. HUMAN RESOURCES MANAGEMENT, p.22.
- Richardson R.C.1985. COLLECTIVE BARGAINING BY OBJECTIVES. Tweede uitgawe. Prentice Hall Inc: Englewood Cliffs, New Jersey.
- Robbins S.J. 1987. ORGANISATIONAL THEORY: STRUCTURE, DESIGN AND APPLICATION .Tweede uitgawe, Prentice – Hall Inc: New Yersey.
- Robertson E.D. November 1994. Managerial communication competence. Gepubliseer in INTERNET COMMUNICATION FOCUS – NORTH AMERICA, p. 7 – 24. .
- Rogers C.R. en Roethlisberger, F.J. Augustus 1952 .*Barriers and gateways to communication*. HARVARD BUSINESS REVIEW, p.46 – 50.
- Sanford A.C; Hunt, G.T.en Bracey H.J. 1976. COMMUNICATION BEHAVIOR IN ORGANISATIONS. Charles E Merrill Publishing Company: Columbus, Ohio.
- Schockley – Zalabak P.1991. FUNDEMENTALS OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION: Knowledge, Sensitivity, Skills, Values. Tweede Uitgawe, Longman Publishing Group: White Plains, New York.
- Serrini C. M. Desember 1992. *Corporate communication*. TRAINING AND DEVELOPMENT, p.18 – 21.
- Shein E.H.1970. ORGANISATIONAL PSYCHOLOGY. Prentice Hall: Englewood Cliffs, New Yersey.
- Shemba A.1990. *Improving upward communication through open-door policy*. HUMAN SYSTEMS MANAGEMENT, p. 77 – 80.
- Smythe,J. April 1991. *Open management: empowerment to the people*. DIRECTOR, p.32.

Steinberg, S. 1978. COMMUNICATION STUDIES: AN INTRODUCTION, Credo Communications, Eppindust, Cape Town.

Swanepoel, J.P.A. (1992). INTRODUDUCTION TO LABOUR LAW, LEXICON UITGEWERS, Johannesburg..

Timm P.R. en Stead J.A. 1996. COMMUNICATION SKILLS FOR BUSINESS AND PROFESSION. Prentice Hall: Upper Sadle River, New Yersey.

Thomas K.W. 1976. CONFLICT AND CONFLICT MANAGEMENT. Rand Mc Nally: New York.

Thompson J.D. Maart 1960. Organisational management of conflict. ADMINISTRATIVE SERVICES QUARTERLY, p.28 – 30.

Trainor L.L. 1990. CORPORATE COMMUNICATIOS MANUAL.. Prentice Hall: Inglewood Cliffs, New Yersey.

Tortoriello.J.R; Blatt S.J. en De Wine, S.1978. COMMUNICATION IN THE ORGANISATION: AN APPLIED APPROACH, McGraw Hill. Inc: U.S.A

Vroom V.N. 1964. WORK AND MOTIVATION, Wiley and Sons: New York.

9. AANHANGSELS

9.1 “NERV – Communication Matrix”.

9.2 *Vraelys in ses tale.*

9.3 “Implementing of Incentive Scheme”.

9.4 *Statistieke.*

9.4.1 *Vraelys – rou data.*

9.4.2 *Historgram van gemiddeldes op Response.*

9.4.3 *Biografiese data – Response 21 – 28.*

9.4.4 *Beskrywende statistiek – Bestuur: Response 1 – 20.*

9.4.5 *Beskrywende statistiek – Werknemers: Response 1 – 20.*

9.4.6 *Verwerking van rou data – Statistica sagtewareprogram.*

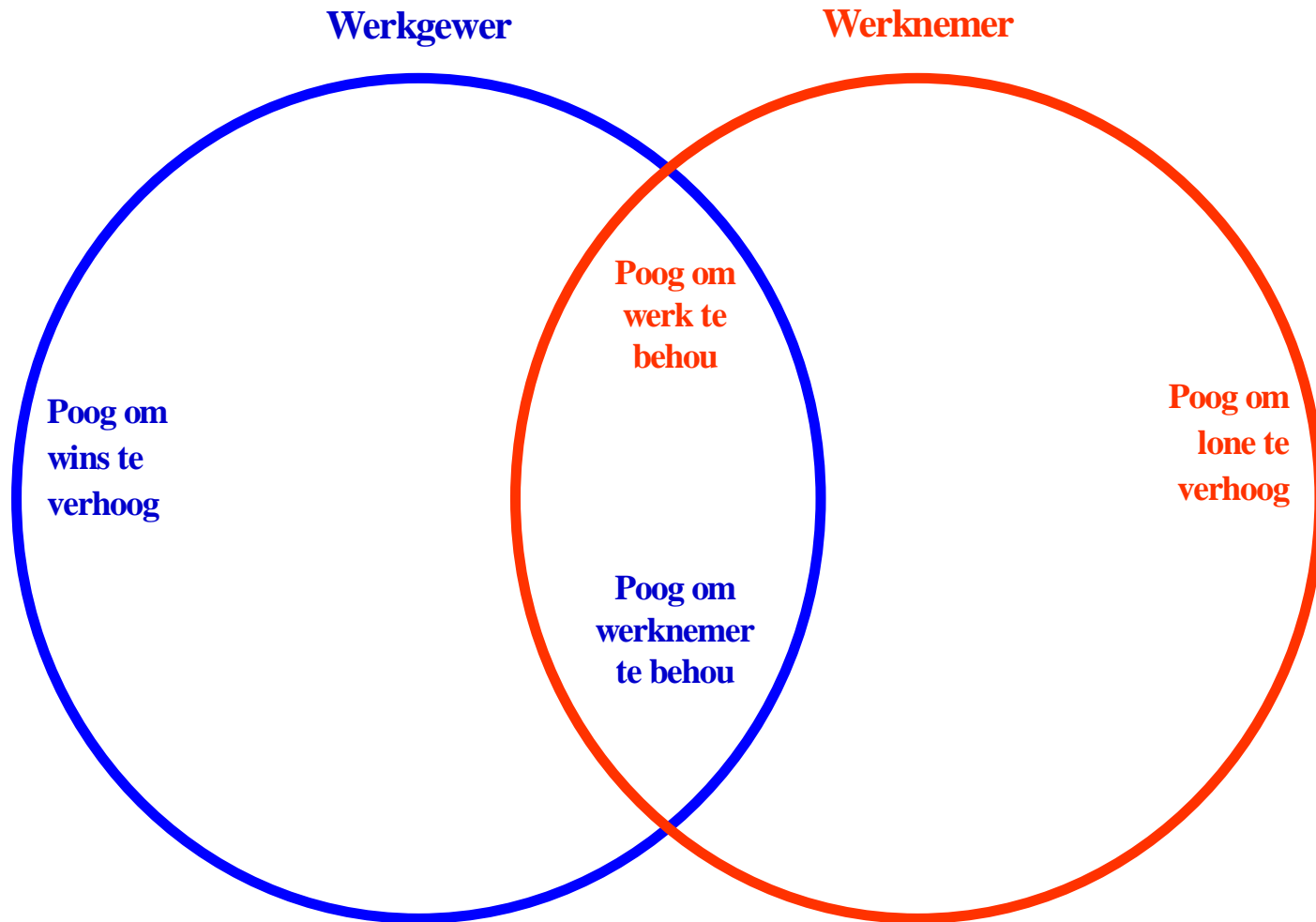
9.4.6.1 *Betroubaarheidsanalise*

- *Cronbach Alfa*
- *Gestandardiseerde Alfa*
- *Korrelasies van betroubaarheid*
- *Eigenwaardes*
- *Faktoranalise*
- *Faktorbeladings*

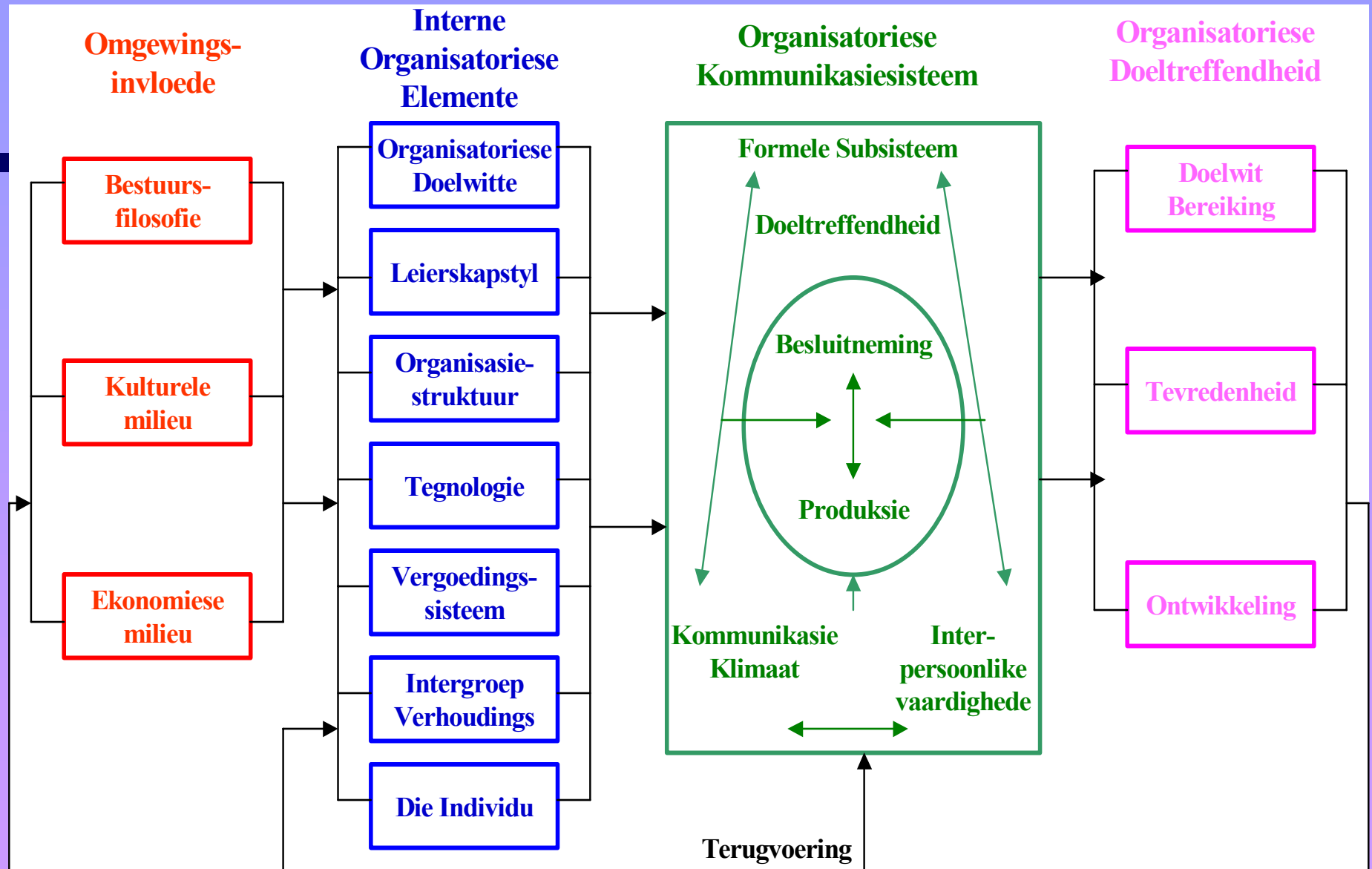
9.4.6.2 *Groepering*

- *Gemiddeldes*
- *T-waardes*
- *P-variasies*
- *Standaardafwykings*
- *Tweerigting opsommings*

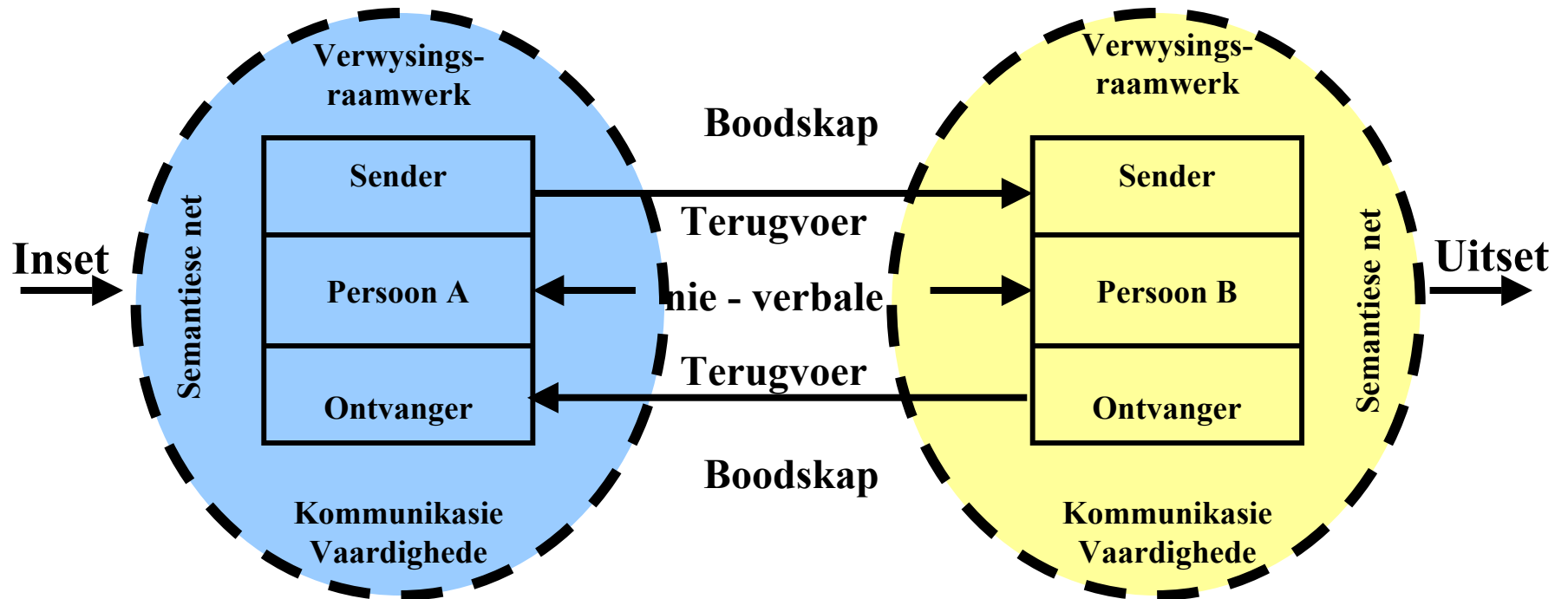
WERKNEMER TEENOOR WERKGEWER



SANFORD SE MODEL VAN ORGANISATORIESE KOMMUNIKASIE

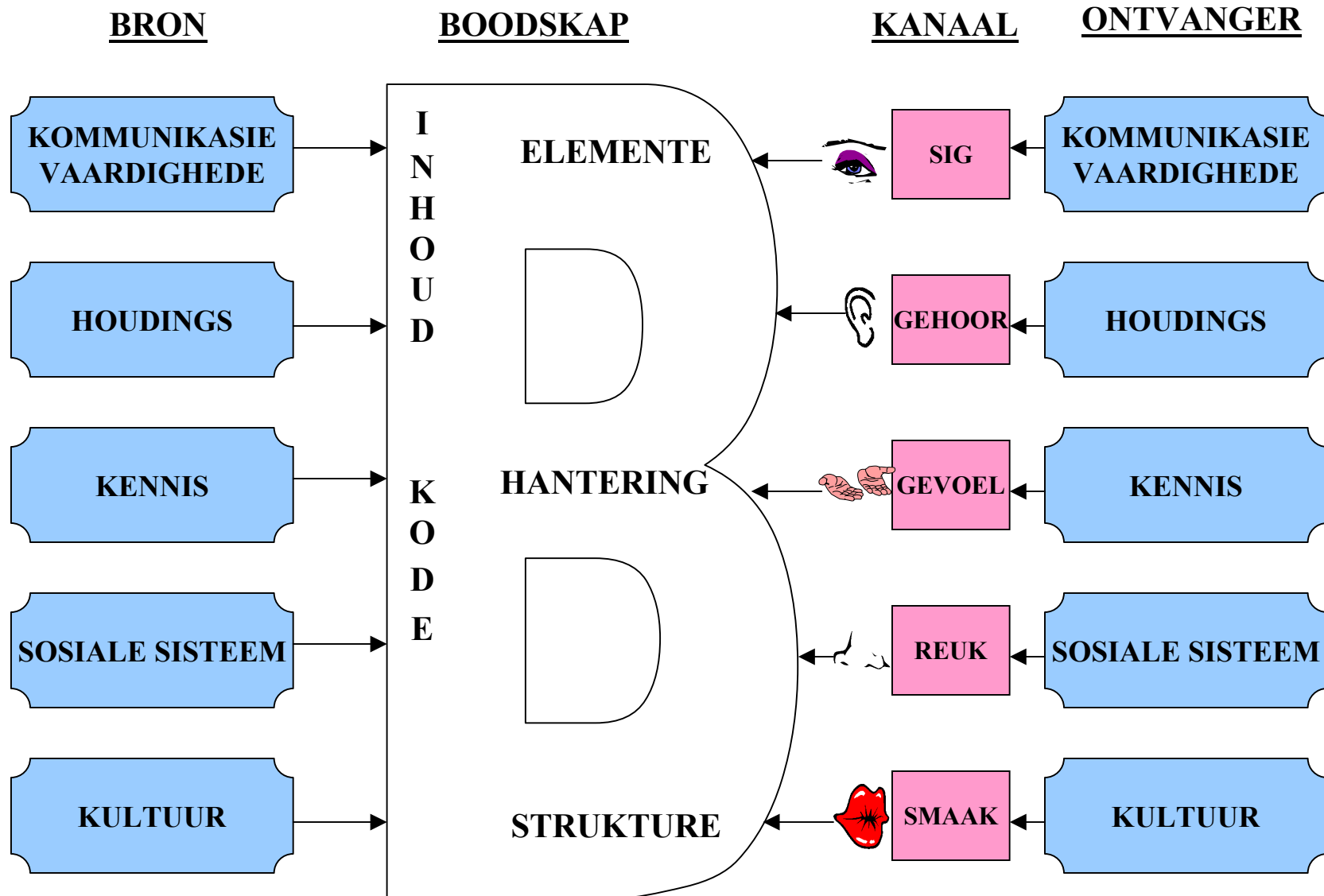


LEWIS SE ORGANISATORIESE KOMMUNIKASIEMODEL



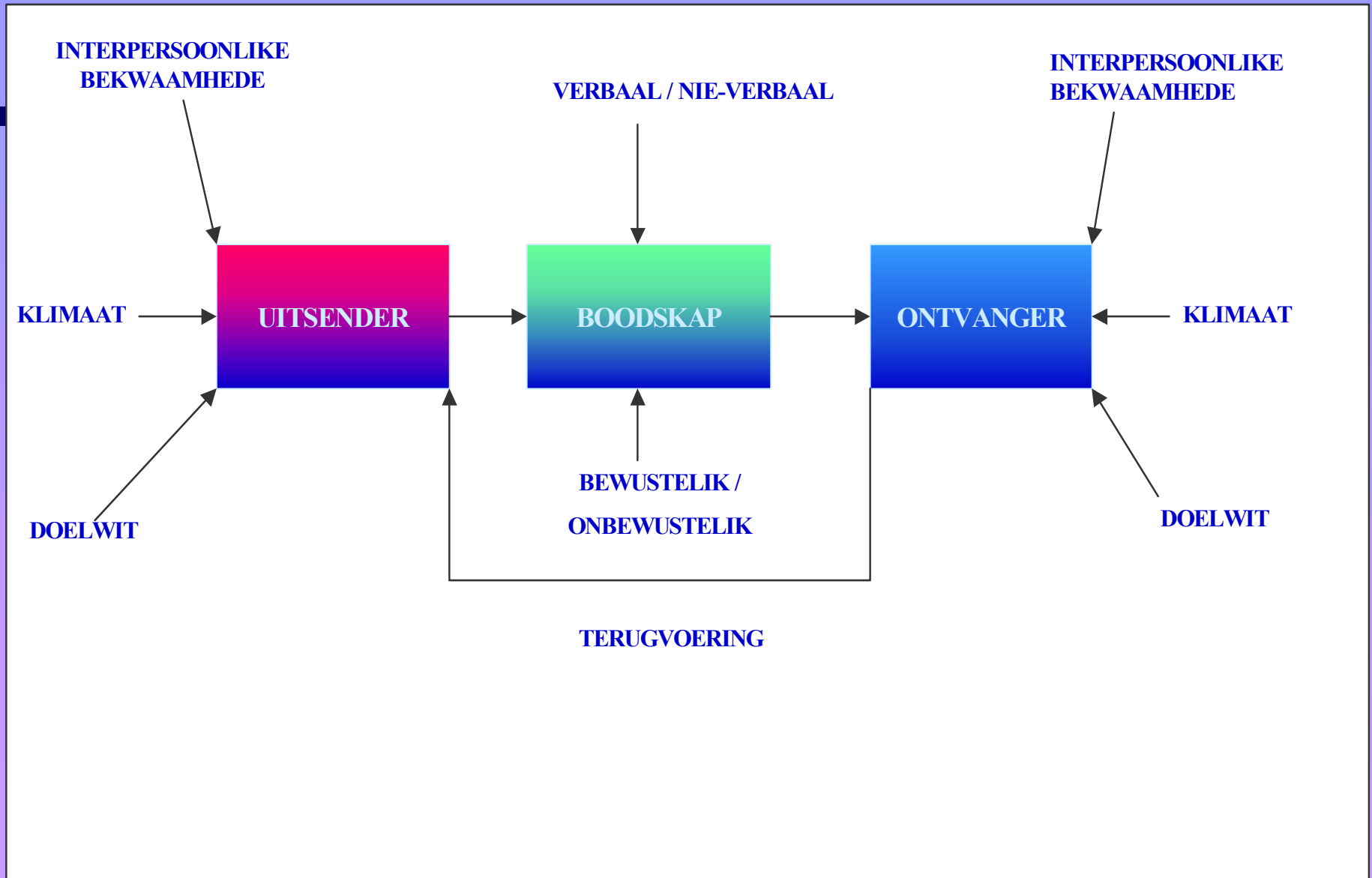
BRON: Lewis, P.V. 1987. *Organisational Communication - The Essence of Effective Management*, Derde uitgawe, John Wiley and Sons, New York, p.35.

BERLO SE KOMMUNIKASIEMODEL



BRON: Berlo, D.K. 1960. *The process of communication, an introduction to Theory and Practice*. Holt, Reinhart and Winston, Inc: VSA, p. 72 .

DIE EKSTERNEBETREKINGE-KOMMUNIKASIEMODEL



IMPLIKASIES VAN BESTUURSTEORIEë VIR KOMMUNIKASIE

<p style="text-align: center;"><u>FUNKSIONELE BENADERING</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Boodskapfunksie Organisering: Verhoudings: Verandering: • Boodskapstruktuur Rigting: Netwerk: Kanale: Lading: Distorsie: 	<p style="text-align: center;">DIE WETENSKAPLIKE BESTUURSBENADERING</p>	<p style="text-align: center;">DIE MENSLIKE GEDRAGS- BENADERING</p>	<p style="text-align: center;">GEïNTEGREERDE BESTUURS- BENADERING</p>
<p style="text-align: center;">BETEKENISGESENTEERDE BENADERING</p>	<p>Belangrike - take, reëls, prestasie - meting</p> <p>Relatief onbelangrik - toesighouer/ ondergeskikte Relatief onbelangrik - beheer deur bestuur</p> <p>Vertikaal, merendeels afwaarts Formeel Mondelings en geskrewe Matig Minimaal</p>	<p>Belangrik - take, instruksies, informasie, reëls, regulasies Belangrik - integrasie van gelykes</p> <p>Belangrik - alle lede van die organisasie/deelnemend</p> <p>Meervoudige rigtings Formeel en informeel Hoofsaaklik mondelings Matig tot hoog Voorspelbaar</p>	<p>Alle funksies aanwesig en afhanklik van die spesifieke organisasie en sy omgewing (veranderlik)</p> <p>Veranderlik Veranderlik Veranderlik Veranderlik Veranderlik</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Organisering Dubbel-sinnigheid • Besluitneming Individuele uitgangspunt: Organisatoriese uitgangspunt • Kultuur Presentasie: Rituele / Stories: • Invloed Identifikasie: Sosialisering: Kommunikasie-reëls <p>Krag:</p>	<p>Laag</p> <p>Individuele doelwitte ondergeskik aan organisasiedoelwitte Effektiewe aanwending van mannekrag en hulpbronne</p> <p>Nie oorweeg/ waarskynlik nie van toepassing nie</p> <p>Bestuurbeheer - en uitvoer Toesighouers lei ondergeskiktes op Bestuurstrukture</p> <p>Burokrasie gesag</p>	<p>Matig tot hoog</p> <p>Individuele bevoeg om kreatiewe insette te lewer Produktiwiteit word verhoog deur wye deelname in besluitneming</p> <p>Ondersteunende klimaat</p> <p>Belangrik vir produktiwiteit Ontwikkel deur gelykes Breë deelname verkieslik</p> <p>Versprei regdeur organisasie</p>	<p>Laag, matig of hoog (veranderlik)</p> <p>Individuele verantwoordelik vir besluite, innovering, doeltreffendheid Aanpassing by omgewing, innovering en waardes belangrik vir uitnemendheid</p> <p>Ontwikkel gesamentlike realiteite en waardes</p> <p>Belangrik vir kragtige kultuur Bestuursverantwoordelikheid Gebaseer op organisasie - waardes</p> <p>Afhanklik van organisasie - behoefte</p>

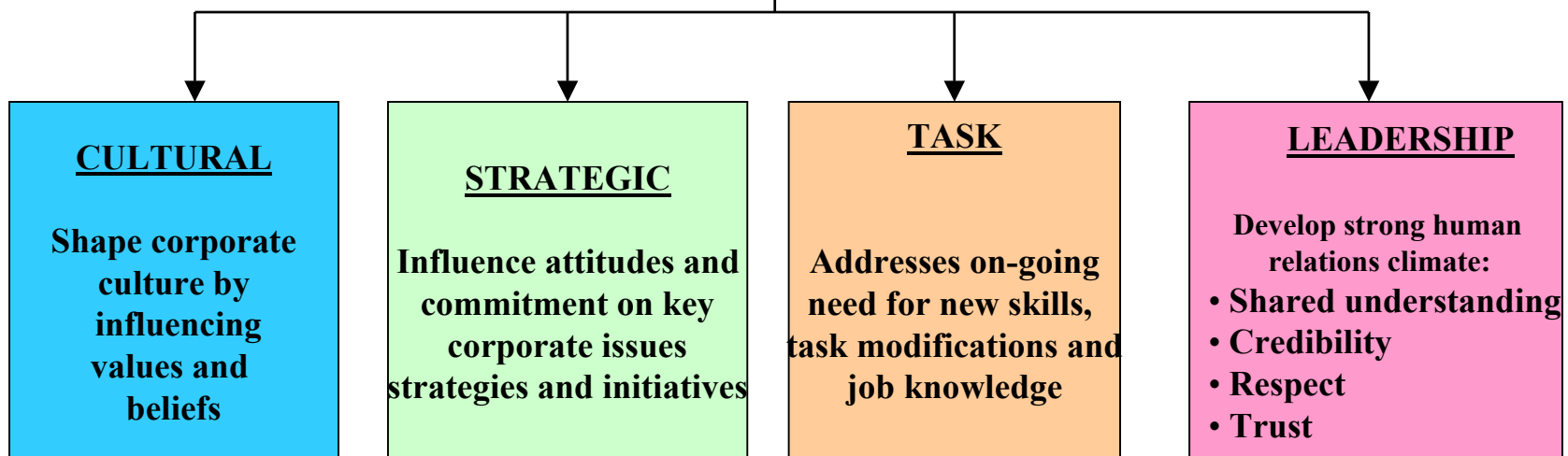
PURPOSE OF CORPORATE COMMUNICATION

DIMENSION # 1: MEDIA MESSAGES

Print and electronic media disseminating information and symbols to employees. The media set the agenda of topics and key supportive points to be elaborated upon and reinforced by the manager as opinion leader in workgroup communication interactions

DIMENSION # 2: MANAGERIAL INTERACTION

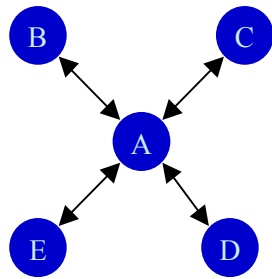
Manager acts as opinion leader and facilitator of communication process within the workgroup and provides social reinforcement of messages carried in corporate media



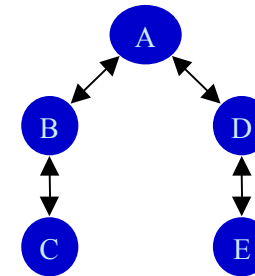
DOELTREFFENDE KOMMUNIKASIE: 'N DEFINITIEWE PLUS VIR ORGANISATORIESE PRESTASIE



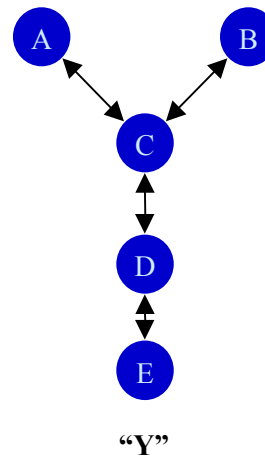
KOMMUNIKASIENETWERKE



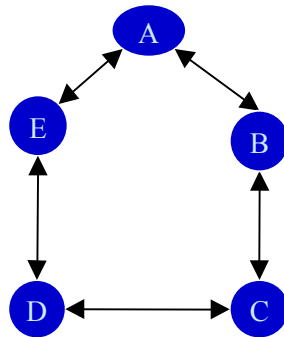
WIEL



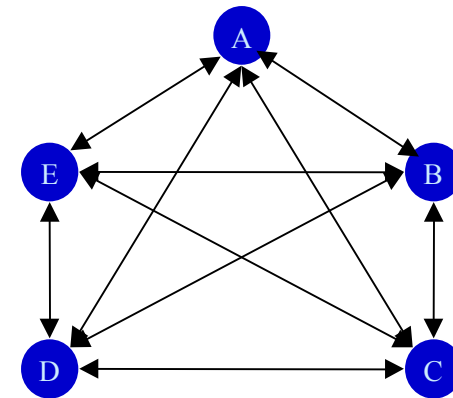
KETTING



“Y”



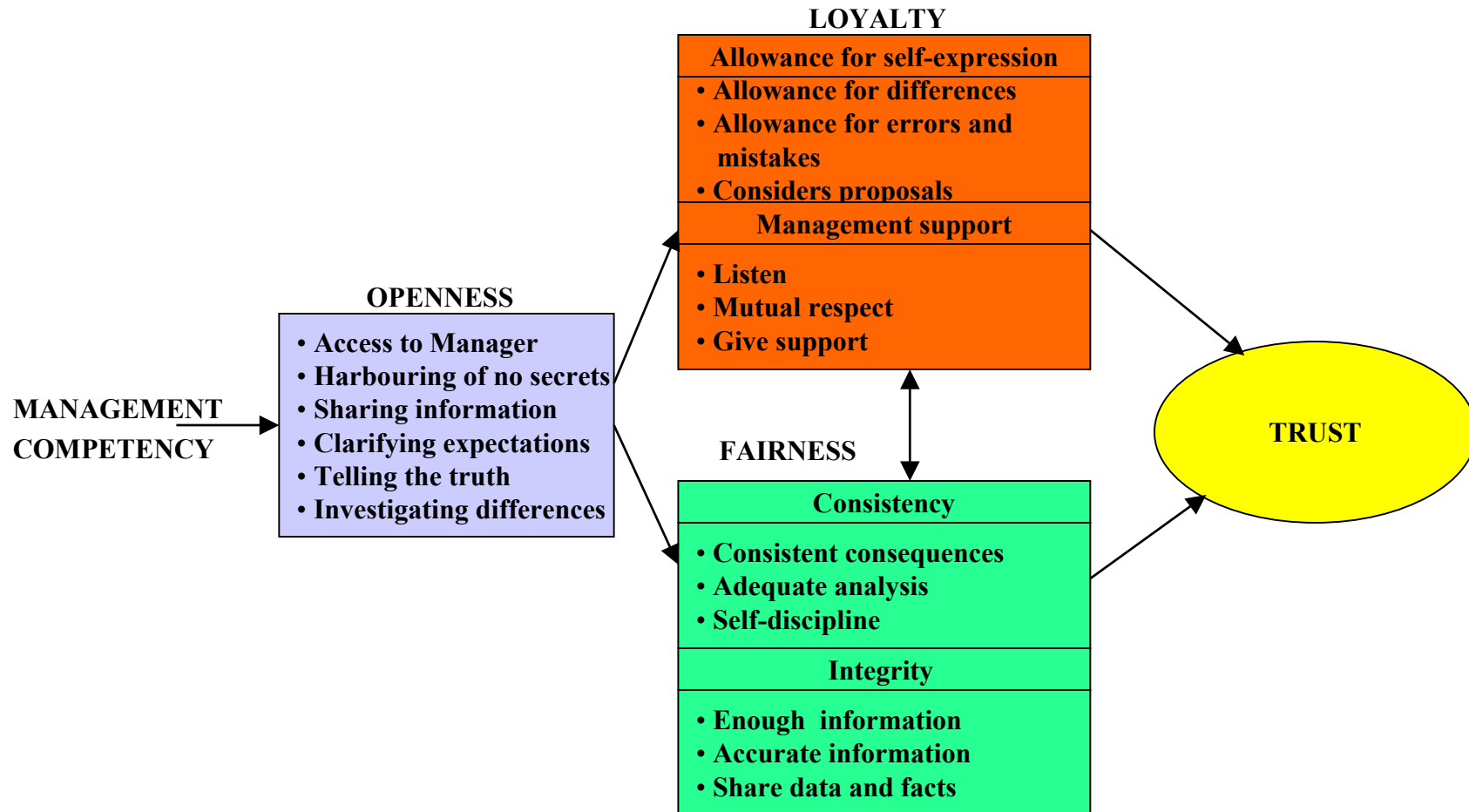
SIRKEL



MEERVOUDIGE/ALLE KANALE

Bron: Lewis, P.S. 1987. *Organizational Communication - The Essence of Effective Management*, Derde uitgawe, John Wiley and Sons, New York, p. 100.

MODEL OF TRUST



The New Partnership

Company keep our “While you are here, we will do the best we can to help you grow and achieve your goals if you help us to achieve ours, but we will keep our options open, as the future is uncertain. Meanwhile we will share with you our best estimates of our and your future.”

Employee as my future “While I am here I will give of my best if you consider my needs and goals along with yours, but I will also keep my options open, is paramount and I know there are no guarantees, no matter how well I perform.”

Bron: Bews, N en Martins, N. November/Desember 1996. The trust gap between Employees and Employers is widening. *People Dynamics*, p. 48.

THE TEN MOST COMMON COMMUNICATION PITFALLS

Poor Writing	<i>Make sure all written material is crisp and to the point. Use action verbs and use more periods than punctuation marks. Eliminate prepositional phrases, long words and acronyms.</i>
Mixed Messages	<i>Don't waffle. Be certain that your message is consistent. The most classic example of sending mixed messages is to set down specific procedural rules or guidelines followed by vague exceptions. If the guidelines are specific, the exceptions should be equally specific.</i>
Unrelated Topics	<i>Overpowering workloads or just plain laziness cause many people to try to deal with several unrelated topics in one communication tool. While on the surface, this may seem like a timesaving technique, it usually confuses the audience. The typical result is that phone calls and queries increase dramatically and these defeat the timesaving purpose. More often, the communication is disregarded altogether because it's too difficult for the reader to figure out which of the many topics is really significant.</i>
Trying to Cover Up Bad News	<i>No matter how skillfully you embellish bad news, it is still bad news and your audience will know it instinctively. The more you try to cover it up, the more your credibility will suffer. Employees will accept bad news better if you do not try to cover up.</i>
Clouding the Real Message with a Series of Add-ons	<i>A variation on the theme of covering up bad news is clouding the issue. If the real issue is that 50 people will have to park a block away because the building management gave those spaces to a larger tenant, don't cloud the issue with a promise to try to get the building to add two or more floors to the parking structure. Employees will know it is an unrealistic goal and resent your attempt to mollify them.</i>
Assuming Employees Don't Care	<i>Employees are more interested than ever about circumstances that can affect the company as well as themselves. The more they know about company goals and performance, the more prepared they are to make personal commitments (or even sacrifices) to benefit the organization.</i>
Assuming Employees Don't Understand the Issue	<i>Employees are not ignorant. When conducting focus group meetings, one frequently finds that employees clearly understand most of the issues confronting the organization. Sometimes they understand issues better than management does because they are on the front line. It never hurts to state the issue but do it in a way that conveys regard for employees' intelligence.</i>
Assuming Employees Have the Same Information You Do	<i>When one works with a set of information for an extended time, it is easy to forget that others have not had the benefit of such concentrated exposure. While employees usually understand general issues, management often forgets or is reluctant to share specifics. Except for very confidential data, it is a good idea to make sure employees have the same information as management.</i>
Forgetting the Honesty Is Therapeutic	<i>Bending the truth or trying to deceive employees is a waste of energy. Employees may not be happy about what you have to tell them, but they will give you a lot of credit for guts and honesty. Furthermore, they will usually rally to your support, which is the most therapeutic result you could hope for.</i>
Assuming that More Is Better	<i>When organizations are insecure about a message they have to communicate, they tend to succumb to all of these pitfalls and get carried away with verbosity. You do not need a five-page memo to explain why the organization must institute a hiring freeze. You can effectively explain the issue in a one-page memo. Finding the right balance between too little and too much information will be your most significant challenge.</i>

BRON:

TRAINOR, L.L. (1990:33) *CORPORATE COMMUNICATIONS MANUAL*, PRENTICE HALL, ENGLEWOOD CLIFFS, NEW JERSEY.

**INTERNAL COMMUNICATION ACTIVITIES CLASSIFIED BY
LEVELS AND OBJECTIVES**

LEVEL OF COMMUNICATION

<u>OBJECTIVES</u>	Interpersonal	Small Group	Organization
Informative pamphlets	Hiring interview Exit interview Orientation	Workgroup meetings Executive committee Meetings	House publication Bulletin boards Employee
	Cross-functioning Oral and written Reports	Supervisory training program Directors meeting	Benefits brochure Supervisory staff meetings Union contact Policy statements The grapevine
Regulatory procedures	Supervisor requests Supervisor /	Executive committee meetings	Policy statements Standard
memo	Subordinate Scheduled meetings Job descriptions and standards Annual review Special problem sessions	Crisis meeting: fire, flood, strike	Regulations and change therein Company facts Union contracts
Persuasive pamphlets	Oral and written	Workgroup meetings	Employee
	Reports Problem solution Expressing views on plans, organization goals, controls, etc.	Executive committee meetings Informal lunch conversation Special tells and sells meetings Budget deliberations	Supervisory staff meetings
Integrative publications	Work planning	Workgroup meetings	House
	Program Annual reviews Cross-functioning	Executive committee meetings Interdepartmental	Supervisory staff meetings D-P and Charting
	Information lunch Two members	meetings Coffee break discussions Informal lunch of more than two members	Newsletter Holiday social functions The grapevine

Bron:

Greenbaum, Howard H, Fall, 1972. "Management's Role in Organizational Communication Analysis," *Journal of Business Communication*, Vol, No 1, p 39-52.

**IS INFORMATION ABOUT CHANGE
UNDERCOMMUNICATED OR OVERCOMMUNICATED?**

Question	Information Needed (%)				Information Received (%)				Ratio
	Very Little	Little	Great	Very Great	Very Little	Little	Great	Very Great	
Changes proposed for the organization	2.0	15.3 Mean:	57.3 3.1	24.7	16.0	51.3 Mean:	28.7 2.2	3.3	0.71
Reasons for proposed changes	0.7	15.3 Mean:	56.7 3.1	26.7	19.3	44.7 Mean:	33.3 2.2	2.0	0.71
How changes will affect one's job	0.7	8.0 Mean:	43.3 3.4	47.3	16.6	54.0 Mean:	21.3 2.2	7.3	0.65
How individuals can actively participate in change	3.3	15.3 Mean:	47.3 3.1	32.7	31.3	42.0 Mean:	21.3 2.0	4.0	0.65

BRON:

Frank A. D. December 1985. "Friends in Communication: Who talks to whom?" *Personnel* , p. 45.

HOW EFFECTIVE IS UPWARD COMMUNICATION?

“When messages are sent upward through formal channels, how frequently does the receiver respond to the message?”		“To what extent are employees encouraged by management to send messages upward in the organization?”	
Percent	Response Categories	Percent	
0.7	Almost Never / Very Little	10.0	
20.7	Sometimes / Little	32.7	
30.0	Often	-	
32.0	Very Often / Great	39.3	
16.7	Almost Always / Very Good	18.0	

HOW OFTEN DOES BAD NEWS TRAVEL UP?

“How frequently do subordinates share information about their own mistakes with their superiors?”		“How often do subordinates give feedback to their superiors concerning their superiors’ mistakes?”	
Percent	Response Categories	Percent	
10.7	Almost Never	36.7	
48.0	Sometimes	41.3	
26.0	Often	15.3	
14.7	Very Often	5.3	
0.0	Almost Always	0.7	

BRON:

Frank A.D. Desember 1985. Friends in Communication: Who talks to whom?
Personnel, p 42.

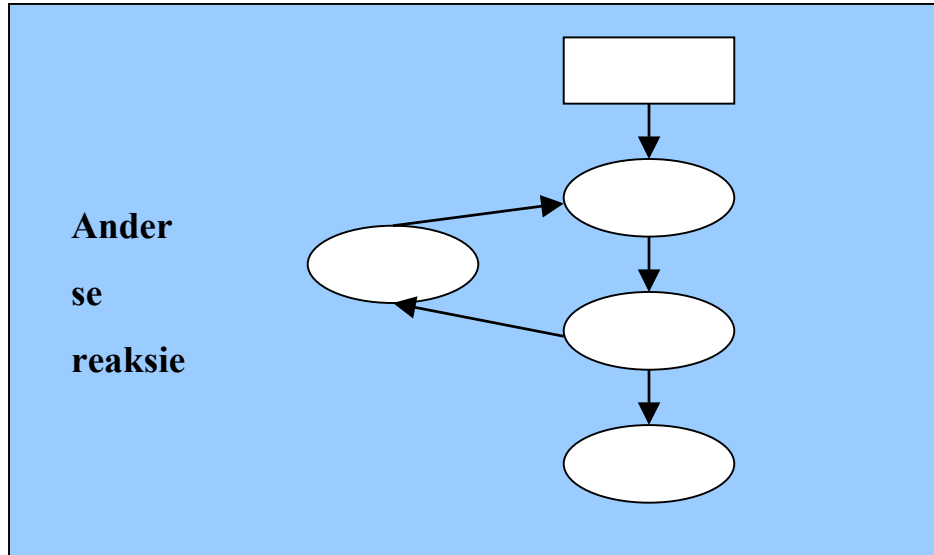
HOW FREQUENT ARE DOWNWARD AND HORIZONTAL COMMUNICATION?

“Does the message arrive on time?”		
Downward (%)	Response Categories	Horizontally (%)
0.0	Almost never	1.3
14.7	Sometimes	6.0
26.0	Often	34.7
36.7	Very Often	40.0
22.7	Almost Always	18.0
“Does the receiver ask for clarification because the message is either incomplete or ambiguous?”		
Downward (%)	Response Categories	Horizontally (%)
18.0	Almost never	12.0
66.0	Sometimes	66.0
12.0	Often	16.0
3.3	Very Often	5.3
0.7	Almost Always	0.7
“Does the receiver question the accuracy of the message?”		
Downward (%)	Response Categories	Horizontally (%)
32.0	Almost never	24.0
59.3	Sometimes	60.0
7.3	Often	12.0
0.7	Very Often	3.3
0.7	Almost Always	0.7
“Does the receiver respond to the message?”		
Downward (%)	Response Categories	Horizontally (%)
0.3	Almost never	1.3
16.7	Sometimes	14.7
18.7	Often	32.0
30.0	Very Often	34.0
31.3	Almost Always	18.0

BRON:

Frank A.D. Desember 1985. Friends in Communication: Who talks to whom?
Personnel,
 p. 44.

PROESMODEL VAN TWEESYDIGE KONFLIK

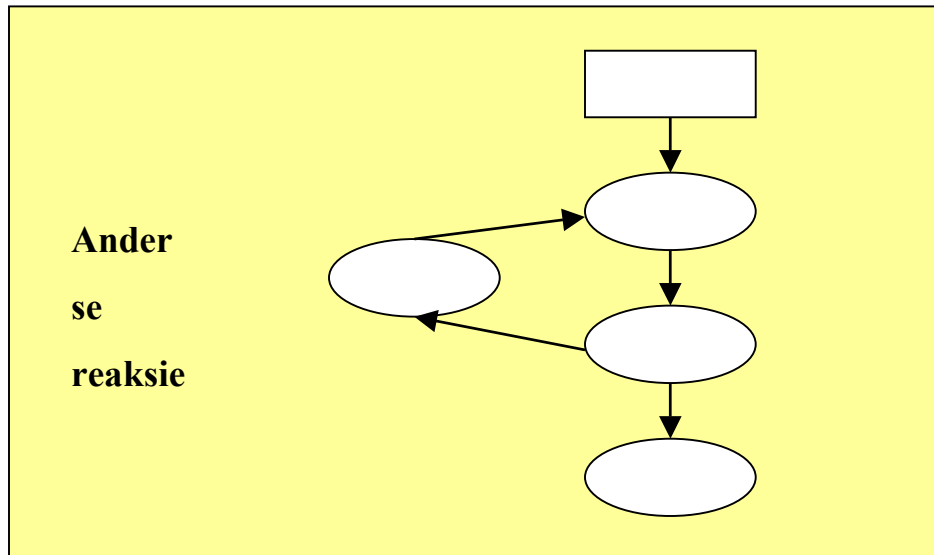


Frustrasie

Konseptualisasie

Gedrag

EPISODE 1



Frustrasie

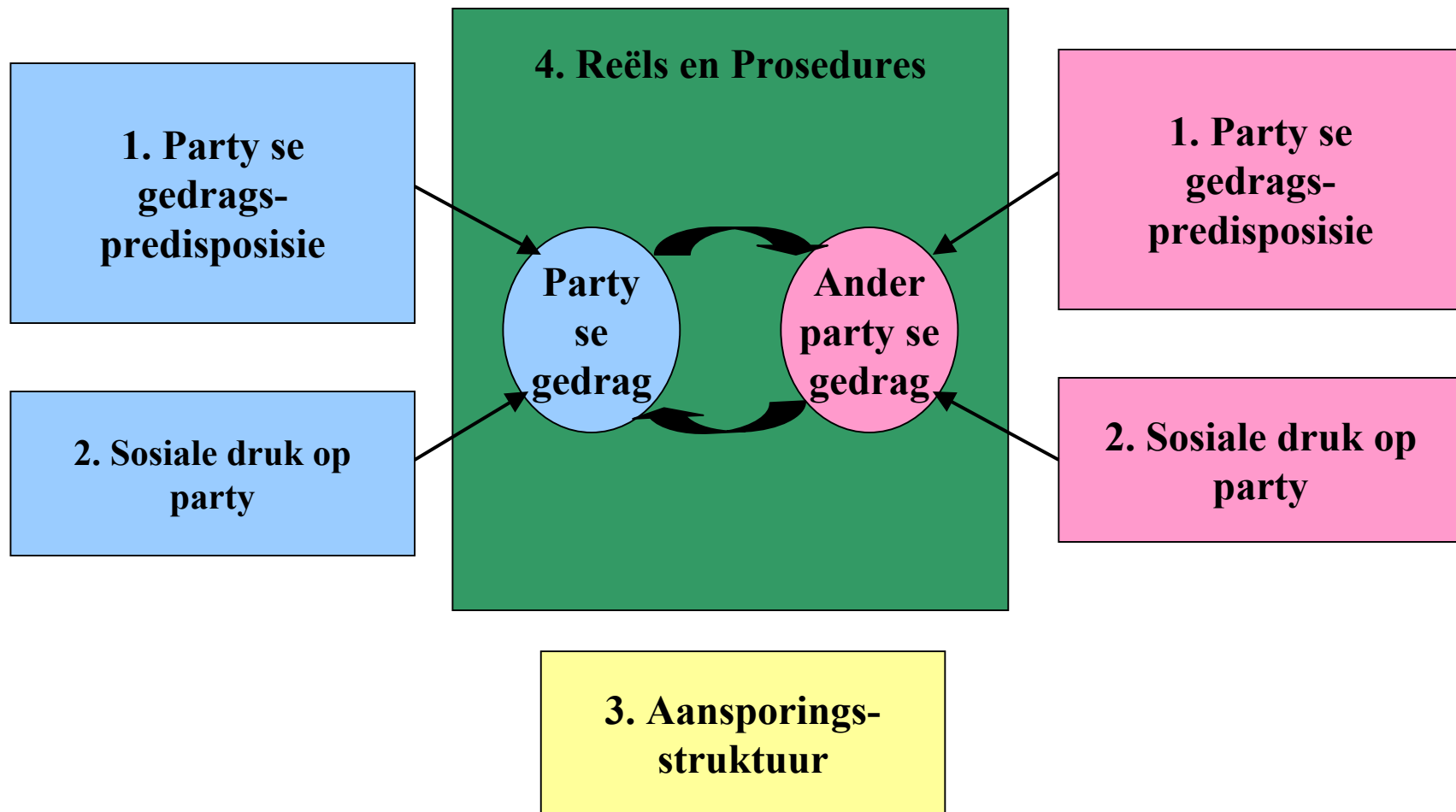
Konseptualisasie

Gedrag

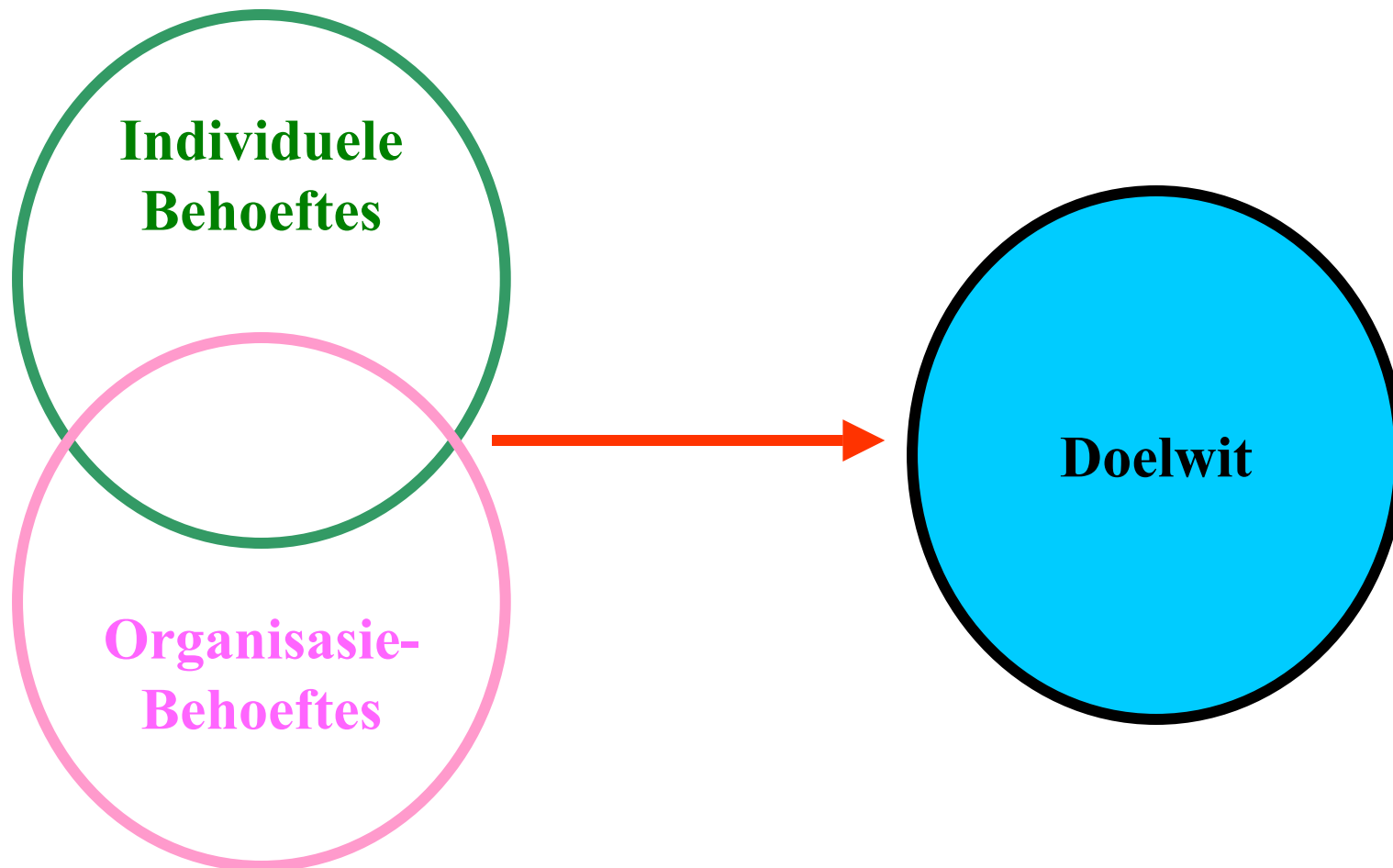
Resultaat

EPISODE 2

STRUKTURELE MODEL VAN KONFLIK



DOELWITINTEGRERING - DIE RESULTAAT VAN GEMEENSKAPLIKE
BEHOEFTE

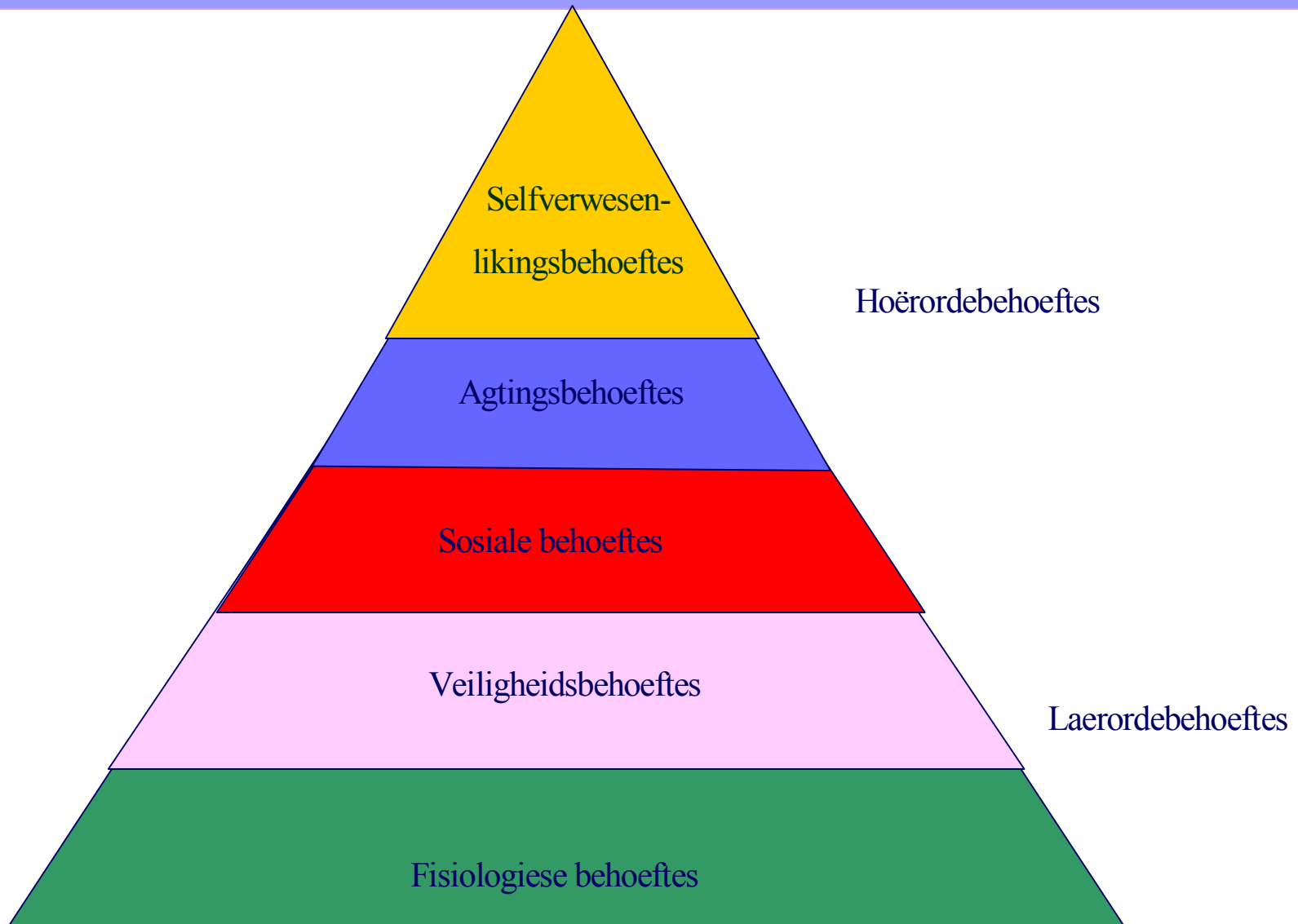


**Potensiële konflikareas in die
arbeidsbetrekkings-omgewing**

Lae potensiaal vir konflik	Hoë potensiaal vir konflik
• Dieselfde (homogene) groep	• Rasseverskille
• Min of geen politieke aktiwiteit	• Deelname aan politieke aktiwiteite
• Dieselfde politieke sienswyse	• Verskillende politieke sienswyses
• Soortgelyke ideologieë	• Botsende ideologieë
• Een kultuur	• Verskillende kulture
• Geen diskriminasie	• Diskriminasie (t.o.v. gedrag, ras)
• Vakbond het belang by die skepping en distribusie van welvaart	• Vakbond het slegs belang by die skepping van welvaart
• Wedersydse vertroue	• Lae vlak van vertroue
• Direkte werknemer deelname in besluite	• Lae vlak van werknemerdeelname in besluite
• Deurlopende kommunikasie en konsultasie	• Swak kommunikasie en minimum konsultasie
• Flinkse oplossing van individuele- en groeps-griewe	• Onopgeloste griewe van individue en groepe
• Gesentraliseerde onderhandelings oor hoë konflik sake	• Onderhandeling binne die onderneming oor hoë konflik sake
• Taakbevrediging en status	• Skending van menswaardigheid met werk wat toegedeel word
• Duidelik gedefinieerde dissiplinêre- en grieweprosedures	• Ongedefinieerde dissipline- en grieweprosedures
• Pos is veilig	• Herhaaldelike vermindering van personeel
• Aanvaarbare loonverskille	• Groot loonverskille
• Baie min vakbonde	• 'n Veelvoud van vakbonde

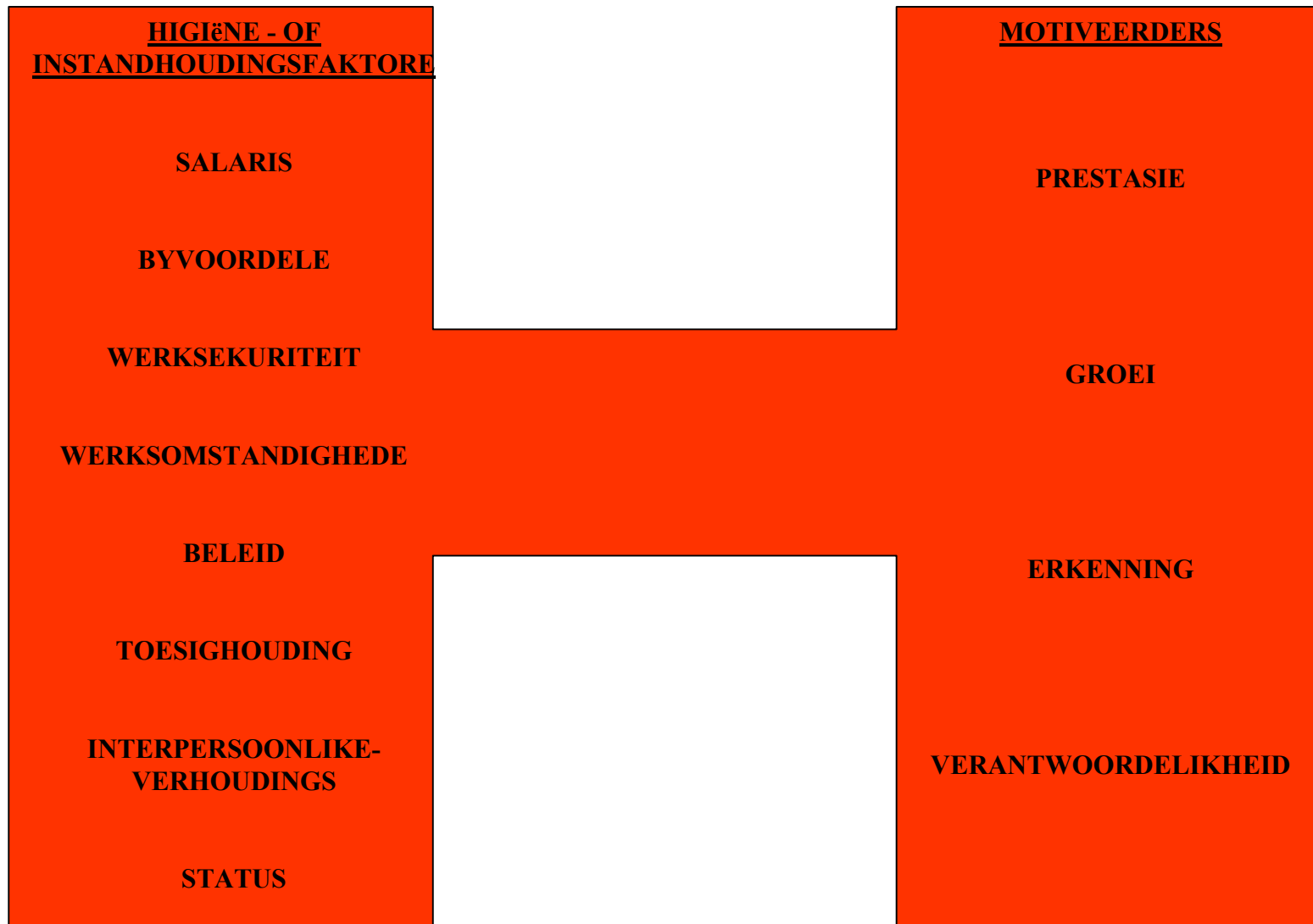
Bron: IPB Joernaal, 1987: 38

MASLOW SE BEHOEFTEHIËRARGIE



Bron: Gerber P.D..1987:*Menslike Hulpbronbestuur*, Southern Boekuitgewers, Halfweghuis, Guateng, RSA, P.335.

HERZBERG SE TWEEFAKTOR - MOTIVERINGSTEORIE

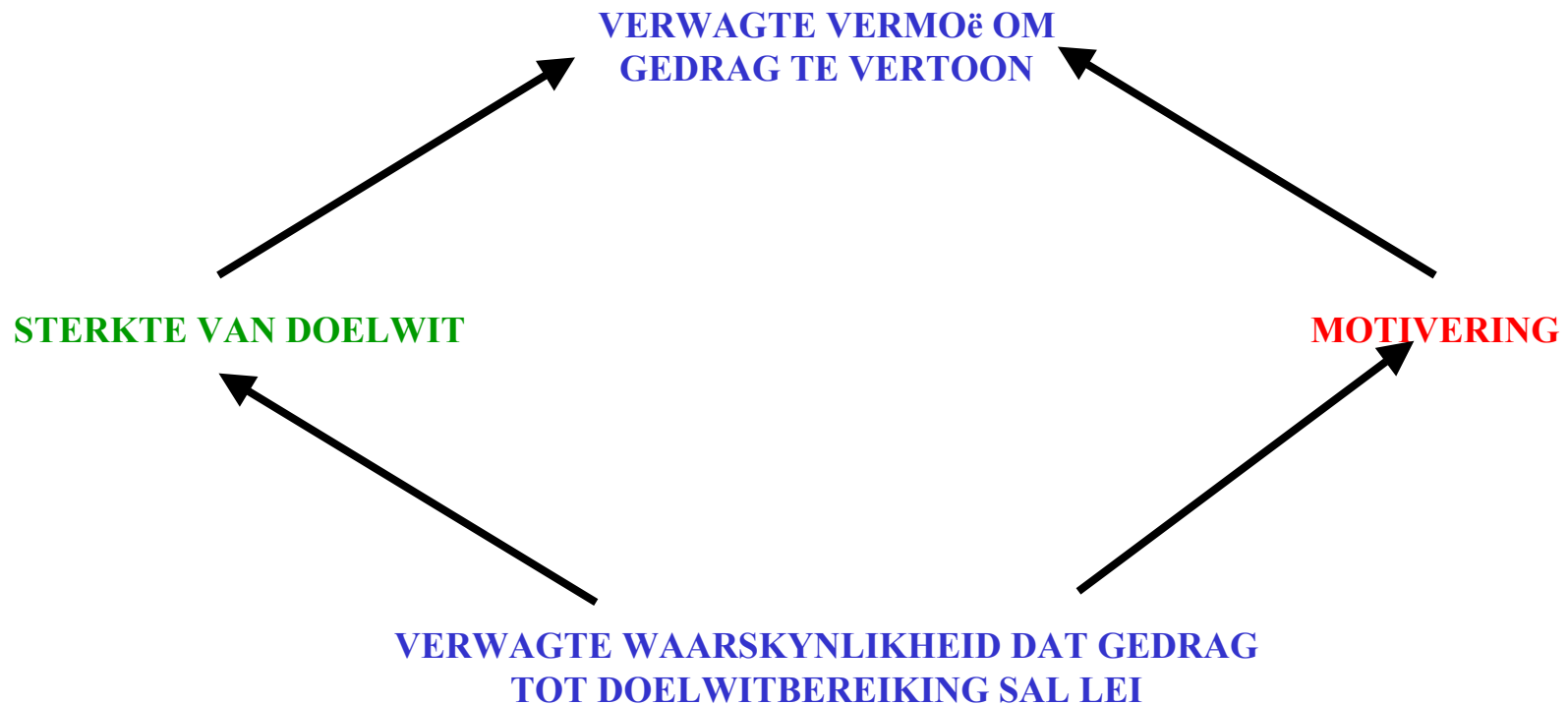


BRON: Martin E. Nasser (Redakteurr) 1977. *Organizational Behaviour Readings for Management*, McGraw - Hill Book Company, Johannesburg, p.

VERGELYKING VAN BASIESE MENSLIKE BEHOEFTE

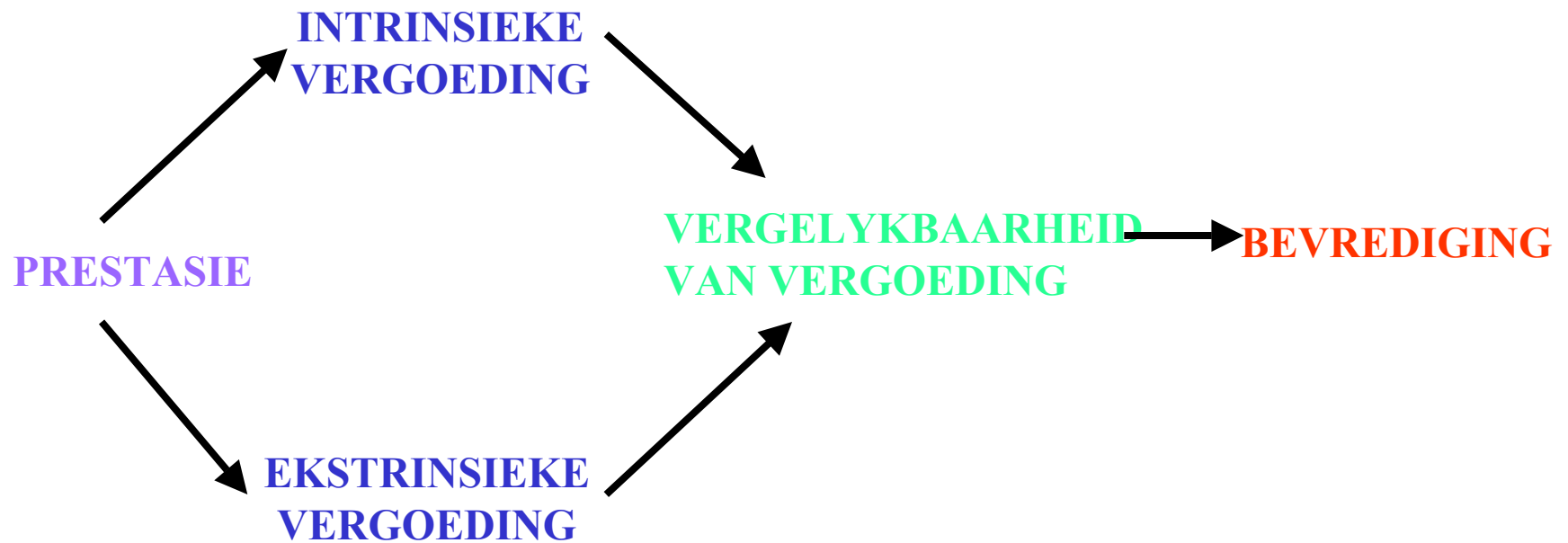
MASLOW	McCLELLAND	HERZBERG
Self-verwesenliking	Prestasie	Motiveringsfaktore
Status	Mag	
Sosiaal	Affiliasie	Higiënefaktore
Veiligheid		
Fisiologies		

VROOM SE VERWAGTINGSMODEL



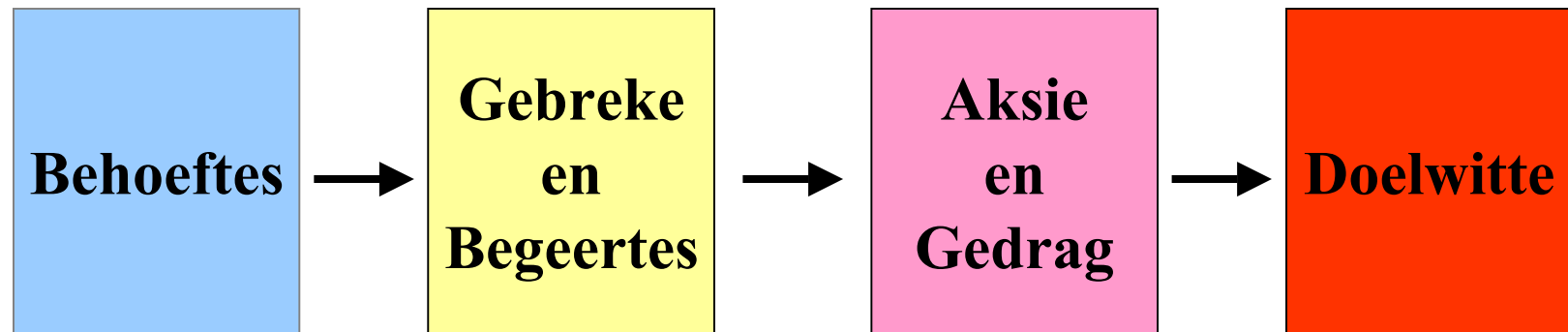
BRON: Lewis, P.S. 1987 *Organisational Communication - The Essence of Effective Management*, Derde Uitgawe, John Wiley en Seuns: New York, p. 91.

DIE PORTER EN LAWLER MOTIVERINGSMODEL

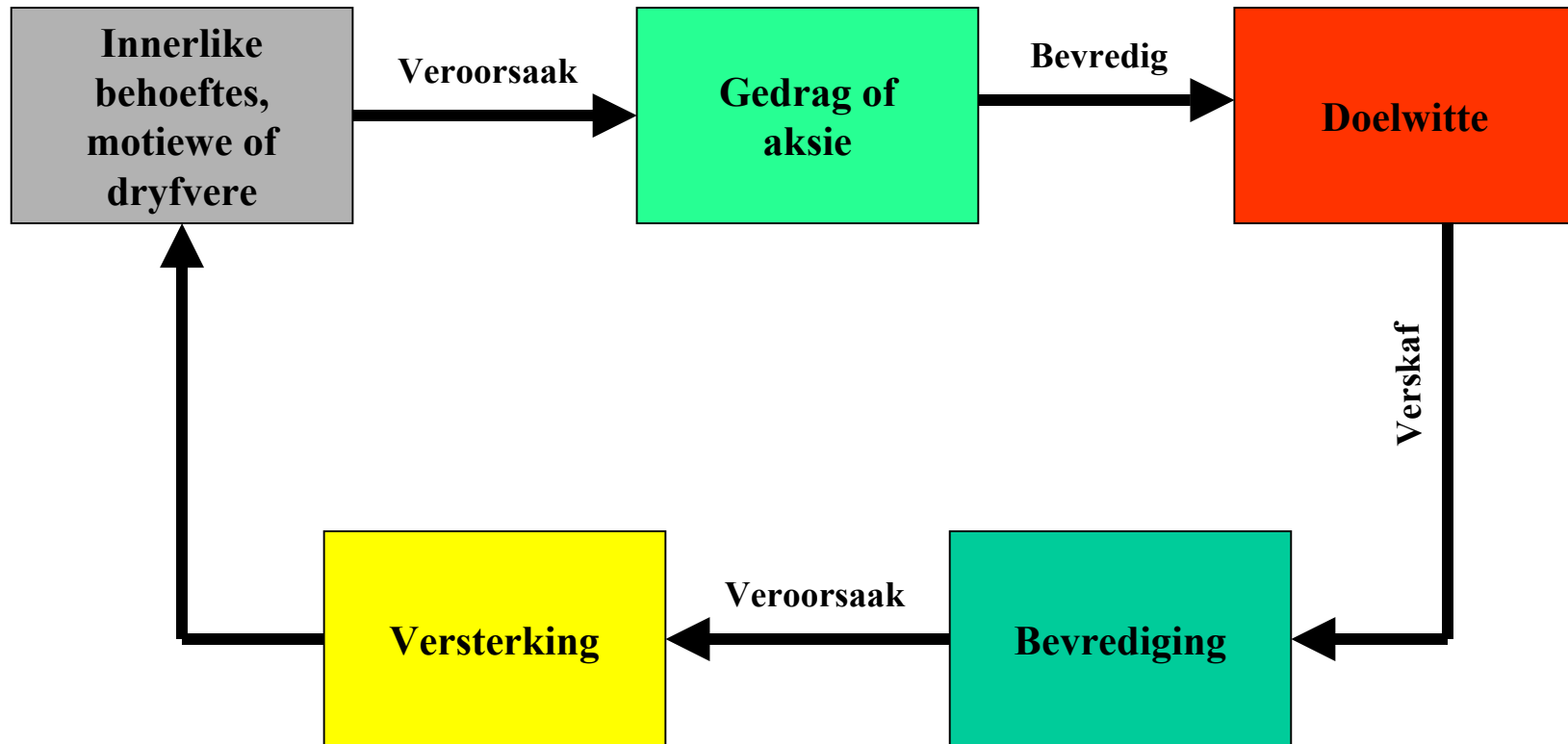


BRON: Sanford, A.C. Hunt, G.T. en Bracey, H.J. 1976. *COMMUNICATION BEHAVIOUR IN ORGANIZATIONS*. Charles E. Merrill Publishing Company: Columbus, Ohio, p.92.

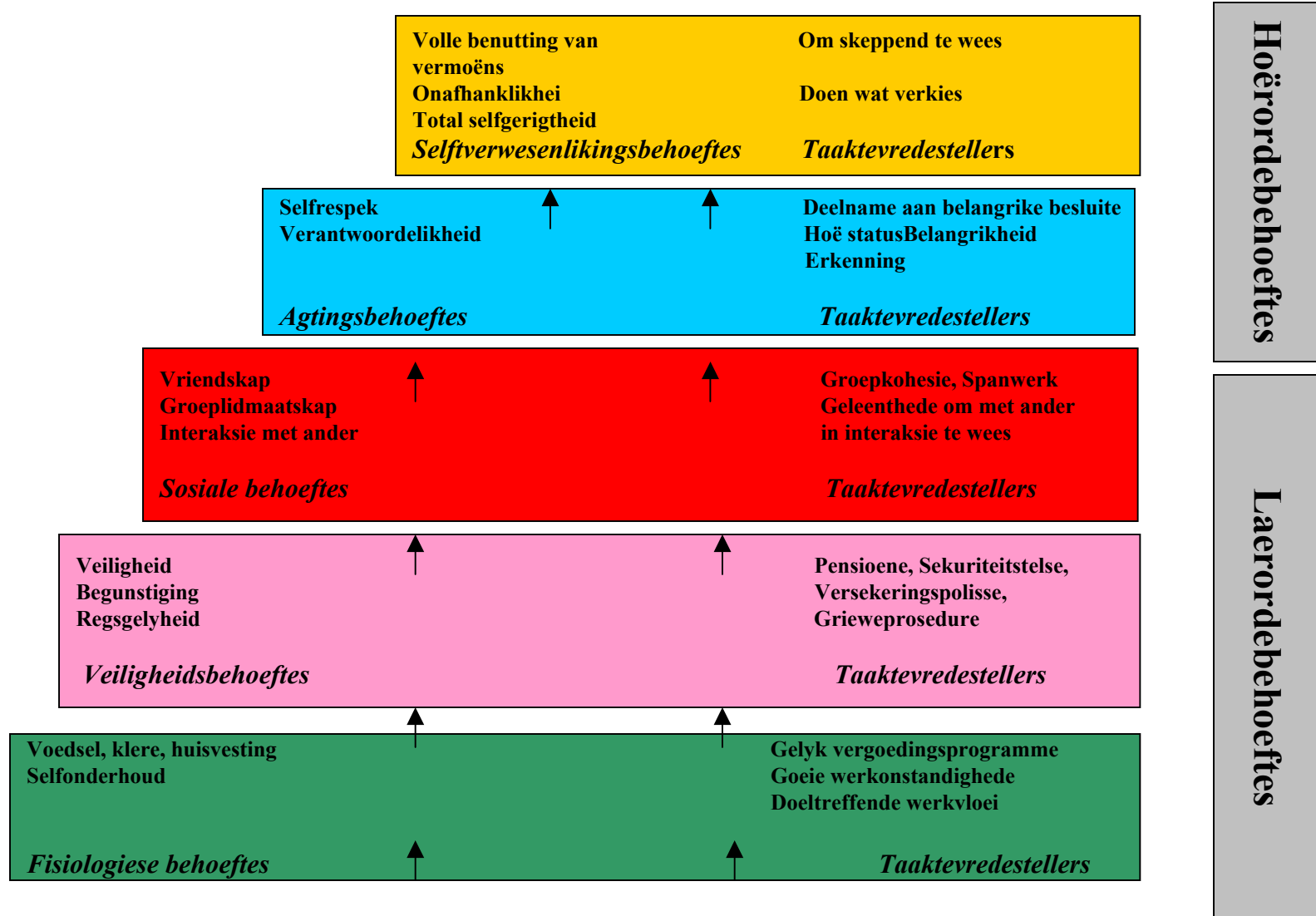
GEDRAGSMODEL



DIE FUNDAMENTELE MOTIVERINGSMODEL



PRAKTIESE TOEPASSING VAN MASLOW SE HIËRARGIE VAN BEHOEFTE

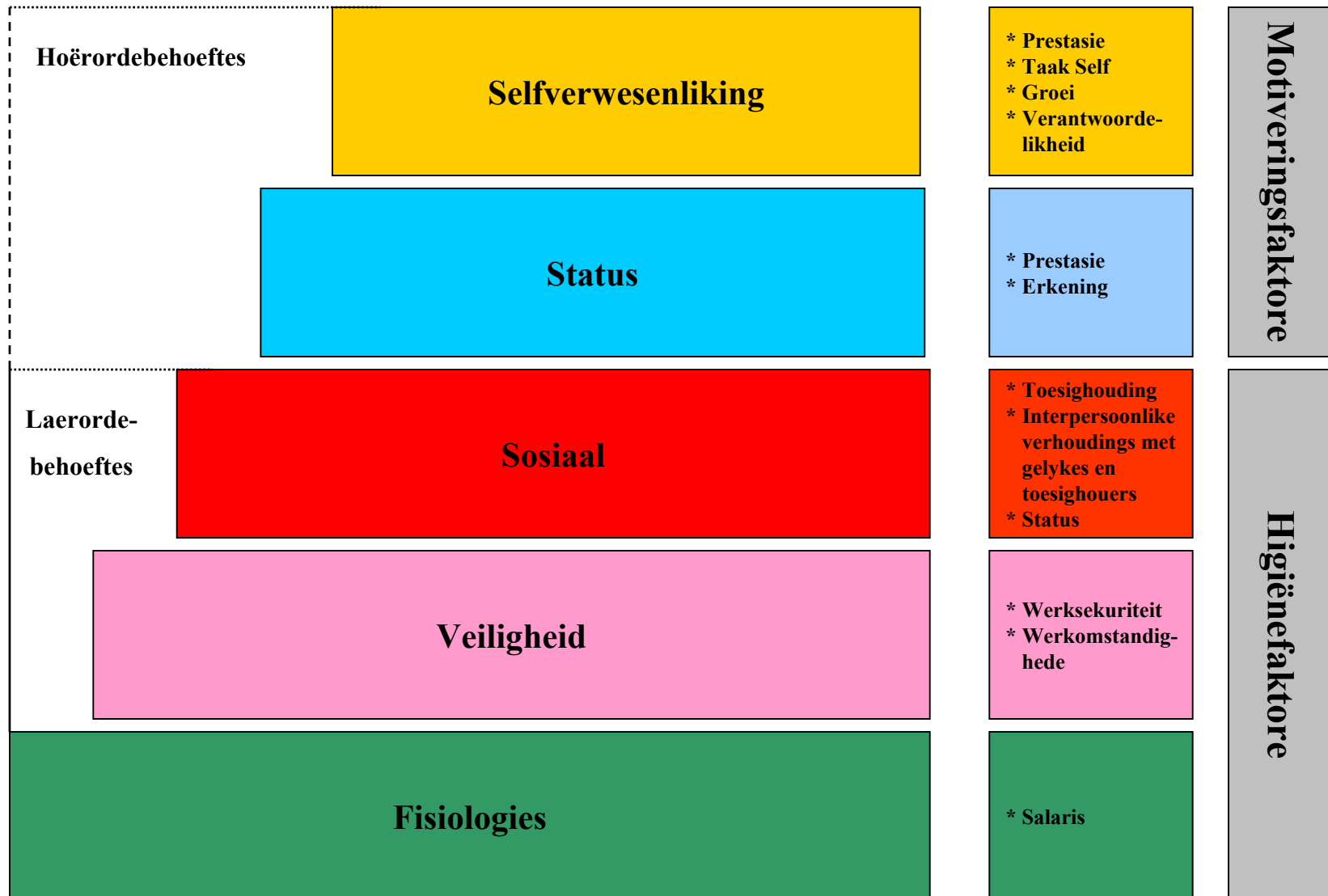


BRON: Gerber, P.D. Nel, P.S. en Van Dyk, P.S. 1995 *Menslikehulpbronnebestuur*, Derde uitgawe, Southern Boekuitgewers, Johannesburg, p. 340. Aangepas uit Skinner en Ivancevich (1987).

VERGELYKING TUSSEN MASLOW EN HERZBERG SE TEORIEë

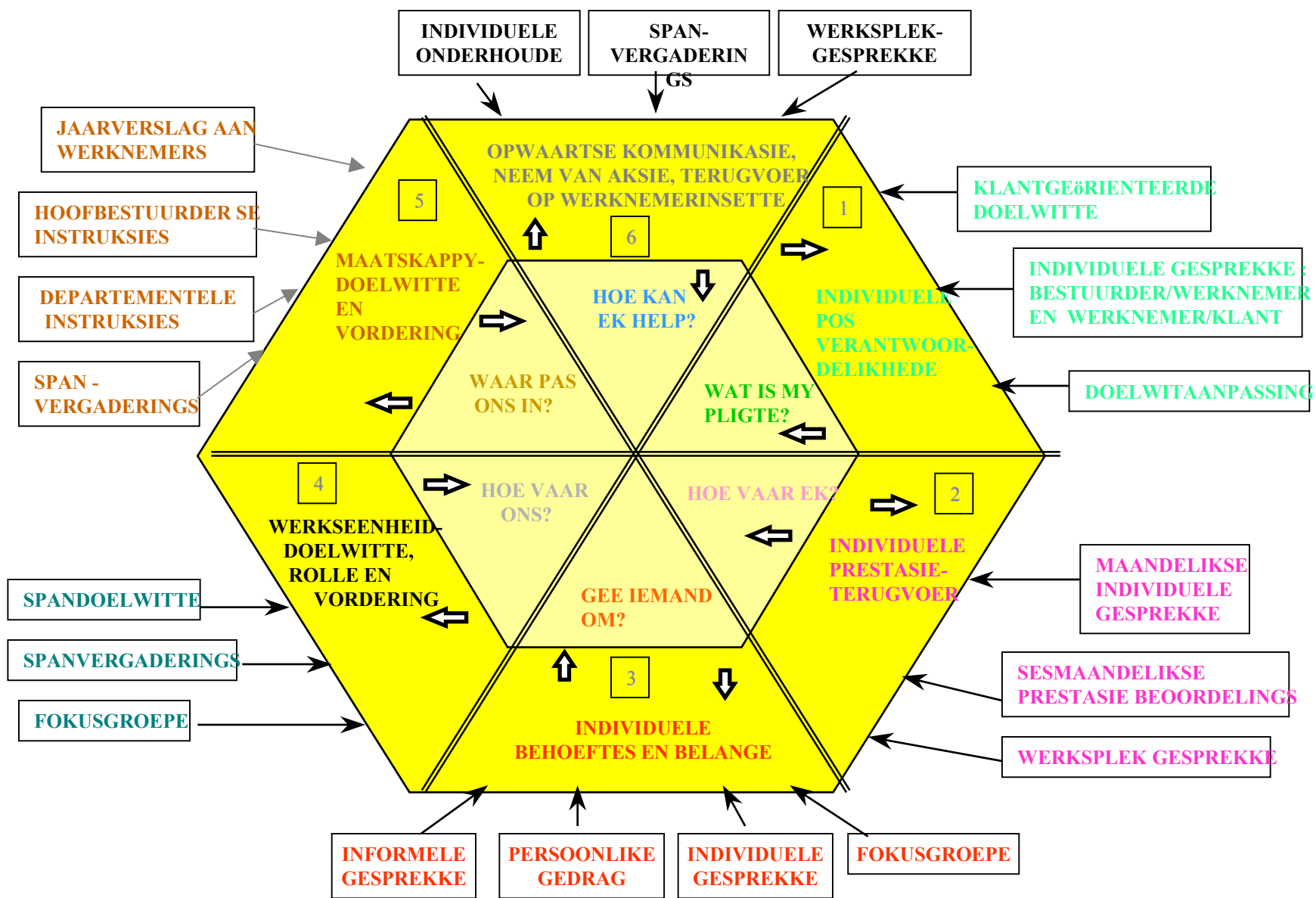
Maslow se behoeftehiërargie

Herzberg se werkmotiveringsmodel

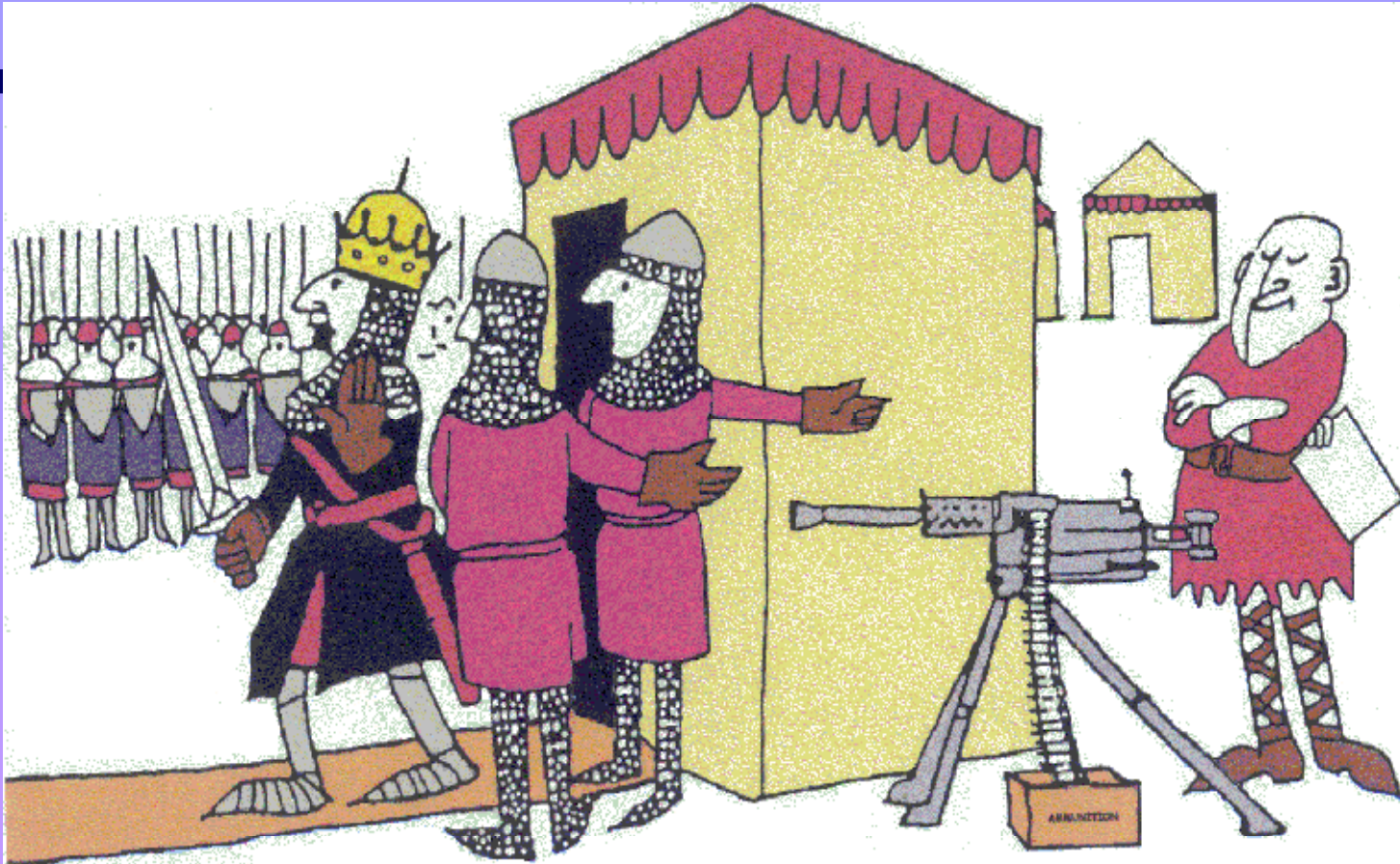


BRON: Gerber, P.D. Nel P.S. en Van Dyk P.S. 1995 Menslike ulpbronnebestuur, Derde uitgawe, Southern Boekuitgewers, Johannesburg, p. 326. Aangepas uit Skinner en Ivancevich (1987).

DIE KOMMUNIKASIEBEHOEFTEWIEL



BRIGHT IDEAS



“ Tell him we haven’t got time for any of his bright ideas – we’ve got a battle on our hands ! “

HANDVES VAN MENSEREKTE Wat's dit?

Wat's die storie oor Menseregte?

KLIMBOOM STASIE

Handves van Menseregte

Fundamentele Regte?

Almal beteken dieselfde!

Ons is almal mense, en ons het almal die reg om regverdig behandel te word.

Ek stem saam!

KLIMBOOM STASIE

Wel, Menseregte is die regte en vryheid wat elke mens behoort te hê!

Die Reg om te Lewe!

Vryheid van Spraak!

Vryheid van Diskriminasie!

Gods-dienstige vryheid!

Reg om te staak!

Beskerming van kinders!

Die reg om...

Groed en wel, maar kyk na die werklikheid!

Hoe misdaad-syfers...

Kinders op straat...

Geen huise...

Gevald oral waar jy kyk...

Jy kan sê wat jy wil oor menseregte...

Maar wie gaan sorg dat dit gebeur?

Met die Handves van Menseregte!

ALMAL van ons!

Endit is?

Dis 'n lys van Menseregte...

...wat die regering moet handhaaf...

Verseker jou regte. Verseker jou vryheid.

DIE NUWE GRONDWET

Dis deel van die Grondwet

Enige wet teenstrydig met die Handves van Menseregte word geskrap!

En as jy dink jou menseregte word geskend...

WILIS LITTER

...kan jy die Handves van Menseregte in 'n gereghof gebruik om jou te beskerm!

Reg, ons het nou 'n demokratiese regering...

Maar wat van die toekoms?

Oor 10 of 20 jaar kan dinge baie anders wees...

... en verby met die Handves van Menseregte!

O nee! Dis deel van die Grondwet...

... en dus baie moeilik om te verander!

'n groot meerderheid van die parlement moet instem...

En dis moeilik!

Goed, jy't my oorreed...

Nou, wat van 'n reg op 'n goeie, openbare vervoerstelsel?

Viva!

Die Grondwetlike Vergadering is hard besig om die nuwe Grondwet te finaliseer. Die aanvaarding en bekragtiging van die belangrike dokument deur die Grondwetlike Hof sal beteken dat die menseregte van alle Suid-Afrikaners beskerm sal word. Kontak Telkom se Constitutional Talkline (011) 329-8000 vir verdere inligting.

EMPLOYEE COMMUNICATIONS GOALS: USE OF PERSONAL/IMPERSONAL METHODS

Employee Communications Goals	Morale	Internal change	Comp./benefits	Products	Organization	Ethics	Culture	Ext. bus. environ.	Productivity	Quality orient.	Entrepreneurship	Health/social	Community
Media used	% of companies using												
Meetings	75%	62%	70%	39%	44%	37%	50%	47%	66%	68%	45%	44%	27%
Employee periodicals	90	86	72	83	84	51	76	81	84	85	54	76	74
Mgt. Letters/bulletins	68	88	65	30	68	61	45	48	53	52	28	36	41
Audio-visuals	64	37	49	50	35	22	42	30	52	49	26	25	22

BRON: Mc Cathrin, E.Z. Julie 1987. The Conference Board, 1987-88 Survey of 281 major U.S. Manufacturing and Services Firms, *Public Relations Journal*, p.23.

BELANGSTELLING/BEHOEFTE AAN INFORMASIE IN RANGORDE
VAN
BELANGRIKHEID VIR WERKNEMERS

Rangorde	Onderwerp	Persentasie
1	<i>Organisasie se toekomsplanne</i>	95,3%
2	<i>Produktiwiteitsverhoging</i>	90,3%
3	<i>Personeelbeleid en praktyk</i>	89,8%
4	<i>Posverwante informasie</i>	89,2%
5	<i>Bevorderingsmoontlikhede</i>	87,9%
6	<i>Invloed van eksterne gebeure op my pos</i>	87,8%
7	<i>Hoe my pos inpas by die organisasie</i>	85,4%
8	<i>Operasies buite die departement of afdeling</i>	85,1%
9	<i>Hoe ons vaar in vergelyking met ons oponente</i>	83,0%
10	<i>Verandering in personeel en bevorderings</i>	81,4%
11	<i>Gemeenskapsbetrokkenheid van die organisasie</i>	81,3%
12	<i>Posisie/standpunt van die organisasie ten opsigte van eksterne gebeure/sake</i>	79,5%
13	<i>Hoe die organisasie sy profyte aanwend</i>	78,4%
14	<i>Bevorderingsplanne/beleid</i>	77,2%
15	<i>Finansiële resultate</i>	76,4%
16	<i>Alledaagse stories oor ander werknemers</i>	70,4%
17	<i>Persoonlike nuus (verjaarsdae, geboortes, ens)</i>	57,0%

Bron:

People and Profits, 1986 – Uit 'n studie wat onderneem is deur Market Research Africa, p.8.

NERV – COMMUNICATION MATRIX

COMPLETED BY:	
DESIGNATION:	
DATE COMPLETED:	
DEPARTMENT:	

**THANK YOU VERY MUCH FOR TAKING THE TIME
TO COMPLETE THE MATRIX**

PIET DELPORT
HUMAN RESOURCES MANAGER

AS AN EMPLOYEE, I WOULD LIKE TO CONVEY WHAT I NEED, EXPECT, HAVE A RIGHT TO, AND VALUE FROM MANAGEMENT IN THE EXECUTION OF MY JOB.

THEY ARE:

1. NEED	2. EXPECTATIONS
3. RIGHT	4. VALUES

AS A MANAGER, I WOULD LIKE TO CONVEY WHAT I NEED, EXPECT, HAVE A RIGHT TO, AND VALUE FROM EMPLOYEES.

THEY ARE:

1. NEED	2. EXPECTATIONS
3. RIGHTS	4. VALUES

VRAELYS TEN OPSIGTE VAN KOMMUNIKASIEBEHOEFTE

Ten einde te verseker dat bestuur (sowel as werknemers) fokus op wat die ander party se kommunikasiebehoefte is, is 'n vraelys opgestel ten einde hierdie behoeftes te bepaal. Die vraelys bestaan uit 20 stellings wat moontlike behoeftes verteenwoordig. *U word versoek om op elk van hierdie stellings te reageer deur aan te dui of u volmondig saamstem (5), gedeeltelik saamstem (4), onseker is (3), ietwat verskil (2) of totaal verskil (1) daarvan. Al wat u hoef te doen is om die getal wat u seining verteenwoordig te omkring, bv. As u volmondig met die volgendestelling saamstem, sal u as volg reageer:*

My toesighouer is my hoofbron van weksverwante informasie	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Reageer asseblief op elke van die stellings deur slegs een opsie te omkring. U samewerking word waardeer! Voltooi asseblief ook die biografiese data deur 'n "X" in toepaslike blokkie te maak.

1. Geslag:

Manlik	<input type="checkbox"/>	Vroulik	<input type="checkbox"/>
--------	--------------------------	---------	--------------------------

2. Moedertaal:

Afrikaans	<input type="checkbox"/>	Zulu	<input type="checkbox"/>
Engels	<input type="checkbox"/>	Sepedi	<input type="checkbox"/>
Setswana	<input type="checkbox"/>	Shangaan	<input type="checkbox"/>
Xhosa	<input type="checkbox"/>	Swazi	<input type="checkbox"/>
Sotho	<input type="checkbox"/>	Ander	<input type="checkbox"/>

3. Ouderdom:

Jonger as 25 jaar	<input type="checkbox"/>
26 – 35 jaar	<input type="checkbox"/>
36 – 45 jaar	<input type="checkbox"/>
46 – 55 jaar	<input type="checkbox"/>
56 – 65 jaar	<input type="checkbox"/>

6. Opvoedkundige kwalifikasies:

Graad 1-5	<input type="checkbox"/>
Graad 6-9	<input type="checkbox"/>
Graad 10-12	<input type="checkbox"/>
Sertifikaat of diploma	<input type="checkbox"/>
B-graad of hoër	<input type="checkbox"/>

4. Huidige posisie

5. Department

Mynbou	<input type="checkbox"/>	Metallurgie	<input type="checkbox"/>
Ingenieurswese	<input type="checkbox"/>	Personeel	<input type="checkbox"/>
Finans & Admin	<input type="checkbox"/>	Geologie	<input type="checkbox"/>
Opmeters	<input type="checkbox"/>	Vantilasie	<input type="checkbox"/>
Beskermingsdiens	<input type="checkbox"/>	Rotsingenieurs	<input type="checkbox"/>
Mediese diens	<input type="checkbox"/>	Verliesbeheer	<input type="checkbox"/>

Lees elke stelling aandagtig en moenie te gou reageer nie. Omkring jou keuse duidelik en korrek.

KOMMUNIKASIEBEHOEFTE IN DIE WERKSPEL:

Ten einde produktief en effektief te funksioneer as 'n werknemer van Amplats, benodig ek toegang tot informasie of moet ek ingelig work oor:

1.	Die maatskappy se missie, visie en waardes	1	2	3	4	5
2.	Die maatskappy se strategie en doelwitte vir die toekoms	1	2	3	4	5
3.	Die huidige prestasie van die organisasie op plaaslike sowel as internasionale gebied	1	2	3	4	5
4.	Persoonlike verantwoordelikhede en wat van my verwag word	1	2	3	4	5
5.	Hulpbronne en toerusting tot my beskikking gestel ten einde my werksprestasie te ondersteun	1	2	3	4	5
6.	Vorderingsverslae, op deurlopende basis, van myself, my werksgroep en die organisasie - gebasseer op ooreengekome riglyne	1	2	3	4	5
7.	Afwydings van planne en beoogde regstellende aksies	1	2	3	4	5
8.	Geleentheid vir bevordering op die kort en langer termyn	1	2	3	4	5
9.	Voodele van my huidige pos (diensvoorwaardes).	1	2	3	4	5
10.	Metodes waarop ek 'n bydrae kan maak tot maatskappyprestasie, bv. voorstelle, innovering en rapportering van afwykings/probleme	1	2	3	4	5
11.	Toegang tot vrye vloei van informasie op vertikale (tussen toesighouer en werknemer) sowel as horisontale (tussen gelykes) vlak	1	2	3	4	5
12.	Verandering wat beplan of ingevoer work wat my direk mag raak, byvoorbeeld diensvoorwaardes en wetgewing	1	2	3	4	5
13.	Standpunt/reaksie/seining van die maatskappy ten opsigte van kontemporêre vraagstukke op ekonomiese-, sosiale- en politieke gebied	1	2	3	4	5
14.	Interne reëls, regulasies ens. wat deel uitmaak van organisasiekultuur	1	2	3	4	5
15.	Oor mede werknemers, van sosiale aard, en geleentheid tot interaksie op die werksfront	1	2	3	4	5
16.	Oor prestasie van konkurente in dieselfde industrie	1	2	3	4	5
17.	Persoonlike ontwikkelingsgeleenthede en toegang tot opleiding	1	2	3	4	5
18.	Blootstelling aan en opleiding in die nuutste tegnologie en ontwikkelings in die veld van kennis/bedrywigheid	1	2	3	4	5
19.	Rol wat die maatskappy speel in die plaaslike gemeenskap in terme van ontwikkeling, ens.	1	2	3	4	5
20.	Geleentheid tot toegang, op persoonlike basis, tot eie toesighouer en bestuur ten einde gedages te wissel en ook "gehoor" te word	1	2	3	4	5

Handig asseblief jou vraelys in by die toepaslike persoon.

Baie dankie vir jou tyd, ek hoop jy het dit geniet.

PIET DELPORT

QUESTIONNAIRE ON COMMUNICATION NEEDS

In order to ensure that management (and employees alike) focus on what the other party would like to be informed about, a questionnaire has been developed to establish what their communication needs are. This questionnaire consists of 20 statements indicating possible communication needs. **You are required to respond to each of these statements by indicating whether you strongly agree (5), agree (4), are not sure (3), disagree (2) or strongly disagree (1) with the statement. You simply need to circle the number indicating your view. i.e. If you strongly agree with the following statement, you will respond as follows:**

My supervisor is my main sources of workplace information.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Please respond to each of these statements, by circling only one option please! Your co-operation is highly appreciated.

Please also complete the following biographical data by making an "x" in the appropriate box.

1. Gender/Sex:

Male <input style="width: 60px; height: 20px;" type="checkbox"/>	Female <input style="width: 60px; height: 20px;" type="checkbox"/>
--	--

2. Language/Mother tongue:

Afrikaans <input style="width: 80px; height: 20px;" type="checkbox"/> English <input style="width: 80px; height: 20px;" type="checkbox"/> Setswana <input style="width: 80px; height: 20px;" type="checkbox"/> Xhosa <input style="width: 80px; height: 20px;" type="checkbox"/> Sotho <input style="width: 80px; height: 20px;" type="checkbox"/>	Zulu <input style="width: 80px; height: 20px;" type="checkbox"/> Sepedi <input style="width: 80px; height: 20px;" type="checkbox"/> Shangaan <input style="width: 80px; height: 20px;" type="checkbox"/> Swazi <input style="width: 80px; height: 20px;" type="checkbox"/> Other <input style="width: 80px; height: 20px;" type="checkbox"/>
--	--

3. Age:

Younger than 25 years	<input style="width: 80px; height: 20px;" type="checkbox"/>
26 – 35 years	<input style="width: 80px; height: 20px;" type="checkbox"/>
36 – 45 years	<input style="width: 80px; height: 20px;" type="checkbox"/>
46 – 55 years	<input style="width: 80px; height: 20px;" type="checkbox"/>
56 – 65 years	<input style="width: 80px; height: 20px;" type="checkbox"/>

6. Education:

Grades 0-5 (ABET 1&2)	<input style="width: 80px; height: 20px;" type="checkbox"/>
Grades 6-9 (ABET 3&4)	<input style="width: 80px; height: 20px;" type="checkbox"/>
Grades 10-12	<input style="width: 80px; height: 20px;" type="checkbox"/>
Certificate or Diploma	<input style="width: 80px; height: 20px;" type="checkbox"/>
Degree or Higher	<input style="width: 80px; height: 20px;" type="checkbox"/>

4. Current position/job title:

5. Department:

Mining <input style="width: 80px; height: 20px;" type="checkbox"/> Engineering <input style="width: 80px; height: 20px;" type="checkbox"/> Finance & Admin <input style="width: 80px; height: 20px;" type="checkbox"/> Survey <input style="width: 80px; height: 20px;" type="checkbox"/> Protection Services <input style="width: 80px; height: 20px;" type="checkbox"/> Medical Services <input style="width: 80px; height: 20px;" type="checkbox"/>	Metallurgy <input style="width: 80px; height: 20px;" type="checkbox"/> Personnel <input style="width: 80px; height: 20px;" type="checkbox"/> Geology <input style="width: 80px; height: 20px;" type="checkbox"/> Ventilation <input style="width: 80px; height: 20px;" type="checkbox"/> Rock Engineering <input style="width: 80px; height: 20px;" type="checkbox"/> Loss Control <input style="width: 80px; height: 20px;" type="checkbox"/>
---	---

COMMUNICATION NEEDS IN THE WORKPLACE:

Read each statement slowly and do not rush your response. Clearly circle your choice:

1.	The company's mission, visions and values	1	2	3	4	5
2.	The company's strategy and objectives for the future	1	2	3	4	5
3.	The current performance of the company in the local as well as global sense	1	2	3	4	5
4.	Personal responsibilities and what is expected from me	1	2	3	4	5
5.	Resources and equipment at my disposal to enhance my own performance	1	2	3	4	5
6.	Ongoing progress reports on my own performance, that of my group as well as the company, based on agreed to performance parameters	1	2	3	4	5
7.	Deviations from plans and possible corrective measures	1	2	3	4	5
8.	Opportunities for advancement on the short and longer term	1	2	3	4	5
9.	Advantages/benefits that the current job holds	1	2	3	4	5
10.	Methods that can be employed to make a contribution towards the company performance, i.e. suggestions, innovations and reporting on perceived/real deviations.	1	2	3	4	5
11.	Access to the free flow of information on horizontal (between equals/peers) as well as vertical (between supervisor and subordinate) level	1	2	3	4	5
12.	Planned changes or changes being implemented that might impact on me, including legislation and conditions of employment, etc.	1	2	3	4	5
13.	Points of view/reaction of the company in respect of issues of the day as it relates to the economy, politics, and the social environment	1	2	3	4	5
14.	Internal rules, regulations and practices that form the base of company culture	1	2	3	4	5
15.	Co-workers, on issues of a social nature, and opportunities to interact with others at work	1	2	3	4	5
16.	The performance of the opposition in the same industry –(Impala, Lonhro and Northam Plats)	1	2	3	4	5
17.	Opportunities for personal development and access to training	1	2	3	4	5
18.	Exposure to and training in the latest technology and developments in own field of expertise	1	2	3	4	5
19.	Role played by company in local community in terms of development, etc.	1	2	3	4	5
20.	Opportunity to have access, on a personal one-to-one basis, to own supervisor and management in order to exchange ideas and to be 'heard'	1	2	3	4	5

Thank you so much for using this time to complete the questionnaire. I hope that you have enjoyed it!

PIET DELPORT

DIPOTSO KA GA DITLHOKEGO TSA DIPUISANYO

University of Pretoria.ETD

(Setswana)

Go netefatsa gore botsamaisi (le badiri ka go tshwana), ba tlhoma mogopolo mo go se lekala lengwe le batlang go se itse, dipotso di tshamilwe go ka fitlhelela ditlhokego tsa dipuisanyo tsa mothle o ntseng jalo, magareng ga makala o bobedi. Dipotso tse di na le dipolel di le 20, tseo di bontshang kgonego ya tlhokego ya dipuisano. O tshwanelwa ke go araba nngwe le nngwe ya dipolelo, ka go bontsha gore o dumela thata (5), o a dumela (4), ga o na bonnete (3), ga o dumele (2), gotlhelele fela ga o dumelelane (1) le polelo. O tlhoka le polelo e latelang, o tla araba jaana:

Kwa tirong, motlhokomedi wa me, ke ena tota yo a neelanang ka tshemio setso	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Ka kopo, arable nngwe le nngwe ya dipolelo tse gangwe fela, ka go dira kgolokwe e le nngwe fela!

Tirisanyo-mmgo ya gago, e bothokwa thata.

Ka kopo, feleletsa dintlha tse di latelang ka ga botshelo jwa gago, ka go baya "x" mo lebokosong le le maleba.

1. Bong:

Monna Mosadi

2. Puo/Loleme lwa ga mme:

Seafrerikanse	<input type="checkbox"/>	Sezulu	<input type="checkbox"/>
Seesimane	<input type="checkbox"/>	Sepedi	<input type="checkbox"/>
Setswana	<input type="checkbox"/>	Setshankane	<input type="checkbox"/>
Sexhosa	<input type="checkbox"/>	Seswatsi	<input type="checkbox"/>
Sesotho	<input type="checkbox"/>	Tse dingwe	<input type="checkbox"/>

3. Nqwaga:

Kwa tlase ga dingwaga tse 25	<input type="checkbox"/>
Dingwaga 26-35	<input type="checkbox"/>
Dingwaga 36-45	<input type="checkbox"/>
Dingwaga 46-55	<input type="checkbox"/>
Dingwaga 56-55	<input type="checkbox"/>

6. Thuto

Grades 0-5 (ABET 1+2)	<input type="checkbox"/>
Grades 6-9 (ABET 3+4)	<input type="checkbox"/>
Grades 10-12	<input type="checkbox"/>
Setifikeiti kgotsa Diploma	<input type="checkbox"/>
Degree kgotsa Higher	<input type="checkbox"/>

4. Maemo a gago kwa tiron / tiro ya gago:

5. Department:

Moepo	<input type="checkbox"/>	Metallurgy	<input type="checkbox"/>
Engineering	<input type="checkbox"/>	Personnel	<input type="checkbox"/>
Ditshetele & Tsamaiso	<input type="checkbox"/>	Jeoloji	<input type="checkbox"/>
Survey	<input type="checkbox"/>	Ventileishene	<input type="checkbox"/>
Tirelo ya sepodisi sa moepo	<input type="checkbox"/>	Rock Engineering	<input type="checkbox"/>
Tirelo ya kalafi	<input type="checkbox"/>	Loss Control	<input type="checkbox"/>

DITLHOKEGO TSA DIPUISANYO KWA LEFELONG LA TIRO:

Buisa polelo nngwe le nngwe ka iketlo-o se ke wa itlhaganela go araba. Dira sediko sentle mo tlhophong ya gago:

Gore ke kgone go dira jaaka mongwe you o nang le bokgoni mo Amplats, ke tlhoka go fiwa tshedimose tso ka ga:

1.	Bothokwa le maikemisetso a setlamo go bona	1	2	3	4	5
2.	Togamaano ya setlamo le maikaelelo ka ga bokamoso	1	2	3	4	5
3.	Go latela ka mo setlamo se dirang ka teng ga jaana go ya ka kakanyo ya selegae le lefatshe ka bophara	1	2	3	4	5
4.	Maikarabelo a me, le se se solofetsweng mo go nna	1	2	3	4	5
5.	Didiriswa tseo ke di neilweng go ka tlhabolola tiro ya me	1	2	3	4	5
6.	Pego e tseletseng go latela tiro ya me, setlhopha sa me, ga mmogo le ya setlamo, e kobilweng mo lenaneng la ga mmogo le ya setlamo, e kobilweng mo lenaneng la dipalo tseo go dumelwaneng ka tsona	1	2	3	4	5
7.	Phapogo go tswa mo leanong la tiro le dikgato-tshiamiso tse di kgonegang	1	2	3	4	5
8.	Ditshono tsa ditlhabololo tsa paka-khutswe le paka-telele	1	2	3	4	5
9.	Ka moo tiro e leng mosola ka teng	1	2	3	4	5
10.	Ditsela tse di ka latelwang go ka thusa setlamo go dira sentle, sekai: ditswaelo, mekgwa e meswa ya go dira, pego ka ga ditemogo / diphapogo tsa nnete	1	2	3	4	5
11.	Tetla go kelelo e sa kgorelediwe ya tshedimose tso ka thapamo (magareng ga batlhokomedi le bao ba dirang fa tales ga bona)	1	2	3	4	5
12.	Diphetogo togamaano gongwe diphetogo tse di tsenang mo tirisong mme di nkama, go akaretsa melao ya puso le mabaka a thapo/khiro	1	2	3	4	5
13.	Dintlha tsa pono/tsibogo ya setlamo go latela ditlhagiso tsa letsatsi, jaaka di amana le ikonometri/moruo, dipolotiki le tikologo-loago	1	2	3	4	5
14.	Melawana le mekgwa e go dirwang dilo ka youna go bopa modi wa setso sa setlamo.	1	2	3	4	5
15.	Badira-mmogo ka ga ditiragalo tsa mokgwa wa phedisano loago le ditshono go ka dirisanya le ba ba mo ditirong	1	2	3	4	5
16.	Ka ga tiragatso ya ditlamo-kganetso mo go yona intaseteri e, (Impala, Lohnro le Northam Plats)	1	2	3	4	5
17.	Ditshono go ka itlhabolola le tetla go bona katiso	1	2	3	4	5
18.	G bontsha, le katiso ya sesweng ya botlhalefi jwa borasaense, ditlhabololo le botswerere mo setshabeng selegae, mabapi le ditlhabololo, le tse dingwe	1	2	3	4	5
19.	Karolo e tshamekiwang ke setlamo mo setshabeng selegae, mabapi le ditlhabololo, le tse dingwe	1	2	3	4	5
20.	Ditshono tsa tetla, go ka buisana le lebagane, wena le mookamedi wa gago, gammogo le botsamaisi, ka maitlhomo a go ka refosanya dikakanyo le go "utlwiwa"	1	2	3	4	5

Ka kop, neelana ka dipotso tse go motho yo o tswanetseng

Ke go leboga thata go bo o dirisitse nako e go araba tse. Ke solofela gore o new wa itumela!

PIET DELPORT

IMIBUZO MALUNGA NEEMFUNeko ZONXIBELE LWANO

Ukuze kuqinisekiswa okokuba incandelo lezolawulo (nabasenzi ngokunjalo) lihlangabezana neemfuno zeline icala, kuye kwagqitywa ekubeni kwenziwe uludwe lwemibuzo lokuqonda oku. Olu ludwe lwemibuzo lunengqokelela yeentetho ezikumashumi amabini (20 statements, ekukholelwa okokuba yohlangabezana neemfuno zonxibelelwano. Ngoko ke uyacelwa okokuba uphendule yonke lemibuzo ucacisa ngolu hlobo, loo nto ohambisana nayo ngamandla wenze uphawu ngokuthi wenze isangqa kwinombolo yesihlanu (5) ukanti leyo ohambisana nayo nje wenze isangqa kunombolo (4) apho ungaqinisekanga khona wenze isangqa kunombolo (3) leyo nto ongahamisani nayo wenze isangqa kunombolo (2) kanti loo nto ungahambisani nayo kwaphela wenze isangqa kunombolo (1).

Kufuneka wenze esi sangqa ukubonisa uluvu lwakho oko kukuthi ubangaba ukholelwa kuloo ntetho ngomoya wakho wonke, uya kuphendula golu hlobo lulandelayo.

Umpathi wam ungumthombo wengcaciso yonke kwindawo endisebenza kuyo	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Ngoko ke nceda uphendule yonke le mibuzo, kodwa kube kanye nje kuphela ngokuthi wenza isangqa kuloo ndawo uyikhethayo!

Intsebenziswano kunye nawe ibaluleke kakhulu.

Nceda ke ugcwalise ezi nkukacha, ezimalunga nokuzalwa kwakho ngokuthi wenze u-nxi (x) kwibhokisi efanelekileyo.

1. Ubuni:

Uyindoda Ungumfazi

2. Ulwimi Oluthethayo:

Afrikaans	<input type="text"/>	Zulu	<input type="text"/>
English	<input type="text"/>	Sepedi	<input type="text"/>
Setswana	<input type="text"/>	Shangaan	<input type="text"/>
Xhosa	<input type="text"/>	Swazi	<input type="text"/>
Sotho	<input type="text"/>	Olunye	<input type="text"/>

3. Ubudala:

Ungaphantsi kwama 25 eminyaka

Iminyaka 26 ukuya kuma 35

Iminyaka 36 ukuya kuma 45

Iminyaka 46 ukuya kuma 55

Iminyaka 56 ukuya kuma 65

6. Iziqu Zemfundo

Grades 0-5 (ABET 1&2)

Grades 6-9 (ABET 3&4)

Grades 10-12

Certificate or Diploma

Degree or Higher

4. Isikhundla okany umsebenzi owenzayo:

5. Icandelo okulo:

Mbiwo Lwellye (Msebenzi-Mgodi)	<input type="text"/>	Nwenyeni	<input type="text"/>
Kwezenjineli	<input type="text"/>	Icandelo Lezolawulo	<input type="text"/>
Lezemali Nolawulo Lwayo	<input type="text"/>	Jiyoloji	<input type="text"/>
Saveyi	<input type="text"/>	Lezokufaka Umoya Emgodini	<input type="text"/>
Lezenkuseleko	<input type="text"/>	Injineli Yezamatye	<input type="text"/>
Lezonyango	<input type="text"/>	Icandelo Lolawulo-Lahleko	<input type="text"/>

LIMFUNO ZONXIBELELWANO KWINDAWO YEMPANGELO

Funda umbuzo ngamnye ngocoselelo, ungangxameli ukuphendula kwakamsinya. Enza isangqa sakho ngokucacileyo.

Ukuze ndisebenze njengomsebenzi onempumelelo nonemveliso eyiyo we Amplats, kufanelekile okokuba ndibe nelungelo lokufumana ingcaciso okanye ndicaciselwe ngezi zinto:

1.	Ngeembono nezinto ezinexabiso lkule nkampani	1	2	3	4	5
2.	linjongo zexesha elizayo zale nkampani nendlela eya kuyisebenzisa ukufikelela kuzo	1	2	3	4	5
3.	Indlela le nkampani eqhuba ngayo xa ithelekiswa nezinye zalapha kufutshane nakwezo zamanye amazwe akude	1	2	3	4	5
4.	Izinto eziluxanduva kum nekulindeleke uba ndizenzele	1	2	3	4	5
5.	Izixhobo nezo zinto ekufaneleke uba ndizifumane ukuze ndiphucule izinga lam lokusebenza	1	2	3	4	5
6.	lingxelo zamaxesha ngamaxesha ezibonisa indlela endiqhuba ngayo ngokubanzi, ngxelo ezo eziya kube zisekelwe phezu kwezo zibekiweyo zokujonga indlela yokusebenza	1	2	3	4	5
7.	Ukusuka kwindlela ecetyiweyo yokusenbenza nokusetyenziswa kezoluleko kwabo baphumbakayo endleleni ebekiweyo yokusebenza	1	2	3	4	5
8.	Amathuba okuqhubela phambili isiqanaqwana okanye ithuba eloluliweyo	1	2	3	4	5
9.	Amalungelo nezo zinto zinokufumaneka kulo msebenzi uwenza ngoku	1	2	3	4	5
10.	Iindlela ezinokusetyenziswa ukuphucula indlela eqhuba ngayo le nkampani, umzekelo ukuvezwa kwemibono, nokuvezwa kwezo zikrokreleka ngokugathi kusukiwe kwindlela eyiyo kanti nokuvezwa ezonakeleyo ngenene	1	2	3	4	5
11.	Ukufumaneka kolwazi ngaphandle kewzithintelo, lwazi olo olufumaneka macala onke (phakathi kwabilinganayo nabangani) futhi kophezula nophantsi (phakathi komphathi nalowo amphetheyo)	1	2	3	4	5
12.	Ingungquko ezihleliweyo okanye ezonguquko zinokuthi zindichaphazele, neziya kucacisa oko okuquklethwe yimithetho yolawulo neendlela zokusebenza	1	2	3	4	5
13.	lingongoma zokubonisana nempendulo yenkampani malunga nemicimbi eyenzeka namhla ngokuphathelele kwezoqoqosho, ezombanga-zwe kunye nezokuhlala	1	2	3	4	5
14.	Imigaqo elawulayo, imimiselo needlela ezo zisisiseko eziveza isithethe senkampani	1	2	3	4	5
15.	Ukwaziswa ngoogxa-bethu esisebenza nabo malunga nezinto zokuhlala namathuba okuba sincokole nabo emsebenzini	1	2	3	4	5
16.	Saziswe nagendlela abaqhuba nagayo abo siphikisana nabo kumbiwo lweli litye (Impala, Lohnro le Northam Plats)	1	2	3	4	5
17.	Saziswe nangamathuba akhoyo okuziqhubela phambili futhi sivulelwe amathuba okuqeqeshwa	1	2	3	4	5
18.	Kubekwe elubala amathuba akhona engqeqesho kwezobungcali nolkuziqhubela phambili kwelo candelo ubani alikhethele	1	2	3	4	5
19.	Inxaxheba ethathwa yile nkampani kwizintgo ezenzeka ekuhlaleni, kwicala lezenkcubeko	1	2	3	4	5
20.	Ukufumaneka kwamathuba, kumntu ngamnye-ngamnye, kumphathi wakho kwicandelo lezolawulo ukwenzela okokuba kubekho ukubonisana ngokwabelana ngezimvo ukuze "uviwe".	1	2	3	4	5

Nceda unikele lemibuzo neempendulo kumntu ofanelekileyo.

Ndiyakubulela kakhulu ngokusebenzisa elo thuba ukugcwalisa le mibuzo-mpendulo.

Nkiyathemba uye wakonwabela ukwe njenjalo!

PIET DELPORT

DIPOTŠIŠO MABAPI LE DINYAKWA TŠA POLEDIŠANO

University of Pretoria.etc

(Sepedi)

Go netefatša gore balaodi (bašomi gotee) ge ba phatlalatša ditaba, ba phatlalatša ditaba tšeo lefapha le lengwe le ratago go dikwa, gomme go kgonthišiša se, dipotšišo di dirilwe go humana gore dinyakwa ke dife. Dipotšišo tše di na le dipotšišwana tše 20 tšeo di tlogo leka go laetša dinyakwa tša poledišano. Go nyakega gore o arabe dipotšišwana tše ka moka go laetša go dumela ga gago goba go se dumele ga gago, ge e le gore o tloga o dumela, ageletša (5) ka mašakaneng, ge o dumela fela ageletša (4) ka mašakaneng, ge o le magareng a go dumela le go se dumele ageletša (3) ka mašakaneng, ge o gana ageletša (2) ka mašakaneng, ge o gana ganang yela ya kgale ageletša (1) ka mašakaneng. Ageletša nomoroo e tee go laetsa go dumela goba go gana ga gago.

Mohlala šo:

Moetapele waka ke yena mthopo wa ditaba tša mošomong	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Tšhomišano ya lena e tlo thabelwa e le ruri.

O kgopelwa go dira leswao la "x" ka mašakaneng mo go nyakegago ka tlase.

1. Legoro:

Monna

Mosadi

2. Polelo/Leleme la geno:

Afrikaans
English
Setswana
Xhosa
Sotho

Zulu
Sepedi
Shangaan
Swazi
Other

3. Megwaga:

Mengwaga ya ka tlase ga 25
Mengwaga ye 26-35
Mengwaga ye 36-45
Mengwaga ye 46-55
Mengwaga ye 56-65

6. Thuto:

Mphato wa 0-5 (ABET 1+2)
Mphato wa 6-9 (ABET 3+4)
Mphato wa 10-12
Setifikeiti goba Dipoloma
Degree goba Higher

4. Mošomo ga bjale:

5. Dephatmente:

Mining
Engineering
Finance & Admin
Survey
Geology
Rock Engineering

Protection Services
Medical Services
Metallurgy
Human Resources
Ventilation
Loss Control

Bala sekgao se sengwe le se sengwe gabotse o iketlile. Ge o feditše o ka ageletša lešakana le o le kgethilego.

DINYAKWA TŠA DIPOLEDIŠANO MAFELONG A GO ŠOMA

Gore ke tle ke be mošomi wa maemo a godimo wa AMPLATS mo go tšweletšeng, ke nyaka tokelo thwii go madiring le go botšwa.

1.	Meeno le dipono tša khamphani	1	2	3	4	5
2.	Maano le maikemišetšo a ka moso a khamphani	1	2	3	4	5
3.	Ka moo khamphani e šomago ka gona mono gae le mafaseng a ka ntle	1	2	3	4	5
4.	Maikemišetšo a gago le tšeo ke di fihlelelago go wena	1	2	3	4	5
5.	Dinyakwa le dišomišwa tšeo ke di fihlelelago go tšwetša pele go šoma gaka	1	2	3	4	5
6.	Kgafetša-kgafeša tsebišo yaka ya gore ke šoma bjang le gore sehlopha saka le khamphani di šoma bjang go ya ka tumelelano ya dikelo	1	2	3	4	5
7.	Karogo dipolaneng le ditukišo	1	2	3	4	5
8.	Menyetla ye mekopana le ye metelele ya kgatelopele	1	2	3	4	5
9.	Thušego le maamuši mošomong wa gago wo o go šomago ga bjale	1	2	3	4	5
10.	Mekgwa yeo e ka šomišwago go direng tšwelopele ya khamphani mo tšweletšong i.e. dikakanyo, diphetogo le go bega ka tšeo di naganwago le tšeo e lego nnete.	1	2	3	4	5
11.	Tokelo ya go fiwa ditaba g tloga go ba-mphato le baetapele	1	2	3	4	5
12.	Diphetogo tšeo di ka nkamago e ka ba tša se-molao goba tša maemo a mošomo	1	2	3	4	5
13.	Mabaka le dikgeregelo tša khamphani mo ditabeng tša letšatši mabapi le ekonomi, dipolitiki le tša selegae	1	2	3	4	5
14.	Melawana ya ka gare, ditaolo le mekgwa yeo e lego youna metheo ya setšo sa khamphani	1	2	3	4	5
15.	Bašomi ka nna ba reng ka ditaba tša se-legae le menyetla ya go boledišana le bašomi ba bangwe mo mešomong	1	2	3	4	5
16.	Mabapi le tšweletšo ya baphenkgišani ba rena bao ba lego kgwebong yeo eswanago le ya rena (Impala, Lohnro le Northam Plats)	1	2	3	4	5
17.	Menyetla mo go holing kgwebo le mo tlhahlong	1	2	3	4	5
18.	Go utullelwa tša bothekiniki tša se-lehono le go fiwa tlhahlo moo o šomago gona	1	2	3	4	5
19.	Tema yeo e kgathago ke khamphani mo setšhabeng mabapi le tlhabollo	1	2	3	4	5
20.	Menyetla ya go bolela molomo le molomo le moetapele wa gago le balaodi gore ba tle ba kwe tšeo di tšwago go wena	1	2	3	4	5

O Kgopelwa go fa bao ba šomago ka dipampiri tše ge o feditše.

Ke lebogile go menagane go ba o šomišitše nako e go araba dipotšišo tše. Ke holofela gore o itumetše!

PIET DELPORT

LO MIBUZO KALO NDLELA KAO KHULUMISANA

Kusiza kuthi lo baphathi (nalo basebenzi futhi) yena azi kahle kuthi yini lo munye yena funa azi, yena enziwe loncwadi kalo mibuzo kuthola lo masidingo kalo kukhulumisana. Lo ncwadi kalo mibuzo yena khona 20 ma-statmende lo yena khomaba lomasidingo kalo khulumisana. Wena fanele wena phendula lomastatmende kalo khombisa kuthi wena vuma sterek (5), wena vuma (4), wena ayikhona qonda kahle (3), wena phikisa (2), nook wena phikisa sterek (1) lo statmende.

Wena celiwa kuthi wena enza loqanda (o) lapha kalo nomboro lo yena khombisa lo kubona kawena. Fanaka so, lo skhathi wena vuma sterek kalo statmende yena landela, wena azi phendula fana kaso.

Lo supavaysa kamina yena lo muntu lo yena fanele yena nika mina lo ndaba kalo job.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Wena celiwa kuthi wena phendula lo mastatmende kalo wan mpendulo, kalo enza wan qanda kalo job.

Mina themba wena zi jobhisana nathina kahle

Wena celiwa kuthi wena gcwalisa lo ndawo yena landela kalo ku enza lo "x" lapha boks yena fanelekile

1. Mhlobo:

Ndoda

Mfazi

2. Lo Nkulumi/Limi Kawena:

LoSibhunu
LoInglish
LoSitswana
LoSiXhosa
LoSiSuthu

LoSizulu
LoSipedi
LoSitshangane
LoSiSwazi
Lo Munye

3. Minyaka kalo zaliwa:

Phantsi kalo 25 minyaka
26-35 minyaka
36-45 minyaka
46-55 minyaka
56-65 minyaka

6. Lo Mfundo:

Grades 0-5 (ABET 1+2)
Grades 6-9 (ABET 3+4)
Grades 10-12
Certificate or Diploma
Degree or Higher

4. Lo job wena enza manje so:

5. Lo ndawo wena Jobha (Diphatmente):

Mgodi
Enjiniyeri
Finance & Admin
Survey
Lo Sekyuniti
Lo Sbhedlelo

Ngwenyeni
Human Resources
Geology
Ventilation
Rock Engineering
Loss Control

LO ZINTO YENA FUNEKA KALO KUKHULUMISANA LAPHA JOB

Fnda lo statmende nalo statmende kahle hayikhona jaha kuphendula. Yenza lo qanda (o) lapha wena khetile:

Kusiza kuthi mina jobha kahle fanna nalo msebenzi kalo AMPLATS, mina fanele mina thola lo lwazi nook mina tsheliwa kalo:

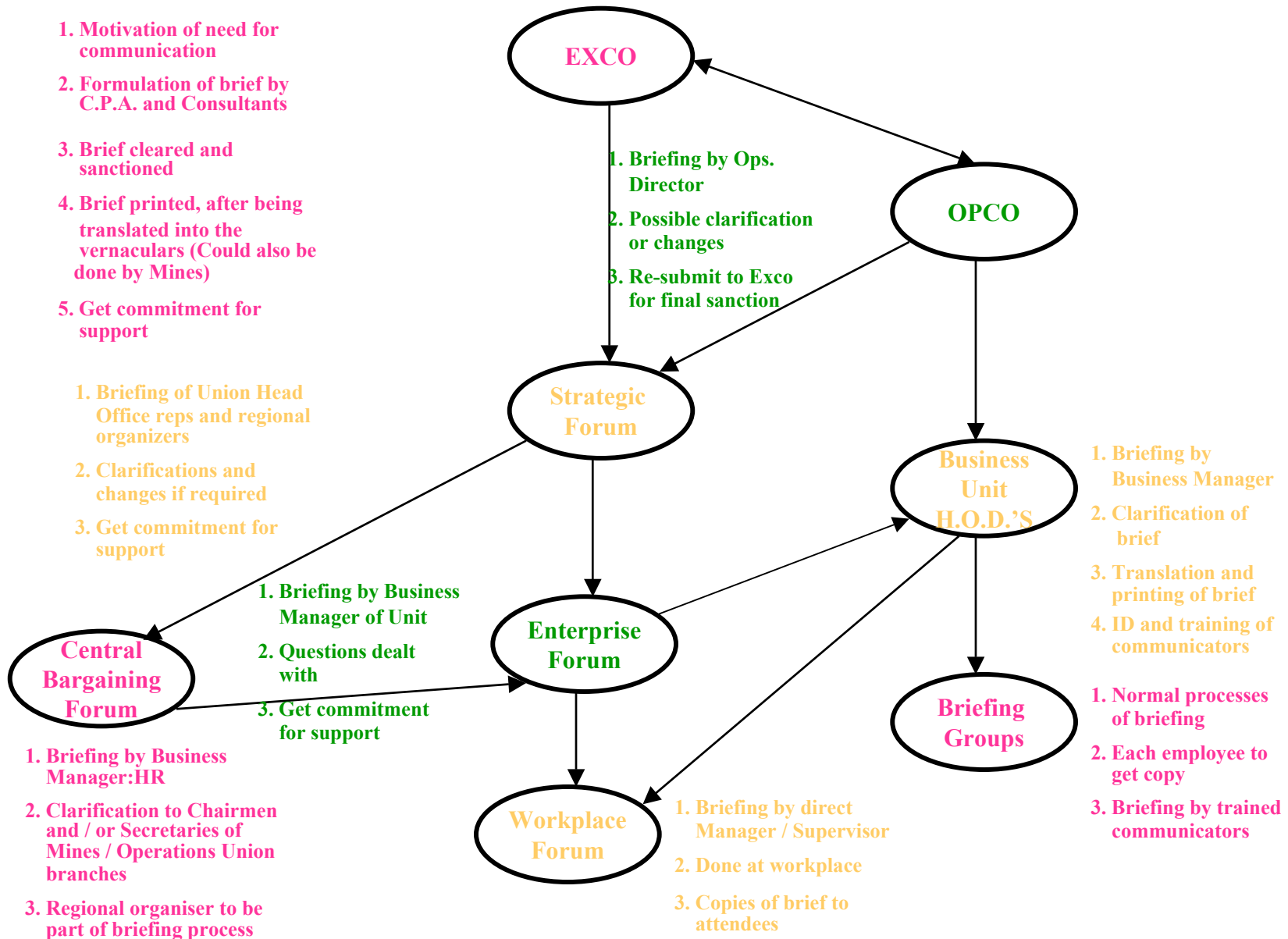
1.	Lo simiselo nalo zinto yena hloniphiwa kalo khampani	1	2	3	4	5
2.	Lo ndlela kalo thola lo into lo khampani yeana funa skhathi yena buya	1	2	3	4	5
3.	Kanjani lo khampani yena jobha lapha lizwe kathina nalapha kalo zonke mhlaba	1	2	3	4	5
4.	Lo into mina fanela mina enza nalo mina fanele mina phendulela	1	2	3	4	5
5.	Lo mpahla kalo jobhisiwa kusiza kuthi mina jobha kahle	1	2	3	4	5
6.	Mina nikiwa lo ripoti kanjani mina jobha, kanjani lo yena jobha namina yena jobha nalo khampani kanjani yena jobha	1	2	3	4	5
7.	Kushintshiwa kalo maplani nalo nyuwan mazinto	1	2	3	4	5
8.	Lostuba kalo thola lo stepisi manje nalo muva kalo skhathi	1	2	3	4	5
9.	Lo muhle into lapha job mina enza manje so	1	2	3	4	5
10.	Mandlela lo yena jobhisiwa kuphakamisa lo job kalo khampani, fana nalo mibono, micabango kuripota mubi into	1	2	3	4	5
11.	Kuthola lolwazi/nkulumo phakathi lo yena jobha namina nalo yena phuma lapha kalo mphathi	1	2	3	4	5
12.	Ku-zaisiwa kalo kushintshiwa yena planisiwa nook lo kushintshwa yena enziwa lo yena azi ngena lapha kamina, nalo kushintsha kalo mithetho	1	2	3	4	5
13.	Lo mibono kalo khampani nalo mpendulo kayena lapha kalo zinto ;kalo mamali, ma-opolotiki nalo ndaba kalo kujobha	1	2	3	4	5
14.	Lo mithetho kalo khampani, lo ndlela kalo kujobha	1	2	3	4	5
15.	Lo basebenzi yena jobha mnamina kalo kuhlanguana muva lkalo job nalo masituba kalo philisana	1	2	3	4	5
16.	Kanjani yena jobha lo yena phikisana nathina lapha kalo mayini (Impala, Lohnro le Northam Plats)	1	2	3	4	5
17.	Mastuba kalo khula kamina nalo kuthola lokutreyiniwa	1	2	3	4	5
18.	Kunikiwa stuba kalo kutreyiniwa kalo nyuwan mandlela kalo lwazi lo yena phezulu	1	2	3	4	5
19.	Lo into yena enziwa kalo khampani lapha la kalo Bantu yena hlala duzane nayena, lomizi kusiza yena khula	1	2	3	4	5
20.	Stuba nalo mvumo kalo kuhlanguana nalo khulumisana nalo mphathi nook baphathi ku-izwa lo into mina camanga	1	2	3	4	5

Mina cela wena nika lo phepha lapha kalo muntu yena fanelekile

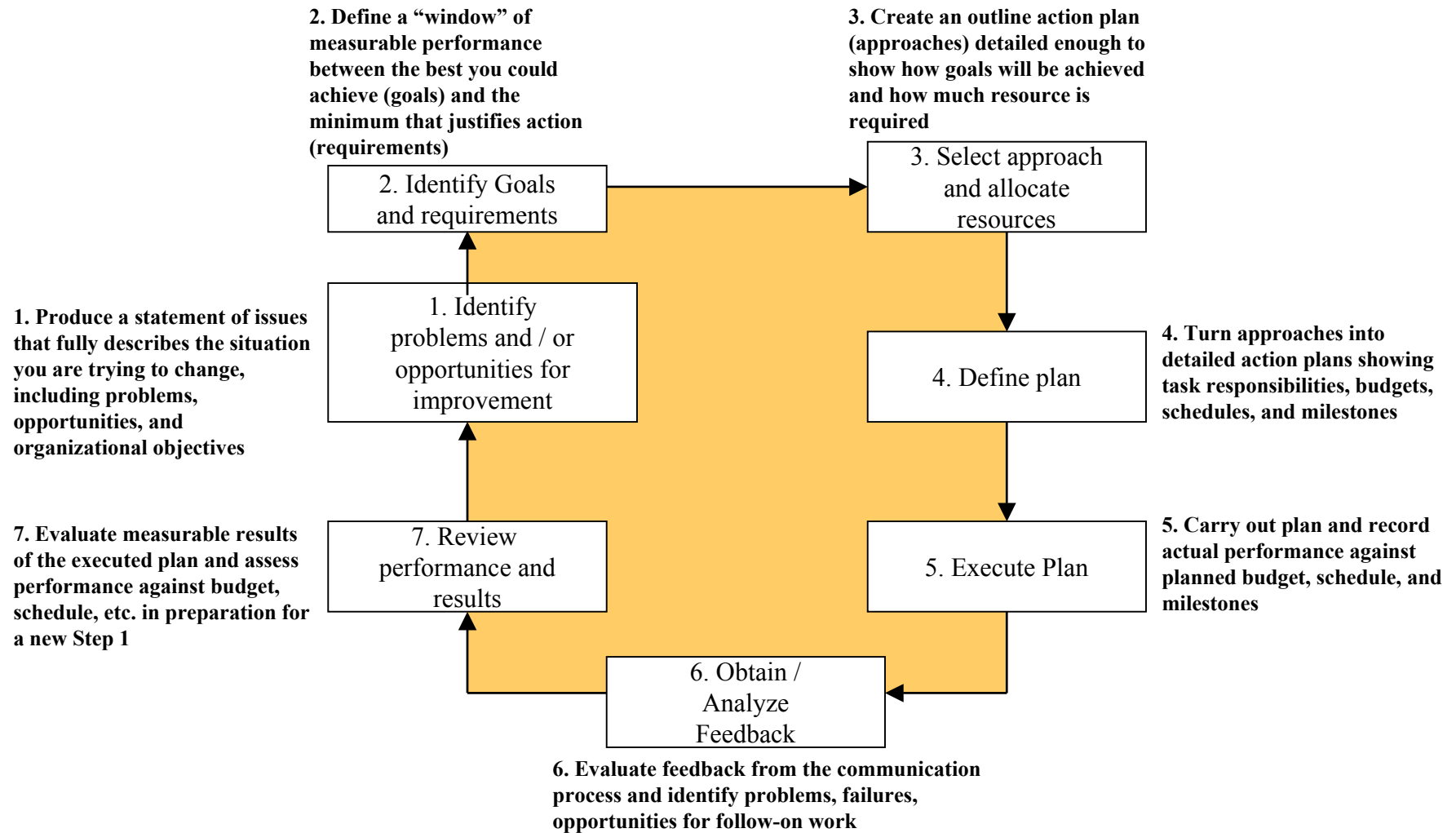
Mina bonga kalo jobhisa loskhathi kawena kuphendula lomibuzo. Mina thema wena thandile ena!

PIET DELPORT

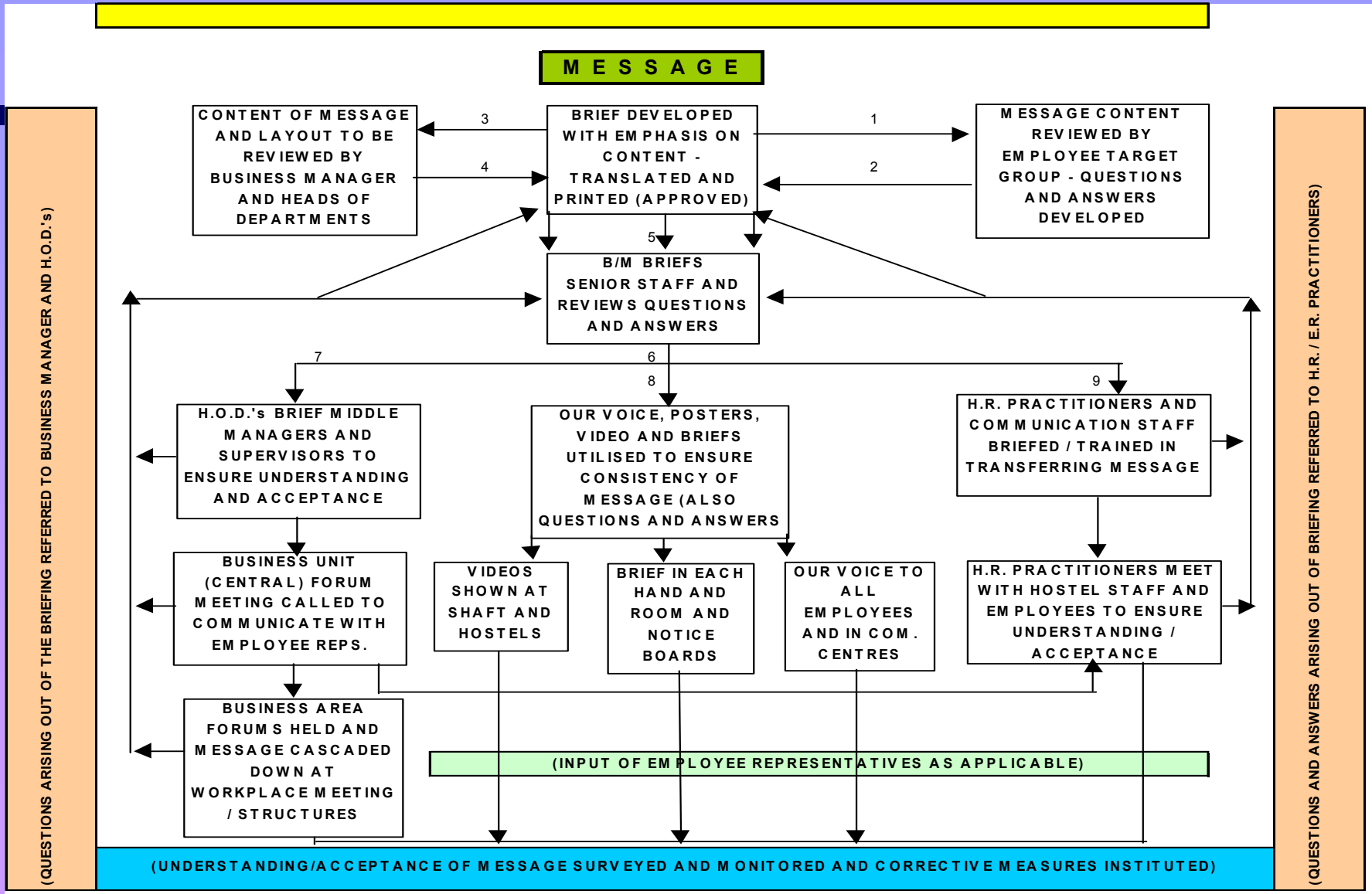
PROPOSED CHANNELS OF COMMUNICATION FOR MATTERS OF CONCERN TO ALL AMPLATS EMPLOYEES



WHIRLPOOL COMMUNICATION PROCESS MODEL



4. INCENTIVE SCHEME AND BONUS COMMUNICATION



EFFECTIVE ORGANIZATIONAL MESSAGES

OBJECTIVES

- ❑ are measurable
- ❑ contain facts
- ❑ describe the desired result

CHANNELS are

- ❑ **Oral**
 - ❑ face to face
 - ❑ telephone
 - ❑ private meeting
 - ❑ group meeting
- ❑ **Written**
 - ❑ official policy statement
 - ❑ memo
 - ❑ letter
 - ❑ bulletin board

MESSAGE STRUCTURE should

- ❑ be specific
- ❑ be in logical order
- ❑ be complete
- ❑ include time frames (if applicable)
- ❑ ask for feedback

FEEDBACK should be

- ❑ timely
- ❑ specific (not yes or no but descriptive of the task or problem)
- ❑ appropriate to the message

Bron:

SHOCKLEY – ZALABAK, P.1991, *Fundamentals of Organisational Communication*, Tweede Uitgawe, Longman, White Plains, New York, p.163.

EXISTING COMMUNICATION CHANNELS

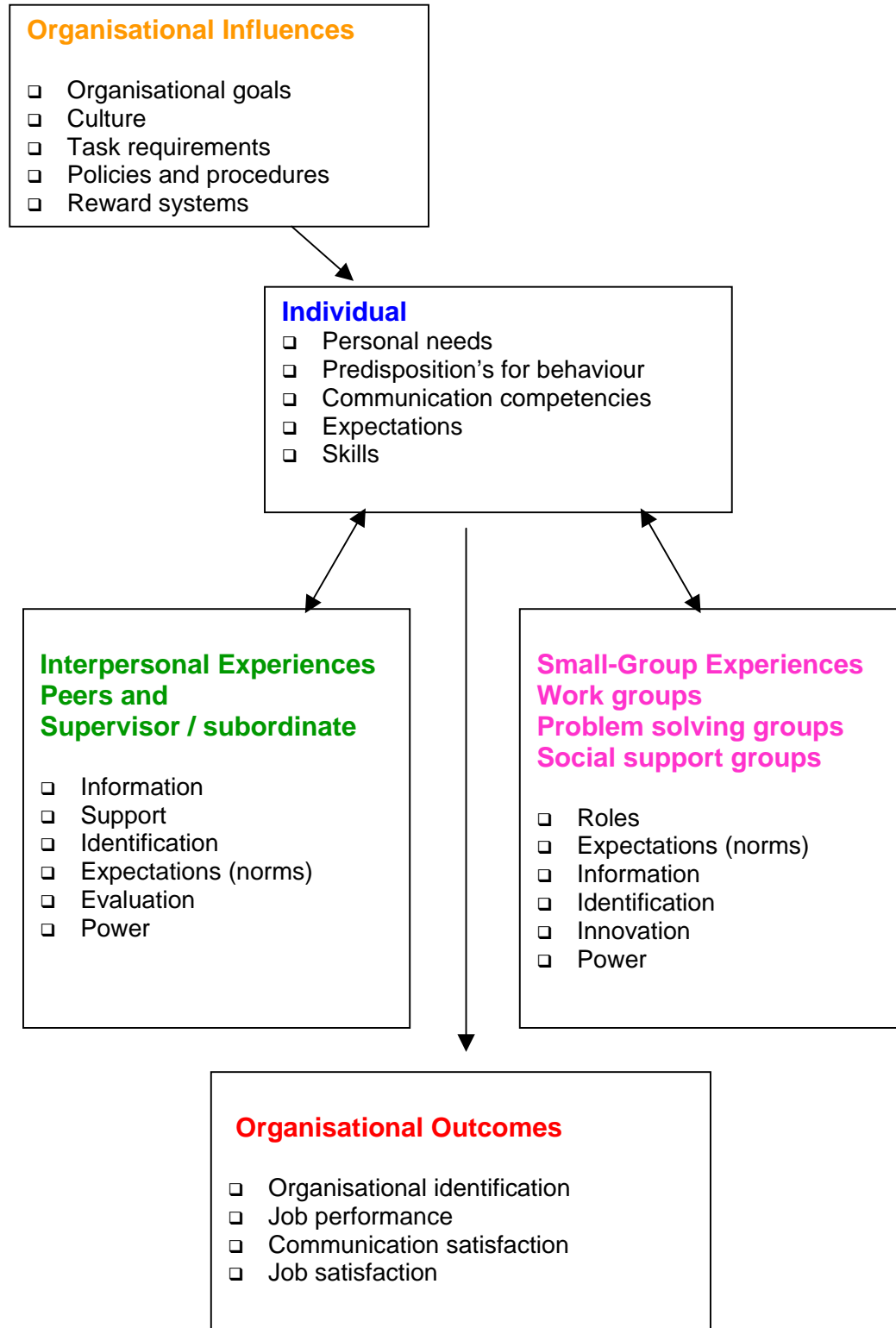
SYSTEM	FREQUENCY / VENUE	PERSONS INVOLVED	OBJECTIVE	REMARKS
ROOM REPRESENTATIVE	<ul style="list-style-type: none"> ■ AD HOC. ■ IN THE RECREATION HALL. 	<p>EMPLOYEES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ROOM REPRESENTATIVES IN A PARTICULAR HOSTEL. ■ NUMBER OF 100m REPRESENTATIVES WILL VARY IN ACCORDANCE WITH NUMBERS OF PEOPLE IN A PARTICULAR HOSTEL. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ GENERAL REQUESTS FROM EMPLOYEES. ■ ALSO USED AS DOWNWARD COMMUNICATION CHANNEL BY MANAGEMENT AND UPWARD COMMUNICATION BY ROOM REPRESENTATIVES. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ALTHOUGH THE P.O. (H) IS CHAIRMAN, MINING STAFF ARE REQUIRED TO BE PRESENT TO ANSWER QUERIES PERTAINING TO THE WORK SITUATION.
INDUNA MEETINGS	<ul style="list-style-type: none"> ■ HELD ON A DAILY BASIS IN THE P.O. (H)'S OFFICE. 	<p>MANAGEMENT: P.O. (H) OR S.P.O.</p> <p>EMPLOYEES: ONE INDUNA FROM EACH MAIN ETHNIC GROUP.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ INDUNAS CONSULT WITH THE P.O. (H) REGARDING EVENTS DURING THE PAST 24 HOURS. ■ MATTERS AND EVENTS RAISED CAN BE EITHER DOMESTIC OR WORK RELATED. WORK RELATED MATTERS MUST BE REPORTED TO LINE MANAGEMENT CONCERNED. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ THIS IS THE LOWEST LEVEL WHERE MANAGEMENT MEETS EMPLOYEES IN THE HOSTEL SITUATION. ATTEMPTS ARE ALWAYS MADE TO SOLVE PROBLEMS QUICKLY AND EFFECTIVELY TO PREVENT THE NEED FOR IT BEING RAISED AT HIGHER LEVELS.
HANDS MEETINGS	<ul style="list-style-type: none"> ■ ONCE PER MONTH OR WHEN URGENT MATTER HAS TO BE COMMUNICATED. ■ SHAFT AREA. 	<p>MANAGEMENT: MINE OVERSEER, SHIFT SUPERVISOR, S.P.O./P.O. (I.R.), S.I.R.A.</p> <p>EMPLOYEES: ALL LEADING HANDS AND HANDS.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ AN UPWARD AND DOWNWARD COMMUNICATION CHANNEL TO DISCUSS WORK AND SAFETY RELATED MATTERS, PROBLEMS AND REQUESTS. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ THIS IS THE LOWEST LEVEL WHERE MINING MANAGEMENT MEETS EMPLOYEES REGARDING WORK AND SAFETY RELATED MATTERS.
ENGINEERING AIDES MEETING	<ul style="list-style-type: none"> ■ ONCE PER MONTH OR WHEN URGENT MATTER HAS TO BE COMMUNICATED. ■ SHAFT AREA. 	<p>MANAGEMENT: SECTION ENGINEER, FOREMAN, S.P.O., P.O. (I.R.), S.I.R.A.</p> <p>EMPLOYEES: ALL ENGINEERING AIDES.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ AN UPWARD AND DOWNWARD COMMUNICATION CHANNEL TO DISCUSS WORK AND SAFETY RELATED MATTERS, PROBLEMS AND REQUESTS. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ THIS IS THE LOWEST LEVEL WHERE ENGINEERING MANAGEMENT MEETS EMPLOYEES REGARDING WORK AND SAFETY RELATED MATTERS.
CONSULTATIVE MEETINGS	<ul style="list-style-type: none"> ■ ONCE PER MONTH OR WHEN URGENT MATTERS HAVE TO BE COMMUNICATED. ■ WORK STATION. 	<p>MANAGEMENT: LINE MANAGEMENT, S.P.O, P.O. (I.R.), S.I.R.A.</p> <p>EMPLOYEES: ELECTED EMPLOYEE REPRESENTATIVES.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ AN UPWARD AND DOWNWARD COMMUNICATION CHANNEL TO DISCUSS WORK, SAFETY, HOSTEL, DOMESTIC, ETC. RELATED MATTERS. 	
<p>LIAISON COMMITTEE MEETING:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ BUSINESS AREAS ▪ CENTRAL 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ONCE PER MONTH. ■ KLIPFONTEIN TRAINING CENTRE. ■ WATERVAL TRAINING CENTRE. 	<p>MANAGEMENT: H.O.D's LINE MANAGEMENT, MANAGER MANPOWER, S.P.O. (I. R.), S.P.O., P.O.(H), P.O. (I.R.)</p> <p>EMPLOYEES:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ TO DISCUSS MATTERS OF MUTUAL INTEREST TO BOTH MANAGEMENT AND EMPLOYEES. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ CHIEF ISIBONDAS ARE RESPONSIBLE FOR CHANNELLING INFORMATION UP AND DOWN.

	<ul style="list-style-type: none"> ■ ENGINEERING OFFICES BOARDROOM. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ CHIEF ISIBONDAS FROM EACH HOSTEL. ▪ REPRESENTATIVES OF RESPECTIVE UNIONS & ASSOCIATIONS. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ PROBLEMS, REQUESTS, COMMENTS, STATEMENTS, i.e. WORK, SAFETY, DOMESTIC AND OF GENERAL NATURE. 	
R.P.M. FORUM	<ul style="list-style-type: none"> ■ QUARTERLY - RPM RECREATION CLUB. 	<p>MANAGEMENT: GENERAL MANAGER, MINE MANAGERS, HEADS OF DEPARTMENTS, MANAGERS MANPOWER, S.P.O. (I.R.), RESIDENT ENGINEERS, AMPLATS REPRESENTATIVES.</p> <p>UNIONS/ASSOCIATIONS: FULL-TIME OFFICIALS, FULL-TIME SHAFT STEWARDS, BRANCH COMMITTEE MEMBERS, MINE REPRESENTATIVES, HOSTEL REPRESENTATIVES.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ TO ESTABLISH A PLATFORM FROM WHICH ALL EMPLOYEE BODIES ARE AFFORDED THE OPPORTUNITY TO PARTICIPATE IN THE FOLLOWING AFFAIRS OF THE COMPANY: ■ SAFETY ■ MEDICAL CARE ■ RETRENCHMENTS ■ COMMUNICATION ■ R.D.P. ■ PROBLEM SOLVING ■ PRODUCTIVITY ■ TECHNOLOGY ■ MANPOWER UTILISATION ■ DISCLOSURE OF INFORMATION ■ TRAINING AND DEVELOPMENT ■ IMPROVE CO-OPERATION. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ TO UNITE IN A SINGLE FORUM, ALL EMPLOYEE BODIES IN ORDER TO ENHANCE THE ECONOMIC AND SOCIAL WELFARE OF ALL EMPLOYEES OF THE COMPANY.
R.P.M. SAFETY FORUM	<ul style="list-style-type: none"> ■ QUARTERLY - MINE MANAGER'S OFFICE. 	<p>MANAGEMENT: MINE MANAGER, HEADS OF DEPARTMENT (EAST OR WEST), MANAGER MANPOWER, RESIDENT ENGINEER.</p> <p>UNIONS/ASSOCIATIONS: FULL-TIME SHAFT STEWARD, BRANCH COMMITTEE MEMBERS, SHAFT REPRESENTATIVES.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ TO ESTABLISH A PLATFORM FROM WHICH ALL EMPLOYEE BODIES ARE AFFORDED THE OPPORTUNITY TO PARTICIPATE AND CONTRIBUTE TOWARDS THE COMPANY OBJECTIVES RELATING TO HEALTH AND SAFETY. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ TO UNITE IN A SINGLE FORUM (EAST / WEST MINE) ALL EMPLOYEE BODIES IN ORDER TO ENHANCE HEALTH AND SAFETY OF ALL EMPLOYEES OF THE COMPANY.
SHAFT COMMITTEE MEETINGS (N.U.M.)	<ul style="list-style-type: none"> ■ MONTHLY AT EACH SHAFT. 	<p>MANAGEMENT: PRODUCTION MANAGER, S.P.O.</p> <p>EMPLOYEES: SHAFT STEWARD, SELECTED BY N.U.M. MEMBERS.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ DISCUSS ISSUES RELATING TO WORK, SAFETY, I.R. AND GENERAL. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ THIS COMMUNICATION FORUM HAS BEEN FULLY IMPLEMENTED AT ALL THE RESPECTIVE SHAFTS.
MONTHLY SHAFT STEWARD MEETING (F.M.U. OR N.U.M.)	<ul style="list-style-type: none"> ■ MONTHLY AT THE MAIN OFFICE BOARDROOM. 	<p>MANAGEMENT: CHAIRMAN = MANAGER MANPOWER OR S.P.O. (I.R.) OR PRODUCTION MANAGER.</p> <p>EMPLOYEES:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ TO DISCUSS WITH MANAGEMENT ANY PROBLEM OTHER THAN CONDITIONS OF EMPLOYMENT. ■ MANAGEMENT USES THIS MEETING FOR DOWNWARD 	<ul style="list-style-type: none"> ■ THIS COMMUNICATION FORUM HAS BEEN FULLY IMPLEMENTED AT ALL THE RESPECTIVE SHAFTS.

		SHOP STEWARDS - ONE EACH FROM RESPECTIVE SHAFTS, MET. PLANTS AND SECTIONS.	MEETING FOR DOWNWARD COMMUNICATION.	
BRIEFS, LETTERS, MEMORANDUMS	<ul style="list-style-type: none"> ■ AD-HOC. 	SAMPLE OR TOTAL MINE.	<ul style="list-style-type: none"> ■ TO INFORM, WARN, REMIND OR FAMILIARISE. 	
HOSTEL FEEDING COMMITTEE MEETING	<ul style="list-style-type: none"> ■ MONTHLY AT EACH HOSTEL. ■ IN THE P.O. (H) OFFICE. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ P.O. (H) = CHAIRMAN ON INVITATION - S.P.O., MANAGER MANPOWER. ■ UNION ELECTED EMPLOYEE REPRESENTATIVES. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ DISCUSSING COMPLAINTS, MENUS, FOOD QUALITY, PREPARATION OF FOOD, FOOD WASTAGE, ILLEGAL PEOPLE EATING AT KITCHENS, TRAINING OF COOKS, ETC. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ HOSTEL KITCHEN RELATED MATTERS.
GRIEVANCE PROCEDURE	<ul style="list-style-type: none"> ■ AD-HOC. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ AGGRIEVED PERSONS. ■ PERSON AGAINST WHOM GRIEVANCE WAS LODGED. ■ APPLICABLE LEVEL OF MANAGEMENT. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ TO SOLVE EMPLOYEES' GRIEVANCES, WHETHER REAL OR IMAGINED. ■ TO REDUCE TENSION IN WORK SITUATION. 	
DISCIPLINARY PROCEDURE	<ul style="list-style-type: none"> ■ AD-HOC. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ PERSONS INVOLVED IN AN INQUIRY AS PER PROCEDURE. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ TO ENSURE CONSISTENCY AND FAIR TREATMENT OF ALL EMPLOYEES THROUGH CORRECTIVE AND/OR POSITIVE ACTION. 	
TRAINING	<ul style="list-style-type: none"> ■ AS REQUIRED. ■ WATERVAL TRAINING CENTRE. ■ KLIPFONTEIN TRAINING CENTRE. ■ ON-THE-JOB. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ENGAGEMENTS. ■ EX-LEAVES. ■ ON-THE-JOB. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ CONDITIONS OF EMPLOYMENT. ■ COMPANY IN GENERAL. ■ TO ENHANCE KNOWLEDGE / SKILLS. ■ TO INFORM, REINFORCE, RE-INSTRUCT. 	
TALKING	<ul style="list-style-type: none"> ■ DAILY AT: ■ MINERS BOX ■ P.A. SYSTEM ■ ON-THE-JOB. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ SUPERVISOR. ■ WORKERS 	<ul style="list-style-type: none"> ■ INFORM ■ ADVISE ■ RECOGNITION ■ DISCUSS ■ ANALYSE 	
LINE MANAGEMENT (OPEN DOOR POLICY)	<ul style="list-style-type: none"> ■ DAILY 	<ul style="list-style-type: none"> ■ LOWEST LEVEL AND PERSON RAISING A POINT. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ TO GIVE AND RECEIVE INFORMATION. ■ TO RESOLVE URGENT MATTERS. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ AS PER GRIEVANCE PROCEDURE.
SAFETY MEETINGS	<ul style="list-style-type: none"> ■ DAILY ■ AD-HOC ■ WEEKLY ■ MONTHLY ■ QUARTERLY 	<ul style="list-style-type: none"> ■ SUPERVISORS ■ EMPLOYEES ■ MANAGEMENT ■ HEADS OF DEPARTMENTS ■ AS REQUIRED 	<ul style="list-style-type: none"> ■ TO INFORM, ADVISE, WARN, DISCUSS, ANALYSE, RECOGNITION. 	

MERENSKY	<ul style="list-style-type: none"> ■ MONTHLY MAGAZINE - 1 800 COPIES. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ANYONE WHO WANTS TO CONTRIBUTE. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ NEWSLETTER TO DISSEMINATE INFORMATION TO EMPLOYEES. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ MOUTHPIECE OF THE PEOPLE TO THE PEOPLE.
SAFETY WORK GROUPS	<ul style="list-style-type: none"> ■ ON A DAILY BASIS AT THE WORK PLACE. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ LINE FUNCTION. SUPERVISOR AND SUB-ORDINATES. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ TOTAL INVOLVEMENT TO COME UP WITH IDEAS TO MAKE THE WORK PLACE SAFER. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ GROWING AND ONGOING.
G-SCHEME FUNCTIONS.	<ul style="list-style-type: none"> ■ EVERY SIX WEEKS AT SHAFT, SURFACE. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ MINE OVERSEER AND SECTION WITH CHIEF SAFETY OFFICER, AS FACILITATOR. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ TOTAL INVOLVEMENT TO ACHIEVE SAFE WORKING CONDITIONS WITH TOTAL INVOLVEMENT. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ PROMPT ACTIONS TAKEN.
SAFETY REPRESENTATIVE MEETINGS	<ul style="list-style-type: none"> ■ QUARTERLY AT SHAFT / PER SHAFT. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ALL SAFETY REPRESENTATIVES AND STAFF. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ TO GET PROBLEMS AND IDEAS PER SHAFT. 	
COMMUNICATION CENTRES	<ul style="list-style-type: none"> ■ ONGOING ■ OFFICE FACILITY AT EACH HOSTEL. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ S.P.O. (E.AP) ■ COMMUNICATION ASSISTANTS. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ TO PROVIDE AN INFORMATION SERVICE WHICH RELATES TO A WIDE RANGE OF TOPICS I.E. MONEY, CONDITIONS OF SERVICE, FINANCE, PERSONAL PROBLEMS, GENERAL INFORMATION, HOUSING AND WORK RELATED PROBLEMS. 	
EMPLOYEE ASSISTANCE PROGRAMME (E.A.P.)	<ul style="list-style-type: none"> ■ UPON REQUEST. ■ WITH ASSISTANCE BY SUPERVISORS AND/OR LINE MANAGEMENT. ■ PERSONAL REQUEST. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ PSYCHOLOGISTS. ■ SOCIAL WORKERS. ■ SOCIAL WORKERS (ON MINE). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ THIS IS A SERVICE PROVIDED TO ANY EMPLOYEE (UPON REQUEST) WHO ARE EXPERIENCING SOCIAL AND/OR EMOTIONAL PROBLEMS, IN ORDER TO ENHANCE HUMAN DEVELOPMENT. 	
NEW INITIATIVES: WANENKO WORKSHOPS	<ul style="list-style-type: none"> ■ TWO WORKSHOPS PER WEEK. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ PERSONS INVOLVED: <p>DIRECT: MEMBERS FROM MANAGEMENT - TRAINING CENTRE.</p> <p>INDIRECT: ON AVERAGE 60 TEAM MEMBERS PER WORKSHOP. THIS INCLUDES MINE OVERSEER AND SHIFT SUPERVISOR AND MINER AND PRODUCTION TEAM, AS WELL AS REPRESENTATIVES OF SERVICE DEPARTMENTS.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ TO CREATE A CLIMATE FOR A CORPORATE CULTURE BASED ON MUTUAL RESPECT, SHARED RESPONSIBILITY AND JOB SECURITY. ■ TO CREATE OPPORTUNITIES FOR ALL TO PARTICIPATE IN OBJECTIVE SETTING, PROBLEM IDENTIFICATION AND SUBSEQUENTLY PROBLEM SOLVING. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ VERY WELL ACCEPTED AND SUPPORTED BY BOTH MANAGEMENT AND WORKSHOP DELEGATES. ■ INDICATIONS ARE THAT IT HAS A POSITIVE INFLUENCE ON PRODUCTION. ■ TEAM MORALE SEEMS TO INCREASE.

INDIVIDUALS IN ORGANISATIONS: PRIMARY COMMUNICATION EXPERIENCES



COMMUNICATION AREAS AND OBJECTIVES

	COMMUNICATION AREA	OBJECTIVES
I. MANAGERIAL	1. The communication downwards and sideways of corporate or functional objectives, policies, plans and budgets to those who have to implement them.	1. To ensure that managers and supervisors receive clear, accurate and prompt information on what they are expected to achieve to further the company's objectives.
	2. The communication downwards of direct instructions from a manager to a subordinate on what the latter has to do.	2. To ensure that the instructions are clear, precise and provide the necessary motivation to get people into action.
	3. The communication upwards and sideways of proposals, suggestions and comments on corporate or functional objectives, policies and budgets from those who have to implement them.	3. To ensure that managers and supervisors have adequate scope to influence corporate and functional decisions on matters about which they have specific expertise and knowledge.
	4. The communication upwards and sideways of management inform on performance and results.	4. To enable management to monitor and control performance so that, as necessary, opportunities can be exploited or swift corrective action taken.
II. INTERNAL RELATIONS	5. The communication downwards of information on company plans, policies or performance.	5. To ensure that (i) employees are kept informed of matters that affect them, especially changes to working conditions, and factors influencing their prosperity and security; (ii) employees are encouraged to identify themselves more completely with the company.
	6. The communication upwards of the comments and reactions of employees to what is proposed will happen or what is actually happening in matters that affect them.	6. To ensure that employees are given an opportunity to voice their suggestions and fears and that the company is in a position to amend its plans in the light of these comments.
III. EXTERNAL RELATIONS	7. The receipt and analysis of information from outside which affects the company's interests.	7. To ensure that the company is fully aware of all the information on legislation and on marketing, commercial, financial and technological matters that affect its interests.
	8. The presentation of information about the company and its products to the government, customers and the public at large.	8. To ensure influence in the interests of the company, to present a good image of the company and to persuade customers to buy its products or services.

BRON:

Armstrong, M 1987. *A Handbook of Personnel Management Practice*, Tweede uitgawe, Kogan Page LTD, Pentonville Road, London, p.371.

COMMUNICATION BEST PRACTICE

1. Clear accountabilities and objectives for communication are set company wide.
(Best Practice Companies establish communication requirements and measurable communication objectives for each level of supervision and management);
2. Regular employee climate surveys are conducted and communicated, and visible results, based on action plans, are achieved;
3. Senior management maintains a high profile among all employees;
4. Publications have a clear architecture, and each has a specific purpose, goal and audience;
5. Extensive face-to-face and two-way communication processes are practised, including permanent channels enabling employees to communicate proactively with management;
6. There is significant use of technology, with heavy emphasis on video communication, in order to speed up communication and shorten cycle time for understanding and change;
7. Management bonus compensation is tied, at least in part, to employee evaluation of communication performance and effectiveness;
8. Communication training is an ongoing activity for both communicators and management personnel.

STRENGTHS AND WEAKNESSES OF DIFFERENT MEDIA OF COMMUNICATION

MEDIUM	STRENGTHS	WEAKNESSES	REMARKS
<i>Attitude Survey</i>	<i>Gets ideas up. Potential morale-builder.</i>	<i>Findings may be equivocal. May boomerang if not followed up.</i>	<i>Of considerable value in many situations.</i>
<i>Grapevine</i>	<i>Personal, Of, by, and for employees.</i>	<i>Often inaccurate. Does not reach everyone.</i>	<i>Thrives when other channels of information are closed.</i>
<i>Interview</i>	<i>'Natural'. Two-way. Personal. Potential morale-builder.</i>	<i>Hard to train people to be good interviewers.</i>	<i>A basic medium. Can be used in almost any situation for dealing with all kinds of employer-employee relations.</i>
<i>Public Address System</i>	<i>Fast. Enables management to reach all workers at one time.</i>	<i>Impersonal. One-way. Suitable for short messages only.</i>	<i>Helpful in some matters. Not a basic medium.</i>
<i>Telephone Meeting</i>	<i>Convenient. Two-way</i>	<i>Not face-to-face.</i>	<i>Indispensable.</i>
<i>Meeting</i>	<i>Face-to-face. Potential morale-builder. Faster than talking individually to employees.</i>	<i>Often one-way. Hard to train people to lead meetings well. Unless done well, audience may regard as waste of time.</i>	<i>Basic and universally used. Can go over big or can flop. The important thing is to learn how to run a meeting.</i>
<i>Open House</i>	<i>Potential morale-builder. Increases information about Company.</i>	<i>Gives only superficial view of company's operation.</i>	<i>While arranged especially for employees' families and for residents of the community, this medium can also promote intra-company communication.</i>
<i>Suggestion System</i>	<i>Gets ideas and gripes up to a higher management. Voluntary.</i>	<i>Majority of ideas is rejected. Rather slow. Generally used only by minority of employees.</i>	<i>If other media are lacking, the employees to get gripes, as well as ideas, to management's attention may use a suggestion system.</i>
<i>Union Activities</i>	<i>Activities often personal. Many deal with matters that are fundamental to employees.</i>	<i>Leadership may not be local. Activities seldom reach all workers.</i>	<i>Value in terms of communication depends on strength of union, leadership, relations with management, and ability to keep close to membership.</i>
<i>Bulletin Board</i>	<i>Official. Convenient.</i>	<i>Impersonal. Only one-way. Suitable for certain types of communications only.</i>	<i>Real but limited function to perform. Nearly all companies use them.</i>
<i>Employee Booklet</i>	<i>Official. Convenient. Comprehensive. Wide coverage.</i>	<i>Impersonal. Only one-way. Needs to be revised rather frequently.</i>	<i>A chief medium for telling employees (new ones especially) about the company.</i>
<i>House Organ</i>	<i>Wide coverage. Report current happenings.</i>	<i>Mostly one-way. Contents often trivial.</i>	<i>General feeling: not the effective communicator it could be.</i>

BRON:

TIFFEN, J AND Mc CORMICK, E.J. (1964: 348 + 349) *INDUSTRIAL PSYCHOLOGY*, ALLEN AND UNWIN LTD, LONDON.

Werknemervoorkeure ten opsigte van
Kommunikasiebronne

Bron	% Voorkeur
<i>Onmiddellike hoof (Toesighouer)</i>	85%
<i>Maandelikse spanpraatjie</i>	59%
<i>Kennisgewingborde</i>	35%
<i>Gedrukte materiaal</i>	29%
<i>My toesighouer se bestuurder</i>	29%
<i>Direk van hoofbestuur</i>	15%
<i>Personeel</i>	15%
<i>Vakbonde</i>	12%
<i>Audio-visuele voorleggings</i>	6%
<i>Maatskappy tydskrif</i>	4%
<i>Riemtelegramme</i>	4%

Communication Activities Classified by Levels and Objectives

Level of Communication

Objectives	Interpersonal	Small Group	Organisation
<i>Informative</i>	<i>Hiring interview Exit interview Orientation Cross-functioning Oral and written reports</i>	<i>Workgroup meetings Executive committee meetings Supervisory training program Directors meeting</i>	<i>House publication Bulletin boards Employee pamphlets Benefits brochure Supervisory staff meetings Union contract Policy statements The grapevine</i>
<i>Regulatory</i>	<i>Supervisor requests Supervisor/Subordinate Scheduled meetings Job descriptions & standards Annual review Special problem sessions</i>	<i>Executive committee meetings Crisis meetings: fire, flood, strike</i>	<i>Policy statements Standard procedures Regulations and changes therein Company facts memo Union contract</i>
<i>Persuasive</i>	<i>Oral and written reports Problem solution Expressing views on plans, organisation, Goals, controls, etc.</i>	<i>Workgroup meetings Executive committee meetings Informal lunch conversation Special tell and sell meetings Budget deliberations</i>	<i>Employee pamphlets Supervisory staff meetings</i>
<i>Integrative</i>	<i>Workplanning program Annual reviews Cross-functioning Information lunch of two members</i>	<i>Workgroup meetings Executive committee meetings Interdepartmental meetings Coffee break discussions Informal lunch of more than two members</i>	<i>House publication Supervisory staff meetings D-P and Charting newsletter Holiday social function The grapevine</i>

Communication Methods

Method	Advantages	Disadvantages
Telephone	<i>Verbal Permits questions and answers Convenient Two – way flow Immediate feedback</i>	<i>Less personal No record of conversation Message might be misunderstood Timing may be inconvenient May be impossible to terminate</i>
Face-to-face	<i>Visual Personal contact Can “show” and “explain” Can set the mood Immediate feedback</i>	<i>Timing may be inconvenient Requires spontaneous thinking May not be easy to terminate Power or status of one person may cause pressure</i>
Meetings	<i>Can use visuals Involves several minds at once Two-way flow</i>	<i>Time-consuming Time may be inconvenient One person may dominate the group</i>
Memorandum	<i>Brief Provides a record Can pre-think the message Can disseminate widely</i>	<i>No control over receiver Less personal One-way flow Delayed feedback</i>
Formal Report	<i>Complete; comprehensive Can organise material at writer’s leisure Can disseminate widely</i>	<i>Less personal May require considerable time in reading Language may not be understandable Expensive One-way flow Delayed feedback</i>
Teleconference	<i>Saves time for travel Visual Lessens impact of power/status Makes users be better prepared</i>	<i>Miss interpersonal contact Not good for initial brainstorming sessions Expensive</i>

MANAGER'S COMMUNICATION PRACTICES QUESTIONNAIRE

Instructions:

Do not sign your name on this form!

Work group means all persons who report to the same manager as you, regardless of job title.

Enter the number, which most closely reflects your manager's practices, in each of the 20 communications practices listed below:

Strongly Disagree	=	1
Disagree	=	2
Sometimes Agree / Sometimes Disagree	=	3
Agree	=	4
Strongly Agree	=	5

Individual's Job Responsibilities

1. My manager discusses my job suggestions with me. _____
2. My manager discusses my job responsibilities and standards with me. _____
3. My manager discusses policies and procedures affecting my job with me. _____

Individual Performance Feedback

4. My manager communicates his or her personal appreciation for effective performance. _____
5. My manager communicates clearly about actions to improve my performance. _____
6. My manager communicates the value of my individual contribution to the work unit. _____

Individual Needs and Concerns

7. My manager expresses a willingness to listen to my concerns. _____
8. My manager communicates a willingness to listen impartially to employee relations problems. _____
9. My manager asks for feedback regarding his or her performance as a manager. _____
10. My manager communicates a willingness to assist employees in resolving their conflicts. _____

Work Unit's Goals, Role, and Progress

11. My manager discusses my work group's mission with us. _____
12. My manager discusses the work group's objectives and targets with us. _____
13. My manager listens to employees' questions and suggestions on the goals / progress of the work group. _____

Company Goals and Progress

14. My manager discusses how the work unit's mission affects the whole Company. _____
15. My manager discusses how business issues affect the work group. _____
16. My manager discusses basic business strategy of the work group. _____

Communicate Upward, take action, Give Feedback on Employee Input

17. My manager communicates to his/her superiors about the successes and/or failure of our work group's meeting objectives. _____
18. My manager communicates to his/her superiors about the problems we have in meeting our unit's objectives. _____
19. My manager communicates to his/her superiors our work unit's suggestions for senior management actions and policy changes. _____
20. My manager communicates to his/her superiors our work group's ideas to improve our efficiency. _____

Total _____

TEN KEYS TO EFFECTIVE LISTENING

Ten Keys	The Bad Listener	The Good Listener
1. Find area of interest	Tunes out dry subjects	Opportunist, asks "what's in it for me?"
2. Judge content, not delivery	Tunes out if delivery is poor	Judges content, skips over delivery errors
3. Hold your fire	Tends to enter into argument	Doesn't judge until comprehension is complete
4. Listen for ideas	Listens for facts	Listens for central themes
5. Be flexible	Takes intensive notes using only one system	Takes notes of central themes only
6. Work at listening	Shows no energy output. Attention is faked	Takes fewer notes. Uses 4 – 5 different systems, depending on speaker
7. Resist distractions	Distracted easily	Fights or avoids distractions. Tolerates bad habits, knows how to concentrate
8. Exercise your mind	Resists difficult expository material; seeks light, recreation material	Uses heavier material as exercise for the mind
9. Keep your mind open	Reacts to emotional words	Interprets colour words; does not get hung up on them
10. Capitalise on fact that thought is faster than speech	Tends to daydream with slow speakers	Challenges, anticipates, mentally summarises, weighs the evidence, listens between the lines to tone of voice

Communication Skills, Descriptions and Results

SKILL	DESCRIPTION	PURPOSE
1. Initiating	Introduces ideas, directions; calls for action	To increase productivity, include expertise, and pace the group process
2. Questioning	Asks for ideas, analysis and exploration; seeks participation	To generate information, stimulate thinking, and increase overall participation
3. Interpreting	Offers explanations for self- and other verbalizations and behaviours	To provide expanded perspective and clarify meaning
4. Suggesting	Offers ideas, advice, information, and tentative direction	To provide group directions and explore alternatives
5. Facilitating	Asks for participation; reminds of agenda and goals; organizes group activities	To promote effective participation among group members and stimulate good problem solving
6. Evaluating	Appraises and critiques ideas and group process	To stimulate quality decisions/solutions and promote effective group processes
7. Giving Feedback	States reactions to ideas and group processes	To open the communication process and develop self-awareness of others
8. Clarifying	Attempts to explain messages for maximum understanding at both the feeling and thinking levels	To improve message understanding for entire group
9. Summarizing	States all important elements of the group process	To give overall direction and facilitate group process
10. Terminating	Brings a group session to a close	To finalize decisions, summarize disagreements and agreements, and establish follow-up responsibilities.
11. Active listening	Attends to verbal and non-verbal communication and feeds back to speaker a summary of what was understood	To seek understanding and clarify meaning for self and others
12. Confronting	Challenges others to eliminate discrepancies between words and actions, produce ideas, or manage personal behaviour	To promote critical evaluation of ideas, open honest communication, eliminate destructive behaviour, and encourage participation
13. Positive blocking	Stops counterproductive individual or group behaviours	To provide for effective overall group process and good problem solving
14. Modeling	Demonstrates through personal behaviour desired group behaviours	To give examples of effective behaviours for others to follow
15. Reflecting feelings and supporting	Communicates understanding of feelings and encourages and reinforces participation	To develop trust and an atmosphere in which all feel free to participate and disagree
16. Empathizing	Verbally identifies with the frame of reference of others	To develop trust and encourage group understanding of similarities and differences

“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.*

VRAELYS TEN OPSIGTE VAN KOMMUNIKASIEBEHOEFTE

Ten einde te verseker dat bestuur (sowel as werknemers) fokus op wat die ander party se kommunikasiebehoefte is, is 'n vraelys opgestel ten einde hierdie behoeftes te bepaal. Die vraelys bestaan uit 20 stellings wat moontlike behoeftes verteenwoordig. *U word versoek om op elk van hierdie stellings te reageer deur aan te dui of u volmondig saamstem (5), gedeeltelik saamstem (4), onseker is (3), ietwat verskil (2) of totaal verskil (1) daarvan. Al wat u hoef te doen is om die getal wat u seining verteenwoordig te omkring, bv. As u volmondig met die volgendestelling saamstem, sal u as volg reageer:*

My toesighouer is my hoofbron van weksverwante informasie	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Reageer asseblief op elke van die stellings deur slegs een opsie te omkring. U samewerking word waardeer! Voltooi asseblief ook die biografiese data deur 'n "X" in toepaslike blokkie te maak.

1. Geslag:

Manlik

Vroulik

2. Moedertaal:

Afrikaans
Engels
Setswana
Xhosa
Sotho

Zulu
Sepedi
Shangaan
Swazi
Ander

3. Ouderdom:

Jonger as 25 jaar
26 – 35 jaar
36 – 45 jaar
46 – 55 jaar
56 – 65 jaar

6

Opvoedkundige kwalifikasies:

Graad 1-5
Graad 6-9
Graad 10-12
Sertifikaat of diploma
B-graad of hoër

4. Huidige posisie5. Department

Mynbou
Ingenieurswese
Finans & Admin
Opmeters
Beskermingsdiens
Mediese diens

Metallurgie
Personeel
Geologie
Vantilasie
Rotsingenieurs
Verliesbeheer

Lees elke stelling aandagtig en moenie te gou reageer nie. Omkring jou keuse duidelik en korrek.

KOMMUNIKASIEBEHOEFTE IN DIE WERKSPEL:

Ten einde produktief en effektief te funksioneer as 'n werknemer van Amplats, benodig ek toegang tot informasie of moet ek ingelig work oor:

1.	Die maatskappy se missie, visie en waardes	1	2	3	4	5
2.	Die maatskappy se strategie en doelwitte vir die toekoms	1	2	3	4	5
3.	Die huidige prestasie van die organisasie op plaaslike sowel as internasionale gebied	1	2	3	4	5
4.	Persoonlike verantwoordelikhede en wat van my verwag word	1	2	3	4	5
5.	Hulpbronne en toerusting tot my beskikking gestel ten einde my werksprestasie te ondersteun	1	2	3	4	5
6.	Vorderingsverslae, op deurlopende basis, van myself, my werksgroep en die organisasie - gebasseer op ooreengekome riglyne	1	2	3	4	5
7.	Afwydings van planne en beoogde regstellende aksies	1	2	3	4	5
8.	Geleentheid vir bevordering op die kort en langer termyn	1	2	3	4	5
9.	Voodele van my huidige pos (diensvoorwaardes).	1	2	3	4	5
10.	Metodes waarop ek 'n bydrae kan maak tot maatskappyprestasie, bv. voorstelle, innovering en rapportering van afwykings/probleme	1	2	3	4	5
11.	Toegang tot vrye vloei van informasie op vertikale (tussen toesighouer en werknemer) sowel as horisontale (tussen gelykes) vlak	1	2	3	4	5
12.	Verandering wat beplan of ingevoer work wat my direk mag raak, byvoorbeeld diensvoorwaardes en wetgewing	1	2	3	4	5
13.	Standpunt/reaksie/seining van die maatskappy ten opsigte van kontemporêre vraagstukke op ekonomiese-, sosiale- en politieke gebied	1	2	3	4	5
14.	Interne reëls, regulasies ens. wat deel uitmaak van organisasiekultuur	1	2	3	4	5
15.	Oor mede werknemers, van sosiale aard, en geleentheid tot interaksie op die werksfront	1	2	3	4	5
16.	Oor prestasie van konkurente in dieselfde industrie	1	2	3	4	5
17.	Persoonlike ontwikkelingsgeleenthede en toegang tot opleiding	1	2	3	4	5
18.	Blootstelling aan en opleiding in die nuutste tegnologie en ontwikkelings in die veld van kennis/bedrywigheid	1	2	3	4	5
19.	Rol wat die maatskappy speel in die plaaslike gemeenskap in terme van ontwikkeling, ens.	1	2	3	4	5
20.	Geleentheid tot toegang, op persoonlike basis, tot eie toesighouer en bestuur ten einde gedages te wissel en ook "gehoor" te word	1	2	3	4	5

Handig asseblief jou vraelys in by die toepaslike persoon.

Baie dankie vir jou tyd, ek hoop jy het dit geniet.

PIET DELPORT

QUESTIONNAIRE ON COMMUNICATION NEEDS

In order to ensure that management (and employees alike) focus on what the other party would like to be informed about, a questionnaire has been developed to establish what their communication needs are. This questionnaire consists of 20 statements indicating possible communication needs. **You are required to respond to each of these statements by indicating whether you strongly agree (5), agree (4), are not sure (3), disagree (2) or strongly disagree (1) with the statement. You simply need to circle the number indicating your view. i.e. If you strongly agree with the following statement, you will respond as follows:**

My supervisor is my main sources of workplace information.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Please respond to each of these statements, by circling only one option please! Your co-operation is highly appreciated.

Please also complete the following biographical data by making an "x" in the appropriate box.

1. Gender/Sex:

Male <input style="width: 50px; height: 20px;" type="checkbox"/>	Female <input style="width: 50px; height: 20px;" type="checkbox"/>
--	--

2. Language/Mother tongue:

Afrikaans <input style="width: 70px; height: 20px;" type="checkbox"/> English <input style="width: 70px; height: 20px;" type="checkbox"/> Setswana <input style="width: 70px; height: 20px;" type="checkbox"/> Xhosa <input style="width: 70px; height: 20px;" type="checkbox"/> Sotho <input style="width: 70px; height: 20px;" type="checkbox"/>	Zulu <input style="width: 70px; height: 20px;" type="checkbox"/> Sepedi <input style="width: 70px; height: 20px;" type="checkbox"/> Shangaan <input style="width: 70px; height: 20px;" type="checkbox"/> Swazi <input style="width: 70px; height: 20px;" type="checkbox"/> Other <input style="width: 70px; height: 20px;" type="checkbox"/>
--	--

3. Age:

Younger than 25 years	<input style="width: 70px; height: 20px;" type="checkbox"/>
26 – 35 years	<input style="width: 70px; height: 20px;" type="checkbox"/>
36 – 45 years	<input style="width: 70px; height: 20px;" type="checkbox"/>
46 – 55 years	<input style="width: 70px; height: 20px;" type="checkbox"/>
56 – 65 years	<input style="width: 70px; height: 20px;" type="checkbox"/>

6. Education:

Grades 0-5 (ABET 1&2)	<input style="width: 70px; height: 20px;" type="checkbox"/>
Grades 6-9 (ABET 3&4)	<input style="width: 70px; height: 20px;" type="checkbox"/>
Grades 10-12	<input style="width: 70px; height: 20px;" type="checkbox"/>
Certificate or Diploma	<input style="width: 70px; height: 20px;" type="checkbox"/>
Degree or Higher	<input style="width: 70px; height: 20px;" type="checkbox"/>

4. Current position/job title:

5. Department:

Mining <input style="width: 70px; height: 20px;" type="checkbox"/> Engineering <input style="width: 70px; height: 20px;" type="checkbox"/> Finance & Admin <input style="width: 70px; height: 20px;" type="checkbox"/> Survey <input style="width: 70px; height: 20px;" type="checkbox"/> Protection Services <input style="width: 70px; height: 20px;" type="checkbox"/> Medical Services <input style="width: 70px; height: 20px;" type="checkbox"/>	Metallurgy <input style="width: 70px; height: 20px;" type="checkbox"/> Personnel <input style="width: 70px; height: 20px;" type="checkbox"/> Geology <input style="width: 70px; height: 20px;" type="checkbox"/> Ventilation <input style="width: 70px; height: 20px;" type="checkbox"/> Rock Engineering <input style="width: 70px; height: 20px;" type="checkbox"/> Loss Control <input style="width: 70px; height: 20px;" type="checkbox"/>
---	---

COMMUNICATION NEEDS IN THE WORKPLACE:

Read each statement slowly and do not rush your response. Clearly circle your choice:

1.	The company's mission, visions and values	1	2	3	4	5
2.	The company's strategy and objectives for the future	1	2	3	4	5
3.	The current performance of the company in the local as well as global sense	1	2	3	4	5
4.	Personal responsibilities and what is expected from me	1	2	3	4	5
5.	Resources and equipment at my disposal to enhance my own performance	1	2	3	4	5
6.	Ongoing progress reports on my own performance, that of my group as well as the company, based on agreed to performance parameters	1	2	3	4	5
7.	Deviations from plans and possible corrective measures	1	2	3	4	5
8.	Opportunities for advancement on the short and longer term	1	2	3	4	5
9.	Advantages/benefits that the current job holds	1	2	3	4	5
10.	Methods that can be employed to make a contribution towards the company performance, i.e. suggestions, innovations and reporting on perceived/real deviations.	1	2	3	4	5
11.	Access to the free flow of information on horizontal (between equals/peers) as well as vertical (between supervisor and subordinate) level	1	2	3	4	5
12.	Planned changes or changes being implemented that might impact on me, including legislation and conditions of employment, etc.	1	2	3	4	5
13.	Points of view/reaction of the company in respect of issues of the day as it relates to the economy, politics, and the social environment	1	2	3	4	5
14.	Internal rules, regulations and practices that form the base of company culture	1	2	3	4	5
15.	Co-workers, on issues of a social nature, and opportunities to interact with others at work	1	2	3	4	5
16.	The performance of the opposition in the same industry –(Impala, Lonhro and Northam Plats)	1	2	3	4	5
17.	Opportunities for personal development and access to training	1	2	3	4	5
18.	Exposure to and training in the latest technology and developments in own field of expertise	1	2	3	4	5
19.	Role played by company in local community in terms of development, etc.	1	2	3	4	5
20.	Opportunity to have access, on a personal one-to-one basis, to own supervisor and management in order to exchange ideas and to be 'heard'	1	2	3	4	5

Thank you so much for using this time to complete the questionnaire. I hope that you have enjoyed it!

PIET DELPORT

DIPOTSO KA GA DITLHOKEGO TSA DIPUISANYO

(Setswana)

Go netefatsa gore botsamaisi (le badiri ka go tshwana), ba tlhoma mogopolo mo go se lekala lengwe le batlang go se itse, dipotso di tlamilwe go ka fitlhelela ditlhokego tsa dipuisanyo tsa mothle o ntseng jalo, magareng ga makala o bobedi. Dipotso tse di na le dipolel di le 20, tseo di bontshang kgonego ya tlhokego ya dipuisano. O tshwanelwa ke go araba nngwe le nngwe ya dipolelo, ka go bontsha gore o dumela thata (5), o a dumela (4), ga o na bonnete (3), ga o dumele (2), gotlhelele fela ga o dumelelane (1) le polelo. O tlhoka le polelo e latelang, o tla araba jaana:

Kwa tirong, motlhokomedi wa me, ke ena tota yo a neelanang ka tshemio setso	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Ka kopo, arable nngwe le nngwe ya dipolelo tse gangwe fela, ka go dira kgolokwe e le nngwe fela!

Tirisanyo-mmgo ya gago, e botlhokwa thata.

Ka kopo, feleletsa dintlha tse di latelang ka ga botshelo jwa gago, ka go baya "x" mo lebokosong le le maleba.

1. Bong:

Monna Mosadi

2. Puo/Loleme lwa ga mme:

Seafrerikanse	<input type="checkbox"/>	Sezulu	<input type="checkbox"/>
Seesimane	<input type="checkbox"/>	Sepedi	<input type="checkbox"/>
Setswana	<input type="checkbox"/>	Setshankane	<input type="checkbox"/>
Sexhosa	<input type="checkbox"/>	Seswatsi	<input type="checkbox"/>
Sesotho	<input type="checkbox"/>	Tse dingwe	<input type="checkbox"/>

3. Nqwaga:

Kwa tlase ga dingwaga tse 25	<input type="checkbox"/>
Dingwaga 26-35	<input type="checkbox"/>
Dingwaga 36-45	<input type="checkbox"/>
Dingwaga 46-55	<input type="checkbox"/>
Dingwaga 56-55	<input type="checkbox"/>

6. Thuto

Grades 0-5 (ABET 1+2)	<input type="checkbox"/>
Grades 6-9 (ABET 3+4)	<input type="checkbox"/>
Grades 10-12	<input type="checkbox"/>
Setifikeiti kgotsa Diploma	<input type="checkbox"/>
Degree kgotsa Higher	<input type="checkbox"/>

4. Maemo a gago kwa tiron / tiro ya gago:

5. Department:

Moepo	<input type="checkbox"/>	Metallurgy	<input type="checkbox"/>
Engineering	<input type="checkbox"/>	Personnel	<input type="checkbox"/>
Ditshetele & Tsamaiso	<input type="checkbox"/>	Jeoloji	<input type="checkbox"/>
Survey	<input type="checkbox"/>	Ventileishene	<input type="checkbox"/>
Tirelo ya sepodisi sa moepo	<input type="checkbox"/>	Rock Engineering	<input type="checkbox"/>
Tirelo ya kalafi	<input type="checkbox"/>	Loss Control	<input type="checkbox"/>

DITLHOKEGO TSA DIPUISANYO KWA LEFELONG LA TIRO:

Buisa polelo nngwe le nngwe ka iketlo-o se ke wa itlhaganela go araba. Dira sediko sentle mo tlhophong ya gago:

Gore ke kgone go dira jaaka mongwe you o nang le bokgoni mo Amplats, ke tlhoka go fiwa tshedimotsetso ka ga:

1.	Botlhokwa le maikemisetso a setlamo go bona	1	2	3	4	5
2.	Togamaano ya setlamo le maikaelelo ka ga bokamoso	1	2	3	4	5
3.	Go latela ka mo setlamo se dirang ka teng ga jaana go ya ka kakanyo ya selegae le lefatshe ka bophara	1	2	3	4	5
4.	Maikarabelo a me, le se se solofetsweng mo go nna	1	2	3	4	5
5.	Didiriswa tseo ke di neilweng go ka tlhabolola tiro ya me	1	2	3	4	5
6.	Pego e tseletseng go latela tiro ya me, setlhopha sa me, ga mmogo le ya setlamo, e kobilweng mo lenaneng la ga mmogo le ya setlamo, e kobilweng mo lenaneng la dipalo tseo go dumelwaneng ka tsona	1	2	3	4	5
7.	Phapogo go tswa mo leanong la tiro le dikgato-tshiamiso tse di kgonegang	1	2	3	4	5
8.	Ditshono tsa ditlhabololo tsa paka-khutswe le paka-telele	1	2	3	4	5
9.	Ka moo tiro e leng mosola ka teng	1	2	3	4	5
10.	Ditsela tse di ka latelwang go ka thusa setlamo go dira sentle, sekai: ditswaelo, mekgwa e meswa ya go dira, pego ka ga ditemogo / diphapogo tsa nnete	1	2	3	4	5
11.	Tetla go kelelo e sa kgorelediweeng ya tshedimotsetso ka thapamo (magareng ga batlhokomedi le bao ba dirang fa tales ga bona)	1	2	3	4	5
12.	Diphetogo togamaano gongwe diphetogo tse di tsenang mo tirisong mme di nkama, go akaretsa melao ya puso le mabaka a thapo/khiro	1	2	3	4	5
13.	Dintlha tsa pono/tsibogo ya setlamo go latela ditlhagiso tsa letsatsi, jaaka di amana le ikonometri/moruo, dipolotiki le tikologo-loago	1	2	3	4	5
14.	Melawana le mekgwa e go dirwang dilo ka youna go bopa modi wa setso sa setlamo.	1	2	3	4	5
15.	Badira-mmogo ka ga ditiragalo tsa mokgwa wa phedisano loago le ditshono go ka dirisanya le ba ba mo ditirong	1	2	3	4	5
16.	Ka ga tiragatso ya ditlamo-kganetso mo go yona intaseteri e, (Impala, Lohnro le Northam Plats)	1	2	3	4	5
17.	Ditshono go ka itlhabolola le tetla go bona katiso	1	2	3	4	5
18.	G bontsha, le katiso ya sesweng ya botlhalefi jwa borasaense, ditlhabololo le botswerere mo setshabeng selegae, mabapi le ditlhabololo, le tse dingwe	1	2	3	4	5
19.	Karolo e tshamekiwang ke setlamo mo setshabeng selegae, mabapi le ditlhabololo, le tse dingwe	1	2	3	4	5
20.	Ditshono tsa tetla, go ka buisana le lebagane, wena le mookamedi wa gago, gammogo le botsamaisi, ka maitlhomo a go ka refosanya dikakanyo le go "utlwiwa"	1	2	3	4	5

Ka kop, neelana ka dipotso tse go motho yo o tswanetseng

Ke go leboga thata go bo o dirisitse nako e go araba tse. Ke solofela gore o new wa itumela!

PIET DELPORT

IMIBUZO MALUNGA NEEMFUNKO ZONXIBELE LWANO**(Xhosa)**

Ukuze kuqinisekiswa okokuba incandelo lezolawulo (nabasenzi ngokunjalo) lihlangebezana neemfuno zeline icala, kuye kwagqitywa ekubeni kwenziwe uludwe lwemibuzo lokuqonda oku. Olu ludwe lwemibuzo lunengqokelela yeentetho ezikumashumi amabini (20 statements, ekukholelwa okokuba yohlangabezana neemfuno zonxibelelwano. Ngoko ke uyacelwa okokuba uphendule yonke lemibuzo ucacisa ngolu hlobo, loo nto ohambisana nayo ngamandla wenze uphawu ngokuthi wenze isangqa kwinombolo yesihlanu (5) ukanti leyo ohambisana nayo nje wenze isangqa kunombolo (4) apho ungaqinisekanga khona wenze isangqa kunombolo (3) leyo nto ongahamisani nayo wenze isangqa kunombolo (2) kanti loo nto ungahambisani nayo kwaphela wenze isangqa kunombolo (1).

Kufuneka wenze esi sangqa ukubonisa uluvu lwakho oko kukuthi ubangaba ukholelwa kuloo ntetho ngomoya wakho wonke, uya kuphendula golu hlobo lulandelayo.

Umphathi wam ungumthombo wengcaciso yonke kwindawo endisebenza kuyo	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Ngoko ke nceda uphendule yonke le mibuzo, kodwa kube kanye nje kuphela ngokuthi wenza isangqa kuloo ndawo uyikhethayo!

Intsebenziswano kunye nawe ibaluleke kakhulu.

Nceda ke ugcwalise ezi nkukacha, ezimalunga nokuzalwa kwakho ngokuthi wenze u-nxi (x) kwibhokisi efanelekileyo.

1. Ubuni:

Uyindoda

Ungumfazi

2. Ulwimi Oluthethayo:

Afrikaans
English
Setswana
Xhosa
Sotho

Zulu
Sepedi
Shangaan
Swazi
Olunye

3. Ubudala:

Ungaphantsi kwama 25 eminyaka
Iminyaka 26 ukuya kuma 35
Iminyaka 36 ukuya kuma 45
Iminyaka 46 ukuya kuma 55
Iminyaka 56 ukuya kuma 65

6.

Iziqu Zemfundo

Grades 0-5 (ABET 1&2)
Grades 6-9 (ABET 3&4)
Grades 10-12
Certificate or Diploma
Degree or Higher

4. Isikhundla okany umsebenzi owenzayo:

5. Icandelo okulo:

Mbiwo Lwellye (Msebenzi-Mgodi)
Kwezenjineli
Lezemali Nolawulo Lwayo
Saveyi
Lezenkuseleko
Lezonyango

Nwenyeni
Icandelo Lezolawulo
Jiyoloji
Lezokufaka Umoya Emgodini
Injineli Yezamatye
Icandelo Lolawulo-Lahleko

LIMFUNO ZONXIBELELWANO KWINDAWO YEMPANGELO

Funda umbuzo ngamnye ngocoselelo, ungangxameli ukuphendula kwakamsinya. Enza isangqa sakho ngokucacileyo.

Ukuze ndisebenze njengomsebenzi onempumelelo nonemveliso eyiyo we Amplats, kufanelekile okokuba ndibe nelungelo lokufumana ingcaciso okanye ndicaciselwe ngezi zinto:

1.	Ngeembono nezinto ezinexabiso lkule nkampani	1	2	3	4	5
2.	linjongo zexesha elizayo zale nkampani nendlela eya kuyisebenzisa ukufikelela kuzo	1	2	3	4	5
3.	Indlela le nkampani eqhuba ngayo xa ithelekiswa nezinye zalapha kufutshane nakwezo zamanye amazwe akude	1	2	3	4	5
4.	Izinto eziluxanduva kum nekulindeleke uba ndizenzele	1	2	3	4	5
5.	Izixhobo nezo zinto ekufaneleke uba ndizifumane ukuze ndiphucule izinga lam lokusebenza	1	2	3	4	5
6.	lingxelo zamaxesha ngamaxesha ezibonisa indlela endiqhuba ngayo ngokubanzi, ngxelo ezo eziya kube zisekelwe phezu kwezo zibekiweyo zokujonga indlela yokusebenza	1	2	3	4	5
7.	Ukusuka kwindlela ecetyiweyo yokusenbenza nokusetyenziswa kezoluleko kwabo baphumbakayo endleleni ebekiweyo yokusebenza	1	2	3	4	5
8.	Amathuba okuqhubela phambili isiqanaqwana okanye ithuba eloluliweyo	1	2	3	4	5
9.	Amalungelo nezo zinto zinokufumaneka kulo msebenzi uwenza ngoku	1	2	3	4	5
10.	indlela ezinokusetyenziswa ukuphucula indlela eqhuba ngayo le nkampani, umzekelo ukuvezwa kwemibono, nokuvezwa kwezo zikrokreleka ngokugathi kusukiwe kwindlela eyiyo kanti nokuvezwa ezonakeleyo ngenene	1	2	3	4	5
11.	Ukufumaneka kolwazi ngaphandle kewzithintelo, lwazi olo olufumaneka macala onke (phakathi kwabilinganayo nabangani) futhi kophezula nophantsi (phakathi komphathi nalowo amphetheyo)	1	2	3	4	5
12.	Ingungquko ezihleliweyo okanye ezonguquko zinokuthi zindichaphazele, neziya kucacisa oko okuquklethwe yimithetho yolawulo neendlela zokusebenza	1	2	3	4	5
13.	lingongoma zokubonisana nempendulo yenkampani malunga nemicimbi eyenzeka namhla ngokuphathelele kwezoqoqosho, ezombanga-zwe kunye nezokuhlala	1	2	3	4	5
14.	Imigaqo elawulayo, imimiselo neendlela ezo zisisiseko eziveza isithethe senkampani	1	2	3	4	5
15.	Ukwaziswa ngoogxa-bethu esisebenza nabo malunga nezinto zokuhlala namathuba okuba sincokole nabo emsebenzini	1	2	3	4	5
16.	Saziswe nagendlela abaqhuba nagayo abo siphikisana nabo kumbiwo lweli litye (Impala, Lohnro le Northam Plats)	1	2	3	4	5
17.	Saziswe nangamathuba akhoyo okuziqhubela phambili futhi sivulelwe amathuba okuqeqeshwa	1	2	3	4	5
18.	Kubekwe elubala amathuba akhona engqeqesho kwezobungcali nokuziqhubela phambili kwelo candelo ubani alikhethile	1	2	3	4	5
19.	Inxaxheba ethathwa yile nkampani kwizintgo ezenzeka ekuhlaleni, kwicala lezenkcubeko	1	2	3	4	5
20.	Ukufumaneka kwamathuba, kumntu ngamnye-ngamnye, kumphathi wakho kwicandelo lezolawulo ukwenzela okokuba kubekho ukubonisana ngokwabelana ngezimvo ukuze "uviwe".	1	2	3	4	5

Nceda unikele lemibuzo neempendulo kumntu ofanelekileyo.

Ndiyakubulela kakhulu ngokusebenzisa elo thuba ukugcwalisa le mibuzo-mpendulo.

Nkiyathemba uye wakonwabela ukwe njenjalo!

PIET DELPORT

DIPOTŠIŠO MABAPI LE DINYAKWA TŠA POLEDIŠANO**(Sepedi)**

Go netefatša gore balaodi (bašomi gotee) ge ba phatlalatša ditaba, ba phatlalatša ditaba tšeo lefapha le lengwe le ratago go dikwa, gomme go kgonthišiša se, dipotšišo di dirilwe go humana gore dinyakwa ke dife. Dipotšišo tše di na le dipotšišwana tše 20 tšeo di tlogo leka go laetša dinyakwa tša poledišano. Go nyakega gore o arabe dipotšišwana tše ka moka go laetša go dumela ga gago goba go se dumele ga gago, ge e le gore o tloga o dumela, ageletša (5) ka mašakaneng, ge o dumela fela ageletša (4) ka mašakaneng, ge o le magareng a go dumela le go se dumele ageletša (3) ka mašakaneng, ge o gana ageletša (2) ka mašakaneng, ge o gana ganang yela ya kgale ageletša (1) ka mašakaneng. Ageletša nomoroo e tee go laetsa go dumela goba go gana ga gago.

Mohlala šo:

Moetapele waka ke yena mthopo wa ditaba tša mošomong	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Tšhomišano ya lena e tlo thabelwa e le ruri.

O kgopelwa go dira leswao la "x" ka mašakaneng mo go nyakegago ka tlase.

1. Legoro:

Monna

Mosadi

2. Polelo/Leleme la geno:

Afrikaans
English
Setswana
Xhosa
Sotho

Zulu
Sepedi
Shangaan
Swazi
Other

3. Megwaga:

Mengwaga ya ka tlase ga 25
Mengwaga ye 26-35
Mengwaga ye 36-45
Mengwaga ye 46-55
Mengwaga ye 56-65

6. Thuto:

Mphato wa 0-5 (ABET 1+2)
Mphato wa 6-9 (ABET 3+4)
Mphato wa 10-12
Setifikeiti goba Dipoloma
Degree goba Higher

4. Mošomo ga bjale:5. Dephatmente:

Mining
Engineering
Finance & Admin
Survey
Geology
Rock Engineering

Protection Services
Medical Services
Metallurgy
Human Resources
Ventilation
Loss Control

Bala sekgao se sengwe le se sengwe gabotse o iketlile. Ge o feditše o ka ageletša lešakana le o le kgethilego.

DINYAKWA TŠA DIPOLEDIŠANO MAFELONG A GO ŠOMA

Gore ke tle ke be mošomi wa maemo a godimo wa AMPLATS mo go tšweletšeng, ke nyaka tokelo thwii go mading le go botšwa.

1.	Meeno le dipono tša khamphani	1	2	3	4	5
2.	Maano le maikemišetšo a ka moso a khamphani	1	2	3	4	5
3.	Ka moo khamphani e šomago ka gona mono gae le mafaseng a ka ntle	1	2	3	4	5
4.	Maikemišetšo a gago le tšeo ke di fihlelelago go wena	1	2	3	4	5
5.	Dinyakwa le dišomišwa tšeo ke di fihlelelago go tšwetša pele go šoma gaka	1	2	3	4	5
6.	Kgafetša-kgafeša tsebišo yaka ya gore ke šoma bjang le gore sehlopha saka le khamphani di šoma bjang go ya ka tumelelano ya dikelo	1	2	3	4	5
7.	Karogo dipolaneng le ditukišo	1	2	3	4	5
8.	Menyetla ye mekopana le ye metelele ya kgatelopele	1	2	3	4	5
9.	Thušego le maamuši mošomong wa gago wo o go šomago ga bjale	1	2	3	4	5
10.	Mekgwa yeo e ka šomišwago go direng tšwelopele ya khamphani mo tšweletšong i.e. dikakanyo, diphetogo le go bega ka tšeo di naganwago le tšeo e lego nnete.	1	2	3	4	5
11.	Tokelo ya go fiwa ditaba g tloga go ba-mphato le baetapele	1	2	3	4	5
12.	Diphetogo tšeo di ka nkamago e ka ba tša se-molao goba tša maemo a mošomo	1	2	3	4	5
13.	Mabaka le dikgeregelo tša khamphani mo ditabeng tša letšatši mabapi le ekonomi, dipolitiki le tša selegae	1	2	3	4	5
14.	Melawana ya ka gare, ditaolo le mekgwa yeo e lego youna metheo ya setšo sa khamphani	1	2	3	4	5
15.	Bašomi ka nna ba reng ka ditaba tša se-legae le menyetla ya go boledišana le bašomi ba bangwe mo mešomong	1	2	3	4	5
16.	Mabapi le tšweletšo ya baphenkgišani ba rena bao ba lego kgwebong yeo eswanago le ya rena (Impala, Lohnro le Northam Plats)	1	2	3	4	5
17.	Menyetla mo go holing kgwebo le mo tlhahlong	1	2	3	4	5
18.	Go utullelwa tša bothekiniki tša se-lehono le go fiwa tlhahlo moo o šomago gona	1	2	3	4	5
19.	Tema yeo e kgathago ke khamphani mo setšhabeng mabapi le tlhabollo	1	2	3	4	5
20.	Menyetla ya go bolela molomo le molomo le moetapele wa gago le balaodi gore ba tle ba kwe tšeo di tšwago go wena	1	2	3	4	5

O Kgopelwa go fa bao ba šomago ka dipampiri tše ge o feditše.

Ke lebogile go menagane go ba o šomišitše nako e go araba dipotšišo tše. Ke holofela gore o itumetše!

PIET DELPORT

LO MIBUZO KALO NDLELA KAO KHULUMISANA**(Fanakalo)**

Kusiza kuthi lo baphathi (nalo basebenzi futhi) yena azi kahle kuthi yini lo munye yena funa azi, yena enziwe loncwadi kalo mibuzo kuthola lo masidingo kalo kukhulumisana. Lo ncwadi kalo mibuzo yena khona 20 ma-statmende lo yena khomaba lomasidingo kalo khulumisana. Wena fanele wena phendula lomastatmende kalo khombisa kuthi wena vuma sterek (5), wena vuma (4), wena ayikhona qonda kahle (3), wena phikisa (2), nook wena phikisa sterek (1) lo statmende.

Wena celiwa kuthi wena enza loqanda (o) lapha kalo nomboro lo yena khombisa lo kubona kawena. Fanaka so, lo skhathi wena vuma sterek kalo statmende yena landela, wena azi phendula fana kaso.

Lo supavaysa kamina yena lo muntu lo yena fanele yena nika mina lo ndaba kalo job.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Wena celiwa kuthi wena phendula lo mastatmende kalo wan mpendulo, kalo enza wan qanda kalo job.

Mina themba wena zi jobhisana nathina kahle

Wena celiwa kuthi wena gcwalisa lo ndawo yena landela kalo ku enza lo "x" lapha boks yena fanelekile

1. Mhlobo:

Ndoda

Mfazi

2. Lo Nkulumi/Limi Kawena:

LoSibhunu

LoInglish

LoSitswana

LoSiXhosa

LoSiSuthu

LoSizulu

LoSipedi

LoSitshangane

LoSiSwazi

Lo Munye

3. Minyaka kalo zaliwa:

Phantsi kalo 25 minyaka

26-35 minyaka

36-45 minyaka

46-55 minyaka

56-65 minyaka

6. Lo Mfundo:

Grades 0-5 (ABET 1+2)

Grades 6-9 (ABET 3+4)

Grades 10-12

Certificate or Diploma

Degree or Higher

4. Lo job wena enza manje so:5. Lo ndawo wena Jobha (Diphatmente):

Mgodi

Enjinieri

Finance & Admin

Survey

Lo Sekyuniti

Lo Sbhedlelo

Ngwenyeni

Human Resources

Geology

Ventilation

Rock Engineering

Loss Control

LO ZINTO YENA FUNEKA KALO KUKHULUMISANA LAPHA JOB

Fnda lo statmende nalo statmende kahle hayikhona jaha kuphendula. Yenza lo qanda (o) lapha wena khetile:

Kusiza kuthi mina jobha kahle fanna nalo msebenzi kalo AMPLATS, mina fanele mina thola lo lwazi nook mina tsheliwa kalo:

1.	Lo simiselo nalo zinto yena hloniphiwa kalo khampani	1	2	3	4	5
2.	Lo ndlela kalo thola lo into lo khampani yeana funa skhathi yena buya	1	2	3	4	5
3.	Kanjani lo khampani yena jobha lapha lizwe kathina nalapha kalo zonke mhlaba	1	2	3	4	5
4.	Lo into mina fanela mina enza nalo mina fanele mina phendulela	1	2	3	4	5
5.	Lo mpahla kalo jobhisiwa kusiza kuthi mina jobha kahle	1	2	3	4	5
6.	Mina nikiwa lo ripoti kanjani mina jobha, kanjani lo yena jobha namina yena jobha nalo khampani kanjani yena jobha	1	2	3	4	5
7.	Kushintshiwa kalo maplani nalo nyuwan mazinto	1	2	3	4	5
8.	Lostuba kalo thola lo stepisi manje nalo muva kalo skhathi	1	2	3	4	5
9.	Lo muhle into lapha job mina enza manje so	1	2	3	4	5
10.	Mandlela lo yena jobhisiwa kuphakamisa lo job kalo khampani, fana nalo mibono, micabango kuripota mubi into	1	2	3	4	5
11.	Kuthola lolwazi/nkulumo phakathi lo yena jobha namina nalo yena phuma lapha kalo mphathi	1	2	3	4	5
12.	Ku-zaisiwa kalo kushintshiwa yena planisiwa nook lo kushintshwa yena enziwa lo yena azi ngena lapha kamina, nalo kushintsha kalo mithetho	1	2	3	4	5
13.	Lo mibono kalo khampani nalo mpendulo kayena lapha kalo zinto ;kalo mamali, ma-opolotiki nalo ndaba kalo kujobha	1	2	3	4	5
14.	Lo mithetho kalo khampani, lo ndlela kalo kujobha	1	2	3	4	5
15.	Lo basebenzi yena jobha mnamina kalo kuhrangana muva lkalo job nalo masituba kalo philisana	1	2	3	4	5
16.	Kanjani yena jobha lo yena phikisana nathina lapha kalo mayini (Impala, Lohnro le Northam Plats)	1	2	3	4	5
17.	Mastuba kalo khula kamina nalo kuthola lokutreyiniwa	1	2	3	4	5
18.	Kunikiwa stuba kalo kutreyiniwa kalo nyuwan mandlela kalo lwazi lo yena phezulu	1	2	3	4	5
19.	Lo into yena enziwa kalo khampani lapha la kalo Bantu yena hlala duzane nayena, lomizi kusiza yena khula	1	2	3	4	5
20.	Stuba nalo mvumo kalo kuhrangana nalo khulumisana nalo mphathi nook baphathi ku-izwa lo into mina camanga	1	2	3	4	5

Mina ceta wena nika lo phepha lapha kalo muntu yena fanelekile

Mina bongalo jobhisa loskhathi kawena kuphendula lomibuzo. Mina thema wena thandile ena!

PIET DELPORT

IMPLEMENTATION OF INCENTIVE SCHEME

STRATEGY / PLAN – RPM (RUSTENBURG SECTION)

1. OBJECTIVES

- To support the Amplats Vision and Values through effective sharing of information.
- To ensure total understanding and acceptance of the two systems of employee incentivisation.
- To prevent misunderstanding and spreading of rumours and possible industrial action.
- To provide a timeous and effective information base that would provide for the present and future needs at all levels of the Business Unit.
- To identify and equip facilitators of the communication process.
- To identify and meaningfully involve all stakeholders in the communication process and to muster the required resources.

2. IMPERATIVES FOR SUCCESSFUL COMMUNICATION

- 1.1 “One message” to all employees – clear and understandable (translated).
- 1.2 Target population to be covered in total in shortest possible time, to counter distorted “grapevine” message to go out. (Reinforcement obviously required).
- 1.3 Message to be communicated “to redundancy” i.e. via a three pronged approach:
 - Media
 - Video
 - Our Voice and Posters
 - Briefs
 - Workplace Forums / Structures
 - Hostel Structures

Through this process we aim to

- Reach each employee at least three times (as per above)
 - Give each employee a reference to divulge at his/her own leisure and to refer to at a later stage, if the need arises.
 - Have information visible and accessible over a prolonged period.
- 1.4 Have well informed / competent communicators, available to ensure an interactive process that would allow for questions and answers to ensure understanding and acceptance.
 - 1.5 Have back-up resources (information media) to ensure ongoing education via the induction and education process on Mine.
 - 1.6 A feedback process to ensure effective and speedy resolution of any possible misunderstanding.

- 1.7 Ongoing monitoring of diffusion of the information to lowest levels and timeous corrective measure to be implemented as and when required.
- 1.8 Access by all to core fact in own mother tongue or via resources to facilitate this for an indefinite period.
- 1.9 Total involvement of all managerial and supervisory staff, as well as all employee representatives.

2. **ROLE PLAYERS IN COMMUNICATION PROCESS**

3.1 **CORPORATE OFFICE / BUSINESS UNIT MANAGEMENT**

- Formulation of message
- Media back-up
- Communication focus

3.2 **HUMAN RESOURCES AND IMPLEMENTATION TEAM**

- Adaptation of message
- Development of questions and answers
- Translation of message
- Printing and distribution of briefs, videos, Our Voice and posters.
- Formulation of communication strategy.
- Identification and training and support of communicators.
- Follow-up and monitoring of communication of process.
- Information support base
- Feedback and development of corrective measures.

3.3 **UNIONS / ASSOCIATIONS**

- Procurement of adequate competencies to effectively support communication process.
- Distribution of message in print (Our Voice and brief) as and when required.
- Questioning to ensure clarity of message and feedback to those requesting clarity.
- Feedback to Management when called on to do so.

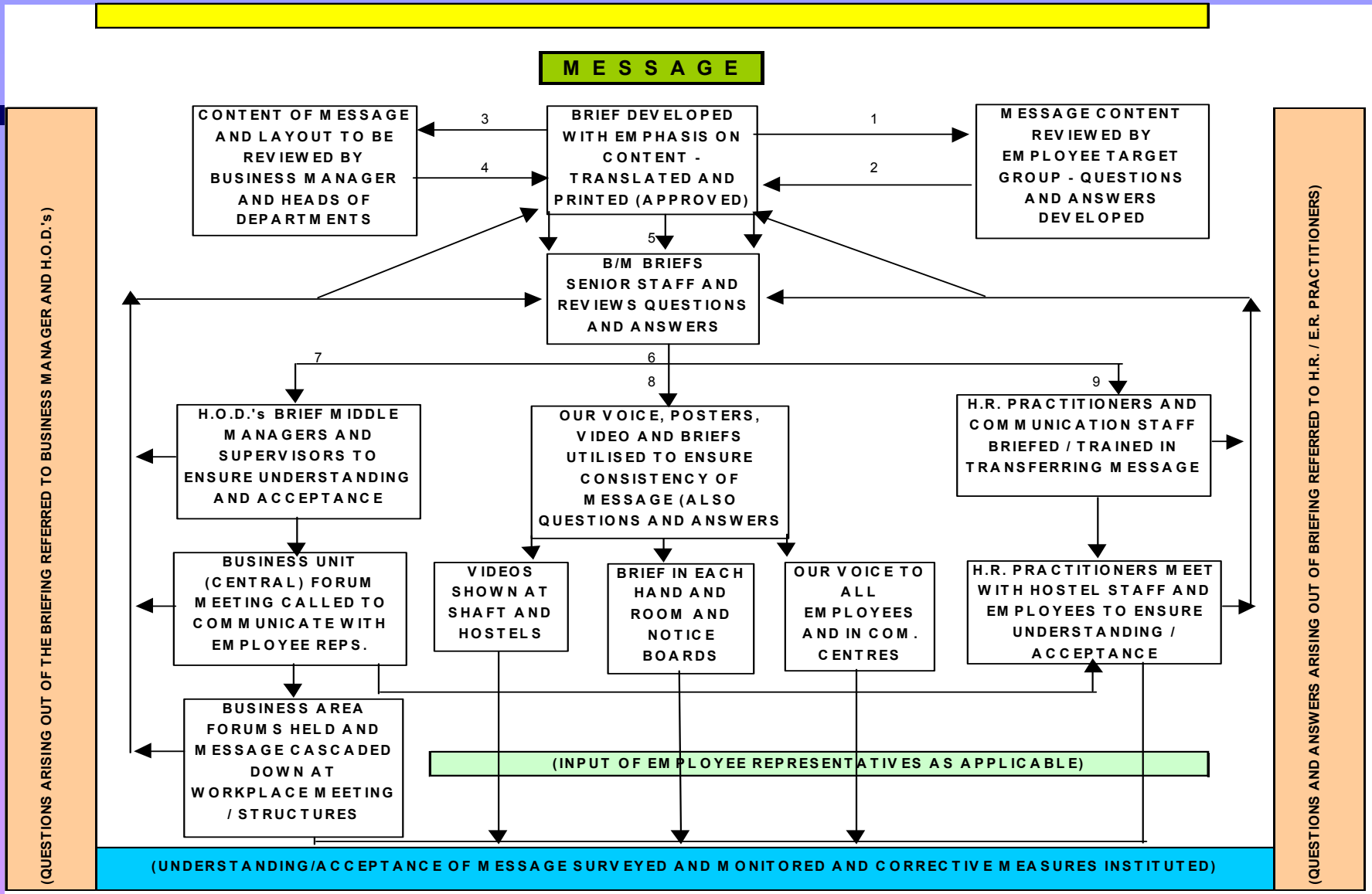
3.4 **SUPERVISORY STAFF / COMMUNICATION CENTRE**

- Adequate knowledge / skills and access to support material and staff (resources).
- In communicator role, give clarity when called on to do so.
- Facilitating role if more information is called for and feedback on understanding and acceptance.

3.5 **EMPLOYEE RELATIONS**

- Monitoring on impact of message.
- Involvement in generating corrective actions if / when required.

4. INCENTIVE SCHEME AND BONUS COMMUNICATION



COMMUNICATION QUESTIONNAIRE: RAW DATA

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
1	2	4	4	5	4	3	4	4	5	2	4	4	4	4	4	3	5	4	4	5	1	3	0	3	2	2	1	0
2	4	5	4	5	5	3	3	5	4	3	4	5	5	4	5	2	5	5	4	5	1	3	0	3	3	3	1	0
3	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	1	3	0	3	2	3	1	0
4	5	1	3	5	4	4	1	5	1	5	1	5	1	5	1	1	5	5	1	5	1	3	0	4	1	1	1	0
5	5	5	4	3	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	1	4	0	3	1	1	1	0
6	5	2	4	4	5	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	1	4	0	4	1	1	1	0
7	5	4	1	5	4	2	4	3	5	4	1	5	3	3	3	4	4	5	3	4	1	0	3	2	1	1	1	0
8	2	2	2	1	2	1	2	2	3	2	3	2	3	3	4	2	2	2	4	3	2	4	0	2	3	2	0	2
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	1	4	0	2	2	2	0	2
10	4	3	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	3	4	5	5	4	1	4	0	3	1	1	0	2
11	4	4	5	4	5	4	3	4	5	4	3	5	4	5	4	5	4	5	4	4	1	0	2	3	1	1	5	0
12	5	5	5	4	5	4	4	2	2	5	4	3	4	3	3	2	3	4	4	4	1	0	2	3	2	2	1	0
13	3	5	1	4	2	4	3	1	5	2	1	3	5	3	1	4	2	5	3	1	1	4	0	3	1	1	1	0
14	5	5	1	5	5	5	3	5	5	1	3	5	5	5	5	1	5	5	5	5	1	4	0	3	1	1	1	0
15	2	1	4	2	5	3	5	1	3	1	4	3	1	1	2	5	1	1	5	5	1	4	0	3	2	1	1	0
16	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	3	5	4	5	4	5	5	5	4	1	0	3	2	3	2	0	1
17	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	1	0	4	3	2	2	1	0
18	1	3	1	5	3	1	3	5	1	5	5	1	1	5	1	5	1	1	5	1	1	3	0	2	1	1	1	0
19	5	1	3	5	3	3	3	1	3	3	4	3	4	4	5	5	4	5	4	5	1	3	0	3	2	2	1	0
20	5	4	1	3	3	1	5	4	5	1	4	3	3	2	5	1	3	5	4	4	1	4	0	3	1	1	1	0
21	4	2	3	4	2	3	2	4	3	5	2	2	3	1	2	3	2	4	2	4	1	0	3	3	1	1	1	0
22	5	3	4	3	4	3	2	1	1	3	2	3	4	3	2	2	1	3	2	3	1	0	4	3	2	2	1	0
23	2	3	2	3	4	3	2	3	2	4	3	2	3	2	1	2	2	3	1	2	1	3	0	3	1	1	1	0
24	3	2	3	2	3	4	4	3	2	3	2	3	2	3	4	5	4	5	5	3	1	3	0	3	1	1	1	0
25	5	4	3	2	3	4	2	4	2	3	2	3	2	4	2	3	2	4	4	4	1	3	0	2	3	3	2	0
26	4	3	2	4	3	4	3	5	3	5	2	4	3	2	4	2	3	2	4	2	1	4	0	1	3	3	1	0
27	3	2	2	4	4	1	2	1	5	4	3	2	2	4	5	3	3	1	2	1	1	3	0	4	1	1	1	0
28	2	3	2	3	2	1	2	4	3	2	3	2	1	1	3	2	4	3	2	1	1	5	0	4	1	1	1	0
29	3	4	4	3	2	3	2	3	3	4	2	4	2	3	5	4	5	5	5	4	1	3	0	4	3	2	1	0
30	5	4	3	5	3	4	4	5	4	3	3	4	2	5	4	5	4	4	5	5	1	5	0	3	1	1	1	0
31	5	3	4	2	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	3	1	4	0	3	1	1	1	0
32	3	2	5	5	2	5	4	1	3	1	5	3	5	4	5	1	4	3	2	5	1	3	0	2	2	1	1	0
33	3	2	2	3	3	2	1	2	1	1	3	1	1	2	5	3	1	1	4	1	1	4	0	2	1	2	2	0
34	4	2	5	5	4	3	1	5	5	4	3	1	3	2	3	3	2	5	2	5	1	3	0	3	1	1	1	0

35	4	3	2	3	2	4	4	1	3	2	1	1	1	4	3	1	1	5	1	3	1	3	0	1	3	2	2	0	
36	3	1	2	4	5	4	3	5	2	4	3	2	4	2	3	3	2	4	3	2	1	3	0	2	2	2	1	0	
37	5	4	3	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	3	3	4	5	2	4	3	1	5	0	3	1	1	1	0	
38	4	4	5	3	5	5	4	3	2	5	4	4	5	4	5	4	3	5	2	4	1	4	0	2	1	1	1	0	
39	5	5	3	4	5	3	3	3	3	3	4	4	1	4	3	4	4	4	4	4	1	4	0	3	2	2	1	0	
40	3	3	3	3	3	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	1	3	0	3	1	1	1	0	
41	5	3	5	4	2	5	3	2	5	3	5	2	5	4	4	4	3	5	3	3	1	2	0	3	1	1	1	0	
42	4	2	1	3	4	1	4	5	5	2	4	3	3	2	4	3	3	2	2	3	1	2	0	3	1	3	1	0	
43	2	2	4	5	4	4	3	3	4	3	4	3	2	3	2	2	3	4	4	4	1	3	0	3	3	3	2	0	
44	2	3	4	4	2	2	4	4	4	2	2	5	4	4	4	3	4	5	3	2	1	3	0	3	4	4	0	4	
45	1	2	1	3	4	5	1	1	1	2	5	5	5	1	1	5	4	4	1	5	1	4	0	3	1	1	1	0	
46	3	1	2	4	5	2	2	3	5	2	2	5	2	4	2	2	2	2	2	2	1	0	4	2	2	2	1	0	
47	4	3	5	3	4	5	2	2	5	4	4	1	5	4	4	3	5	5	4	2	1	0	3	4	2	2	1	0	
48	4	4	5	5	5	2	5	2	5	5	1	3	4	1	2	5	3	1	1	2	1	0	3	4	2	3	1	0	
49	4	4	5	3	4	5	3	4	2	3	3	4	4	2	3	3	3	4	4	4	1	1	0	1	3	5	2	0	
50	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	1	1	0	2	3	3	2	0	
51	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	0	2	3	3	2	0	
52	3	4	4	5	5	4	3	5	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	5	1	1	0	1	3	4	2	0	
53	4	5	4	5	3	3	2	3	4	5	4	2	4	4	4	3	5	2	4	3	1	1	0	3	4	4	1	0	
54	4	2	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	3	5	5	5	5	5	4	1	1	0	1	4	4	0	4	
55	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	3	3	4	5	5	5	5	1	1	0	4	5	5	0	2	
56	3	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	1	1	0	1	3	3	2	0	
57	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	2	2	0	3	5	5	0	5
58	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	1	1	0	4	4	4	0	1	
59	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	2	1	0	3	4	4	0	3	
60	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	1	1	0	4	5	5	0	1	
61	5	5	5	4	5	4	3	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	1	1	0	3	4	4	0	2	
62	5	5	5	4	5	4	4	3	3	4	4	4	3	3	5	5	4	5	5	5	1	1	0	1	4	4	0	1	
63	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	2	1	0	2	3	3	5	0	
64	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	3	3	4	5	5	5	1	1	0	2	4	4	1	0	
65	5	5	4	5	3	3	4	4	3	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	2	1	0	3	4	4	3	0	
66	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	2	4	3	4	3	4	2	2	1	0	3	4	4	0	2	
67	5	5	5	5	2	4	5	4	5	4	4	3	5	5	5	4	5	5	5	5	1	1	0	3	4	3	5	0	
68	5	4	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	1	0	1	3	3	3	0	
69	4	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5	3	4	5	4	5	4	4	3	5	1	1	0	2	4	4	1	0	
70	5	5	5	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	1	5	0	2	3	1	0	1	

71	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	3	5	5	4	4	4	2	4	0	3	3	2	0	3	
72	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	2	5	0	4	2	1	2	0	
73	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	1	4	0	2	1	1	1	0	
74	5	5	5	4	5	4	2	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	3	4	1	3	0	3	3	2	0	2	
75	5	3	5	5	5	4	3	5	5	2	1	3	1	2	2	1	4	5	5	2	1	4	0	3	3	2	1	0	
76	5	3	4	3	5	2	5	4	5	5	5	4	3	5	4	2	5	3	5	3	1	4	0	3	2	2	1	0	
77	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	4	1	4	0	4	1	1	1	0
78	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	4	0	4	1	1	1	0
79	5	3	1	4	5	4	4	5	5	5	5	3	5	5	4	4	5	5	1	5	1	4	0	3	1	1	1	0	
80	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	1	4	0	4	1	1	1	0	
81	4	3	1	4	5	4	5	2	5	5	5	3	4	4	2	3	5	5	1	2	1	4	0	2	3	2	1	0	
82	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	0	3	3	3	1	0	
83	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	0	2	2	2	1	0	
84	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	0	4	4	1	1	1	0	
85	3	5	5	5	1	4	3	5	5	4	3	4	2	3	2	5	1	3	1	2	1	3	0	2	3	2	1	0	
86	5	4	3	3	4	3	2	3	4	3	2	3	2	4	4	2	3	4	3	2	1	4	0	3	1	1	1	0	
87	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	1	2	0	4	3	3	0	2
88	5	1	3	2	5	3	5	5	5	4	3	4	5	1	4	3	4	5	3	5	1	4	0	5	1	2	1	0	
89	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	1	0	4	4	3	0	2	
90	5	4	3	4	5	5	3	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	1	3	0	3	3	3	4	0	
91	5	4	4	4	5	5	1	5	5	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	1	3	0	1	3	2	2	0	
92	5	5	5	4	4	5	3	3	5	2	4	3	4	5	5	4	5	4	5	5	2	4	0	1	2	2	1	0	
93	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	3	5	4	4	5	5	4	2	4	0	1	2	2	5	0
94	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	3	5	2	4	0	3	2	2	2	0	
95	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	2	4	0	4	2	1	1	0	
96	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	1	4	0	3	1	1	1	0	
97	5	4	5	5	4	5	4	4	3	4	4	5	3	5	4	3	5	5	5	5	2	4	0	1	2	2	5	0	
98	4	4	5	5	4	5	3	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	1	4	0	2	2	2	1	0	
99	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	0	2	3	3	0	1	
100	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	3	4	1	2	0	3	3	4	5	0
101	5	4	5	4	4	3	4	4	3	3	3	3	5	5	4	5	5	5	4	5	1	2	0	2	4	4	3	0	
102	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	2	2	0	3	4	4	3	0	
103	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	1	2	0	1	3	3	0	1	
104	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	2	2	0	2	3	4	4	0	
105	5	5	5	4	4	4	5	3	3	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	1	2	0	4	3	4	1	0	
106	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	5	3	5	4	3	5	2	2	0	2	4	4	0	3	

107	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	2	2	0	2	3	3	3	0	
108	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	1	2	0	2	3	2	1	0	
109	5	2	3	5	4	4	5	4	5	1	3	4	5	5	4	5	5	5	5	1	4	0	4	2	3	1	0	
110	5	2	5	4	1	3	5	3	4	3	1	5	4	5	4	1	4	1	5	1	1	4	0	3	2	3	1	0
111	2	1	2	5	4	4	3	4	5	3	3	4	2	2	1	1	4	3	2	1	1	3	0	2	3	2	0	4
112	5	5	4	4	5	3	4	4	5	5	5	4	5	3	5	4	3	5	5	5	1	3	0	2	2	2	3	0
113	5	1	5	1	4	5	3	4	4	4	3	5	3	4	2	3	3	4	4	4	1	3	0	2	1	1	1	0
114	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	3	4	1	3	0	3	1	1	1	0
115	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	1	1	0	3	4	4	5	0
116	5	5	1	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	1	1	0	4	4	5	1	0
117	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	2	4	4	4	4	4	1	2	0	4	5	5	0	4
118	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	3	5	4	1	2	0	4	4	5	1	0
119	4	2	4	4	4	4	3	4	2	4	4	2	2	2	4	4	2	2	2	4	1	1	0	4	3	3	4	0
120	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4	1	1	0	2	4	3	0	2
121	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5		2	0	3	4	5	1	0
122	4	3	3	4	2	3	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	3	4	1	1	0	4	4	3	1	0
123	4	2	4	5	1	1	4	3	4	3	2	4	5	2	4	3	3	1	4	4	1	3	0	2	3	3	0	2
124	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	1	2	0	3	4	3	0	4
125	5	5	3	5	5	5	4	3	5	5	5	4	4	4	5	3	3	3	3	3	1	1	0	3	3	3	1	0
126	5	3	4	5	3	5	4	5	4	5	2	3	4	5	2	3	5	5	5	5	1	1	0	2	3	3	1	0
127	5	4	2	5	3	4	3	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	1	1	0	1	4	3	0	4
128	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	4	0	2	3	2	1	0
129	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	1	3	0	3	4	4	3	0
130	5	5	4	5	5	5	4	3	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	2	2	0	2	3	3	4	0
131	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	4	4	4	4	5	5	4	5	5	2	3	0	2	3	2	0	5
132	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	2	0	2	3	3	1	0
133	5	4	4	5	4	4	4	4	3	5	3	4	4	4	5	5	5	5	4	5	1	2	0	4	2	2	4	0
134	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	1	0	3	2	2	2	2	0
135	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	1	0	3	4	3	2	1	0
136	5	3	4	4	5	5	4	3	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	1	0	3	3	3	2	2	0
137	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	2	5	0	2	3	2	1	0
138	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	1	0	3	3	2	2	1	0
139	4	4	4	4	3	4	3	3	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	1	1	0	3	3	3	1	0
140	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	5	4	3	4	4	5	1	0	3	1	3	2	5	0
141	5	4	5	4	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	1	0	3	3	4	3	0	2
142	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	3	4	4	5	4	5	4	5	1	0	4	1	3	2	3	0

143	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	1	0	4	2	3	3	0	1
144	4	3	3	5	5	4	5	4	5	5	1	3	3	3	2	3	4	2	4	4	1	3	0	2	3	2	0	2
145	4	3	3	4	5	5	4	4	3	5	5	4	4	4	5	3	5	4	5	4	1	3	0	3	3	2	0	2
146	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	1	0	1	5	5	4	0	2
147	5	3	3	5	3	5	3	4	2	5	5	5	2	2	5	5	2	2	5	5	1	5	0	4	2	2	0	2
148	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	5	5	4	3	5	4	4	4	2	0	1	4	2	2	0	2
149	4	4	2	5	4	2	3	2	4	4	3	4	5	4	4	4	1	3	5	2	2	3	0	4	3	2	0	2
150	5	5	4	5	5	3	4	3	3	5	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	1	0	2	5	2	2	0	2
151	5	4	3	4	5	4	3	5	4	3	5	4	5	4	4	3	5	5	3	3	1	4	0	4	3	2	0	2
152	3	3	3	3	1	1	4	3	3	3	1	3	3	3	3	3	5	5	3	5	1	0	3	3	3	3	0	2
153	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	4	3	1	3	1	2	3	2	3	0	4	2	1	0	2
154	3	4	2	4	5	3	2	3	5	4	5	4	3	5	4	1	3	4	5	4	1	3	0	3	1	1	1	0
155	3	3	4	5	3	3	4	4	3	4	3	3	2	3	4	3	2	3	2	3	1	3	0	3	1	1	1	0
156	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	3	1	4	4	4	4	4	5	5	5	1	4	0	3	1	1	1	0
157	5	5	1	5	5	3	3	3	1	3	5	1	1	5	4	5	1	1	4	1	1	3	0	2	2	3	1	0
158	5	5	4	5	3	4	3	1	2	4	4	2	5	5	3	3	3	1	5	4	1	3	0	2	1	2	1	0
159	5	1	3	4	5	1	5	1	5	4	1	3	1	4	3	1	2	5	4	3	1	0	3	2	1	1	1	0
160	3	3	4	5	5	4	4	3	4	5	2	2	1	4	2	3	2	3	2	1	1	0	4	3	1	1	1	0
161	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	0	4	4	5	3	5	0	3	1	1	0	3	2	3	2	1	0
162	5	3	4	2	3	3	4	1	2	4	3	5	2	3	4	2	2	4	4	3	1	3	0	2	2	2	1	0
163	5	4	3	5	3	2	2	2	5	3	3	3	2	3	5	2	3	3	2	3	1	3	0	2	3	2	1	0
164	4	4	4	2	1	4	3	1	1	3	2	3	4	2	4	3	3	3	4	2	1	0	1	1	1	1	1	0
165	5	4	3	3	2	3	4	3	2	3	2	4	3	2	4	3	2	3	3	2	1	3	0	3	2	2	1	0
166	5	4	3	4	3	4	2	3	2	3	2	3	4	2	2	3	2	3	2	2	1	3	0	3	1	2	1	0
167	2	3	4	2	4	3	2	4	3	2	2	4	2	3	2	3	4	3	2	3	1	0	3	3	1	3	1	0
168	3	5	2	3	2	2	3	2	3	1	2	3	2	3	4	2	3	2	3	3	1	5	0	4	1	1	1	0
169	3	2	4	3	2	3	4	2	4	3	4	2	4	2	4	3	4	2	3	4	1	3	0	3	2	2	1	0
170	4	3	2	3	4	2	3	2	3	4	3	2	4	2	3	3	4	2	3	4	1	4	0	2	1	1	1	0
171	5	4	4	5	4	4	5	5	0	4	4	4	3	5	4	3	5	4	4	3	1	3	0	2	3	2	4	0
172	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	3	3	3	5	5	1	4	0	3	4	2	0	2
173	4	3	2	4	5	3	3	4	4	3	4	4	5	5	4	3	4	3	4	3	1	3	0	2	2	2	1	0
174	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	1	1	0	2	4	3	1	0
175	5	3	3	3	3	5	5	4	4	2	2	3	3	4	3	0	3	4	3	4	1	3	0	2	1	1	1	0
176	3	3	3	5	5	4	5	5	3	5	3	3	4	4	0	1	1	5	3	3	1	0	1	3	2	2	1	0
177	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	1	0	1	3	2	2	1	0
178	3	4	4	4	3	3	3	3	1	5	4	4	3	3	2	4	4	3	3	3	1	4	0	3	2	2	1	0

179	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	5	3	3	4	4	4	3	5	3	1	4	0	2	2	2	1	0	
180	5	5	4	5	4	4	4	3	4	3	3	5	4	4	3	3	4	4	4	4	1	3	0	4	4	4	0	4	
181	4	4	4	3	3	4	5	5	3	4	3	4	4	3	4	4	2	3	4	2	1	3	0	3	2	2	1	0	
182	4	5	4	5	5	3	5	1	4	3	2	4	5	4	5	5	3	1	5	5	1	3	0	3	0	1	1	0	
183	5	5	3	4	2	4	2	3	4	2	5	5	2	5	4	5	2	3	5	5	1	4	0	3	1	1	1	0	
184	4	3	4	5	2	3	4	1	3	3	4	3	1	2	4	4	1	1	2	4	1	4	0	4	1	1	0	1	
185	5	3	4	3	2	3	3	4	2	4	2	2	3	2	4	3	4	2	3	2	1	0	3	5	1	2	1	0	
186	1	3	4	3	4	3	2	3	2	1	2	3	2	2	3	2	4	2	4	2	1	4	0	4	1	1	1	0	
187	2	4	1	3	4	2	3	1	2	5	2	1	3	2	4	2	3	2	3	2	1	3	0	2	2	2	1	0	
188	4	3	5	2	3	2	2	4	3	2	3	2	1	3	4	3	2	3	2	3	1	4	0	1	3	2	2	0	
189	3	3	5	3	2	2	1	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	1	3	2	1	1	0	4	3	3	2	0	
190	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	2	3	4	4	3	2	3	1	1	0	3	4	3	4	0	
191	3	3	4	3	4	2	3	1	1	3	2	5	3	4	4	3	2	3	4	2	2	2	0	2	4	3	2	0	
192	4	4	2	2	2	4	3	4	2	4	4	2	2	4	4	4	4	2	3	2	1	2	0	2	4	5	0	1	
193	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	1	0	5	3	5	5	0	1	
194	4	4	4	5	5	3	3	4	5	4	3	4	4	4	3	4	5	5	5	4	2	1	0	2	4	3	0	2	
195	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	2	3	5	5	5	5	5	5	2	1	0	1	4	3	0	2	
196	5	5	2	4	4	5	4	5	5	4	5	4	3	3	4	4	5	5	3	3	1	2	0	1	5	3	0	1	
197	3	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	2	5	1	1	0	2	5	4	0	1	
198	5	5	5	1	2	3	3	3	3	3	4	2	2	4	2	2	5	4	5	5	1	1	0	3	4	3	2	0	
199	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	3	4	2	5	4	3	5	1	3	0	2	3	2	0	1	
200	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1	3	0	3	3	3	0	2
201	5	4	3	5	5	4	4	5	4	3	5	3	3	3	4	5	4	5	3	2	1	3	0	2	3	2	3	0	
202	5	4	5	5	4	5	3	3	5	5	2	5	4	4	3	2	5	2	1	3	1	3	0	4	3	3	0	2	
203	5	4	5	3	4	5	5	5	4	5	4	5	3	5	5	5	5	4	5	5	1	3	0	3	1	1	3	0	
204	1	1	2	5	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	0	2	3	2	2	0	
205	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	0	2	3	2	2	0	
206	5	4	4	4	4	4	4	3	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	1	3	0	3	3	2	0	1	
207	4	3	3	4	3	3	2	3	4	2	2	1	4	3	4	1	3	4	4	3	1	2	0	2	4	4	0	1	
208	3	3	5	5	1	2	2	4	3	2	4	4	3	2	3	4	3	2	3	3	1	3	0	2	2	2	0	2	
209	5	5	4	5	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	1	4	0	2	3	1	0	2	
210	5	4	5	2	1	4	5	4	2	4	3	2	4	4	5	2	5	3	5	4	1	3	0	4	1	1	2	0	
211	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	3	2	3	4	3	2	3	3	4	2	1	3	0	1	3	2	3	0	
212	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	2	4	3	5	5	1	1	0	2	3	3	0	1	
213	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	0	2	3	3	0	1	
214	4	3	3	4	5	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	2	5	5	3	4	2	1	0	2	4	3	3	0	

215	3	3	4	4	3	5	5	5	4	3	3	5	2	2	2	4	4	5	3	3	1	1	0	2	5	4	0	1
216	3	4	3	1	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	1	1	0	3	3	4	0	1
217	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	1	1	0	2	3	4	0	1
218	5	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	4	3	3	4	3	3	3	3	1	1	0	4	3	2	0	1
219	5	5	5	5	5	5	4	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	1	1	1	0	4	4	5	0	1
220	5	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	5	5	5	1	3	0	2	4	3	0	2
221	3	2	4	1	5	3	2	4	2	3	5	1	3	4	3	2	3	3	4	3	1	0	3	4	1	2	2	0
222	2	2	3	4	4	3	3	2	4	3	3	3	2	3	2	2	2	2	4	3	1	5	0	3	4	3	2	0
223	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	0	3	1	1	1	0
224	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	0	2	2	1	1	0
225	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	0	4	1	1	1	0
226	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	1	3	0	3	1	2	2	0
227	4	5	4	5	5	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	0	4	1	1	1	0
228	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	0	5	1	1	4	0
229	2	3	4	1	4	2	5	3	3	2	3	3	5	4	4	4	2	2	2	2	1	0	3	4	1	2	1	0
230	5	3	3	1	5	2	4	5	5	1	5	3	1	3	3	3	2	5	5	3	1	5	0	2	1	1	1	0
231	5	4	2	2	3	4	4	4	1	2	4	3	3	1	2	2	3	4	3	2	1	0	3	2	1	2	2	0
232	5	5	1	3	2	5	1	2	1	1	4	1	5	2	3	3	3	5	2	3	1	3	0	2	1	1	1	0
233	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	1	3	0	2	1	1	1	0
234	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	1	3	0	3	1	1	1	0
235	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	0	2	1	1	1	0
236	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	0	5	1	1	1	0
237	5	5	3	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	3	5	3	3	3	5	3	1	5	0	3	1	2	1	0
238	4	3	5	3	4	3	2	5	3	2	3	5	4	3	5	3	5	2	3	4	1	3	0	3	1	2	1	0
239	5	5	5	5	3	5	5	1	5	5	5	5	1	5	1	5	5	1	4	5	1	4	0	3	1	1	1	0
240	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	1	4	0	4	1	1	1	0
241	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	1	5	5	3	3	5	1	4	0	4	1	1	1	0
242	5	5	5	5	5	4	5	3	5	4	5	5	4	5	1	1	2	5	5	5	1	4	0	2	1	1	1	0
243	5	5	5	5	5	3	5	1	5	5	5	5	1	5	1	5	3	5	5	5	1	4	0	3	1	1	1	0
244	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	2	5	4	1	3	0	3	2	2	2	0
245	2	5	5	2	5	5	5	2	5	5	5	5	2	5	5	5	2	5	5	5	1	3	0	3	2	1	1	0
246	5	5	1	4	5	5	2	3	5	5	5	3	2	4	5	5	5	2	5	5	1	3	0	3	2	1	4	0
247	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	2	5	2	5	5	1	4	0	3	2	1	1	0
248	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	4	3	5	4	1	3	0	2	2	1	2	0
249	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	2	5	5	5	3	2	5	5	1	0	3	2	2	2	1	0
250	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	3	5	3	5	2	5	2	1	3	0	3	2	1	1	0

251	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	3	5	5	1	1	1	5	5	1	3	0	3	2	1	1	0
252	5	4	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	1	2	1	3	0	4	1	1	1	0	
253	5	4	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	1	2	1	5	0	4	1	1	1	0	
254	4	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3	1	3	0	2	1	2	1	0
255	5	5	4	5	3	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1	2	1	4	0	3	1	1	1	0
256	5	4	3	5	3	1	4	3	4	1	2	4	1	4	1	3	5	5	5	2	1	4	0	3	3	3	0	2
257	4	5	2	4	2	4	4	3	1	4	4	2	2	1	2	3	2	1	2	4	1	0	2	4	2	1	2	0
258	3	1	2	5	2	3	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	3	0	2	3	2	0	1
259	5	5	3	4	3	4	2	5	4	3	4	1	5	1	2	1	3	3	2	1	1	0	2	4	3	2	2	0
260	5	5	5	5	3	3	3	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	1	2	0	2	3	3	2	0
261	4	1	5	5	4	5	4	1	2	3	4	5	5	5	5	5	2	2	5	2	1	0	4	4	2	2	3	0
262	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	3	3	5	5	5	5	3	1	1	0	2	2	3	1	0
263	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	1	0	2	4	1	1	1	0
264	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	3	5	5	5	1	0	2	3	2	2	1	0
265	5	4	1	4	5	5	3	3	4	2	4	3	5	1	5	3	4	5	1	2	1	0	2	3	1	1	3	0
266	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	1	3	0	4	2	2	1	0
267	4	3	5	4	5	4	5	5	5	5	4	3	3	3	3	4	5	5	5	5	1	0	2	2	2	2	1	0
268	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	1	0	2	2	2	2	1	0
269	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	1	0	2	2	3	3	1	0
270	4	4	4	3	3	3	2	5	5	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	1	1	0	4	3	3	1	0
271	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	1	0	2	4	2	3	1	0
272	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1	0	2	4	2	3	1	0
273	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	1	0	2	4	2	1	1	0
274	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	1	5	0	2	2	1	1	0
275	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	0	3	3	3	1	0
276	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	1	1	0	4	4	3	1	0
277	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	1	0	4	3	4	3	0	4
278	5	3	5	4	2	4	5	4	5	3	5	3	3	2	4	5	3	2	1	3	1	1	0	2	3	2	1	0
279	3	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	5	1	1	0	3	3	2	1	0
280	4	5	4	5	4	3	3	4	5	3	4	4	3	5	5	1	3	4	4	4	1	0	4	3	5	4	0	4
281	4	5	4	5	4	3	3	4	5	3	4	4	3	5	5	1	3	4	4	4	1	0	2	4	4	3	0	4
282	4	5	3	2	2	3	2	2	2	3	1	1	2	1	1	5	2	2	2	3	1	0	2	4	2	1	1	0
283	4	4	5	4	3	5	5	5	4	5	4	5	5	3	5	4	5	5	5	4	1	0	2	2	3	2	3	0
284	2	4	3	4	3	5	2	1	4	3	2	5	2	1	4	1	3	3	4	3	1	4	0	4	2	1	1	0
285	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	1	1	0	2	5	3	0	2
286	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	1	0	2	3	1	1	1	0

287	5	4	5	3	3	3	2	3	3	2	5	5	3	3	3	5	5	5	5	3	1	3	0	2	3	3	2	0
288	5	4	3	5	4	3	4	4	3	4	5	3	2	4	5	4	5	5	3	4	1	0	2	3	1	1	1	0
289	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1	5	0	2	3	3	3	0
290	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	2	4	5	4	5	1	0	3	1	3	3	0	1
291	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	3	5	5	4	3	5	4	4	5	3	1	0	2	3	3	1	0	1
292	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	3	5	3	4	3	3	5	5	3	3	1	2	0	1	5	3	0	1
293	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	1	1	0	4	3	1	0	1
294	5	3	4	5	3	4	3	4	3	4	4	5	3	5	4	2	4	4	5	5	1	0	2	3	3	1	1	0
295	4	2	1	3	4	3	1	1	2	1	4	5	3	1	3	5	5	4	1	1	1	0	2	3	3	1	1	0
296	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	3	5	4	5	4	1	1	0	2	3	1	0	1
297	5	4	4	5	3	4	3	4	3	5	3	5	5	4	5	3	5	5	5	3	1	0	2	4	1	1	0	1
298	5	5	5	4	4	4	3	3	3	5	4	4	3	4	4	3	5	5	4	4	1	5	0	2	2	1	1	0
299	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	0	2	5	3	0	1
300	2	3	2	2	1	3	3	3	2	3	4	3	3	4	4	2	3	1	4	3	1	1	0	2	3	2	0	1
301	5	5	3	5	5	4	5	0	5	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	1	0	2	3	3	1	0	1
302	4	4	5	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	1	3	0	3	3	2	0	1
303	5	5	2	5	2	5	5	5	5	5	5	2	5	5	3	4	5	4	5	5	1	0	2	3	3	1	3	0
304	4	5	4	4	3	3	3	3	3	4	3	2	3	4	4	3	3	4	2	4	1	1	0	2	3	3	0	1
305	5	4	3	4	4	3	4	3	4	4	5	3	3	4	4	1	3	1	3	5	1	2	0	3	3	3	3	0
306	3	4	3	4	2	2	3	3	3	4	1	2	2	3	4	4	4	2	2	2	1	2	0	2	3	3	4	0
307	4	5	1	3	4	3	2	3	5	2	4	5	3	2	3	4	3	4	2	1	1	0	2	3	2	1	1	0
308	5	3	3	2	5	1	1	3	3	3	2	3	2	3	5	3	4	4	4	5	1	3	0	2	3	3	0	2
309	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	0	5	1	1	1	1	0
310	5	5	4	4	3	4	3	4	5	5	3	4	4	4	3	3	5	5	5	5	2	1	0	2	3	3	2	0
311	5	4	4	5	5	5	3	2	5	4	3	4	4	5	3	5	5	2	5	4	1	0	2	3	1	1	1	0
312	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	4	0	2	3	3	2	0
313	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	0	2	3	3	1	0	1
314	3	4	3	5	4	3	4	3	4	2	5	3	0	4	3	2	4	2	3	5	1	0	5	2	3	2	0	1
315	5	4	3	5	5	2	5	5	4	1	5	5	4	5	2	2	5	2	5	4	1	3	0	2	3	2	0	1
316	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	5	4	5	5	4	4	1	0	2	3	1	1	1	0
317	2	4	2	5	2	3	5	3	2	3	2	4	3	2	5	3	2	4	2	3	1	0	2	4	1	1	1	0
318	1	3	5	4	1	3	2	4	3	2	4	1	4	5	3	2	1	3	2	4	1	0	2	4	1	1	1	0
319	5	4	5	5	5	2	2	3	5	4	3	5	3	4	4	5	2	4	5	4	1	4	0	1	3	3	0	1
320	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	1	0	2	3	3	0	2
321	4	5	4	5	4	3	3	5	5	3	4	3	5	5	5	1	3	4	4	4	1	0	2	5	3	3	0	4
322	5	5	5	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	5	1	1	0	4	4	3	1	0

323	3	4	3	4	5	4	5	5	3	4	4	5	3	3	3	5	5	5	4	4	1	1	0	2	3	4	1	0
324	5	5	5	3	3	3	4	5	5	4	5	5	2	4	1	1	4	5	2	4	1	1	0	2	3	3	1	0
325	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	0	3	3	4	1	0
326	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	0	2	3	3	3	1	0
327	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	2	0	2	3	3	1	0
328	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	2	0	3	4	3	0	4
329	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	1	1	0	2	3	3	0	2
330	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	2	1	0	3	3	3	3	0	
331	5	5	5	3	2	3	3	3	5	5	3	4	4	5	4	4	5	5	5	4	2	1	0	2	3	3	0	2
332	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	1	0	2	3	2	3	0	
333	5	5	5	3	3	3	3	3	4	5	3	4	4	5	4	4	5	5	5	3	2	2	0	3	3	3	0	2
334	4	5	4	2	2	5	3	5	5	4	1	1	1	5	4	4	4	5	4	5	1	0	2	4	2	2	3	0
335	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	2	1	0	2	3	3	2	0	
336	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	5	2	1	0	2	5	3	3	0	
337	5	5	4	5	5	5	4	1	3	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	2	2	0	4	4	3	3	0	
338	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	1	1	0	2	3	2	0	2
339	5	4	5	3	5	4	2	3	5	5	4	5	2	2	3	5	5	5	3	4	1	1	0	4	3	3	1	0
340	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	1	1	0	4	2	2	1	0
341	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	1	1	0	4	4	3	2	0	
342	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	1	1	0	1	3	2	1	0
343	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	4	5	5	4	4	1	1	0	4	3	3	1	0
344	4	5	5	5	3	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	1	2	0	4	3	1	1	0
345	4	3	1	5	3	2	3	3	4	5	4	3	3	1	2	2	1	2	2	2	1	0	2	2	2	1	1	0
346	3	1	2	5	4	5	2	1	2	3	5	4	5	4	5	3	4	5	4	3	1	0	2	4	1	1	1	0
347	3	5	3	3	4	4	3	4	3	5	3	5	3	2	4	5	3	4	5	4	1	0	2	4	3	1	1	0
348	5	3	5	4	4	5	5	5	5	5	4	3	4	4	3	3	4	5	4	4	1	0	2	4	1	1	1	0
349	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	0	2	4	1	1	1	0
350	3	3	1	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	1	3	3	2	3	4	1	0	2	2	1	1	1	0
351	4	2	5	3	4	1	2	3	4	5	1	4	2	4	3	2	4	3	2	5	1	0	2	4	2	1	2	0
352	5	3	3	4	4	3	3	3	3	5	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	1	0	3	2	1	1	1	0
353	5	5	3	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	1	4	1	0	2	3	2	2	1	0
354	5	5	5	5	5	5	4	4	5	1	5	5	1	3	5	2	4	5	1	5	1	0	2	3	1	1	5	0
355	1	3	2	2	4	3	2	3	2	4	1	3	2	3	2	1	2	3	4	5	1	0	2	4	2	1	1	0
356	3	4	5	3	5	2	1	4	2	4	3	2	2	5	5	4	2	4	5	4	1	0	2	4	1	1	1	0
357	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	0	3	3	1	1	1	0
358	3	2	5	5	4	3	5	1	4	5	5	2	5	5	5	3	5	4	4	5	1	2	0	1	4	3	4	0

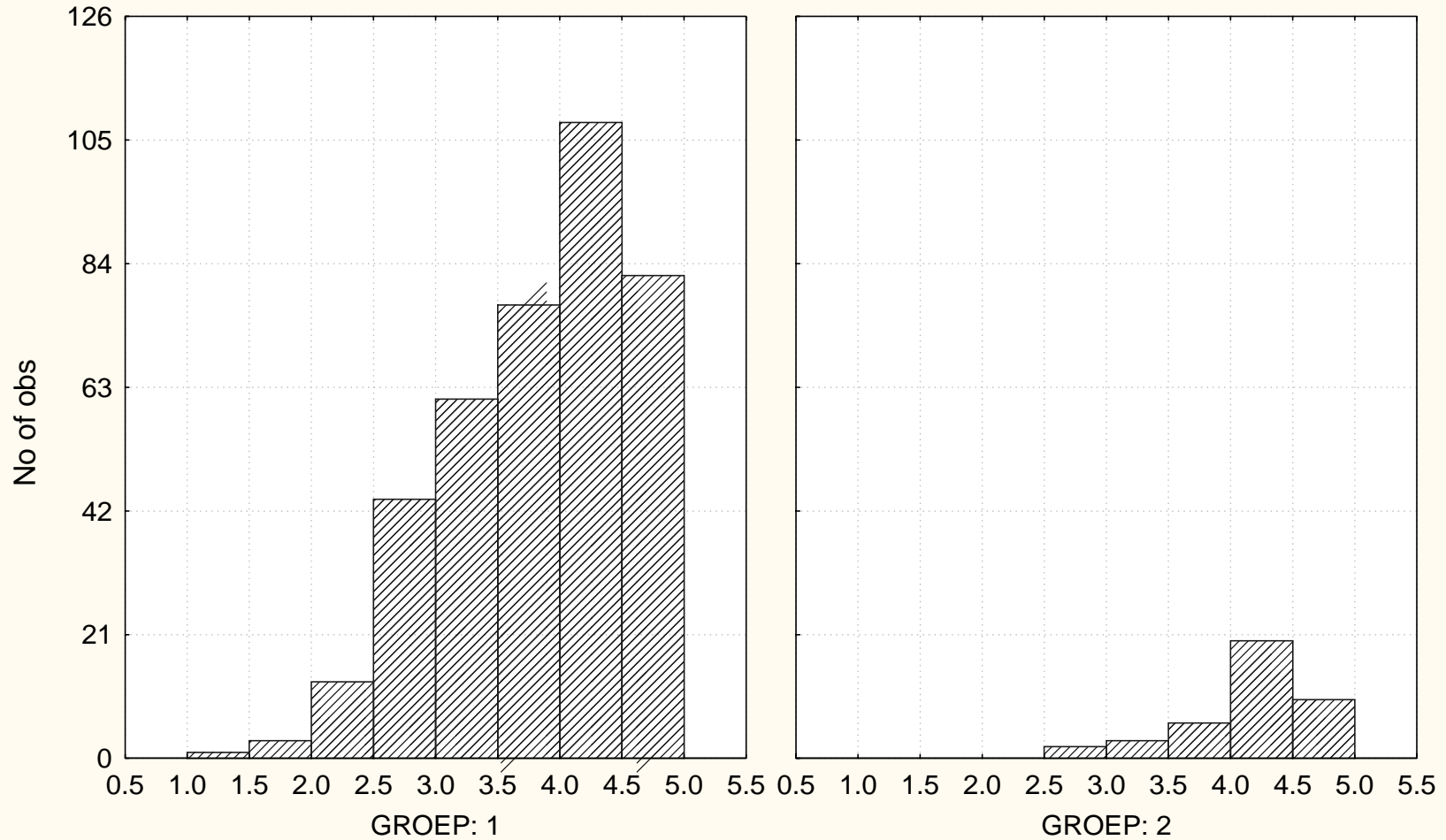
359	3	4	4	2	5	4	3	3	2	3	4	4	5	3	4	3	4	4	4	5	1	1	0	1	3	1	0	1	
360	5	5	4	5	5	5	3	2	2	5	5	2	2	4	4	2	4	5	5	4	1	3	0	2	4	1	0	1	
361	5	5	3	5	2	5	5	2	1	5	5	5	5	5	5	3	5	5	2	5	1	3	0	2	3	1	0	1	
362	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	3	3	2	4	4	5	5	5	1	0	2	2	3	1	0	1	
363	3	4	4	4	0	5	5	5	5	4	4	3	4	4	3	4	5	4	5	5	1	3	0	3	3	2	0	1	
364	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	0	3	2	1	1	0	
365	5	5	3	5	5	4	5	5	0	4	5	5	3	4	3	5	5	5	5	5	1	0	2	3	1	1	1	0	
366	5	5	5	4	4	4	3	5	4	5	5	5	4	3	4	4	5	5	4	4	1	0	2	4	1	1	1	0	
367	2	5	1	5	4	3	2	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	3	2	4	1	0	2	3	1	1	1	0	
368	3	5	1	4	1	3	1	2	2	5	1	5	5	1	5	5	4	3	1	3	1	0	2	3	1	2	2	0	
369	2	3	2	1	2	3	2	3	2	1	1	3	2	3	2	1	2	3	1	3	1	0	2	3	1	1	1	0	
370	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	2	3	2	3	2	1	1	3	1	0	2	3	2	1	1	0	
371	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	0	2	5	1	1	1	0	
372	5	4	5	4	4	5	3	5	5	3	3	3	4	5	4	3	4	5	4	5	1	0	2	2	2	1	1	0	
373	5	3	2	4	3	3	2	3	4	5	2	3	5	2	4	3	4	2	4	3	1	0	2	4	1	1	2	0	
374	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	1	0	2	4	2	2	1	0	
375	5	5	5	4	5	3	5	5	5	3	5	3	5	5	3	5	5	4	4	5	1	0	2	3	1	1	1	0	
376	4	4	3	5	3	4	5	3	5	5	4	4	4	3	5	5	3	4	3	4	1	0	2	3	1	1	2	0	
377	5	5	0	4	5	3	5	5	5	5	5	4	3	5	5	4	5	2	2	5	1	0	2	2	2	2	1	0	
378	5	5	5	5	5	5	1	3	4	5	5	5	4	2	3	5	5	5	4	5	1	0	2	1	2	1	3	0	
379	5	5	4	5	4	5	1	4	4	4	3	4	4	3	5	5	4	5	3	2	1	0	2	3	1	2	1	0	
380	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	5	5	5	4	5	5	5	4	3	3	1	2	2	3	2	2	2	0	
381	5	4	5	3	5	4	4	5	3	5	3	3	5	4	5	5	4	3	3	5	1	0	2	4	1	1	4	0	
382	5	4	1	3	5	5	5	3	5	4	5	2	2	4	4	3	4	2	3	5	1	0	2	4	1	1	1	0	
383	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	0	2	4	1	1	2	0	
384	4	5	3	4	5	5	5	4	3	4	5	4	5	5	5	3	2	5	3	5	1	0	2	3	1	1	1	0	
385	1	3	1	3	2	2	1	2	1	2	3	3	2	3	5	5	4	1	2	3	1	0	2	4	1	1	1	0	
386	5	5	5	5	5	5	4	4	5	1	5	5	1	3	5	2	4	5	1	5	1	0	2	4	1	1	1	0	
387	5	3	4	5	5	2	3	1	4	2	5	4	2	1	5	5	5	3	4	5	1	0	2	4	2	2	1	0	
388	4	5	3	4	4	5	4	5	5	4	2	3	4	4	2	3	4	5	2	4	1	0	2	3	1	2	1	0	
389	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	2	1	0	2	3	2	2	4	0
390	5	4	1	5	4	3	2	3	5	3	4	3	2	5	4	4	2	3	2	4	1	0	2	3	2	1	1	0	
391	2	5	3	2	3	3	5	5	3	5	4	5	3	4	3	4	5	2	3	3	1	0	2	4	1	1	1	0	
392	4	3	3	4	4	3	4	3	5	3	2	2	3	3	4	3	3	3	4	3	1	0	2	3	2	1	1	0	
393	4	5	3	4	5	3	3	4	3	4	5	4	2	5	4	5	2	5	3	4	1	0	2	3	2	1	1	0	
394	4	5	4	3	5	5	4	3	4	5	5	4	3	5	3	3	1	2	5	2	1	4	0	4	1	1	1	0	

395	4	4	4	5	2	4	5	3	2	5	4	5	3	5	2	5	2	4	2	4	1	4	0	3	1	1	1	0	
396	4	2	5	3	5	4	2	4	2	4	1	3	5	1	4	2	3	2	4	5	1	0	2	3	1	1	4	0	
397	5	4	3	5	5	4	4	2	5	3	5	2	4	4	2	1	2	5	3	4	1	0	2	4	2	1	1	0	
398	4	3	4	2	3	4	1	5	1	5	1	5	4	3	4	5	4	4	5	2	2	0	2	3	1	1	1	0	
399	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	0	2	4	1	1	1	0	
400	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	2	1	4	0	1	2	1	1	0	
401	4	5	2	5	1	3	4	5	4	2	2	3	1	1	3	5	3	4	2	1	1	0	2	3	1	1	1	0	
402	5	5	4	4	5	2	4	4	3	2	5	4	3	1	4	5	5	5	5	4	1	0	2	3	2	1	1	0	
403	2	3	3	4	3	4	4	3	3	4	2	3	3	3	2	1	5	5	1	2	1	3	0	2	2	1	0	1	
404	4	3	4	5	3	4	3	4	4	4	4	3	5	1	3	2	3	3	3	4	1	3	0	3	3	1	0	1	
405	5	5	3	5	5	5	4	3	5	3	5	4	3	3	4	2	3	3	3	3	1	3	0	3	3	1	0	1	
406	5	3	3	5	5	4	3	5	1	3	2	2	3	2	4	3	1	2	3	3	1	0	1	3	3	1	0	1	
407	4	5	4	4	5	1	4	5	5	4	3	4	4	4	4	2	2	2	4	4	1	3	0	1	1	1	0	1	
408	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4	4	3	5	4	3	4	1	4	4	1	3	0	3	4	1	0	1	
409	5	5	3	5	2	5	3	2	5	3	5	3	3	5	3	5	3	5	3	3	1	3	0	2	3	1	0	1	
410	3	2	5	4	2	3	3	5	5	5	4	3	5	3	4	5	1	4	3	2	1	3	0	2	2	2	0	1	
411	3	2	3	4	4	2	2	2	2	2	3	3	2	4	2	2	3	2	4	2	1	3	0	4	1	1	0	1	
412	5	2	4	3	4	3	2	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	2	1	3	0	2	3	2	2	0	
413	4	3	3	4	3	2	4	2	4	3	4	1	2	3	4	5	5	3	4	4	1	3	0	2	3	1	2	0	
414	5	4	4	5	3	3	4	5	5	4	2	4	5	3	3	1	5	2	4	3	1	2	0	4	2	3	0	1	
415	5	5	5	5	5	3	3	3	5	4	3	2	2	2	3	3	3	2	5	4	1	2	0	3	1	1	0	2	
416	5	5	4	3	5	3	4	4	4	4	5	5	3	5	5	5	6	4	4	4	1	1	3	0	5	2	1	0	5
417	4	5	4	3	5	3	4	4	4	2	3	3	5	2	5	5	2	5	2	1	1	3	0	3	2	1	0	1	
418	5	5	5	3	5	3	1	2	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	3	0	1	2	1	0	2	
419	5	4	5	1	1	1	2	1	1	2	3	1	1	1	1	1	2	1	3	3	1	0	5	2	1	1	0	1	
420	5	1	2	5	5	2	3	1	5	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	3	0	2	3	1	0	1	
421	4	2	1	4	3	1	1	2	3	1	3	1	4	2	5	3	1	1	1	2	1	3	0	2	3	1	0	1	
422	5	5	4	5	5	3	1	2	5	5	2	4	1	1	2	3	1	1	1	1	1	3	0	2	3	2	0	1	
423	4	2	1	4	3	2	2	2	4	2	3	1	2	4	3	1	1	1	1	1	1	3	0	2	3	1	0	1	
424	4	3	4	4	3	4	3	1	5	3	4	1	3	2	4	1	5	3	4	4	1	3	0	3	3	1	0	1	
425	5	4	5	4	5	4	1	1	5	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	1	3	0	2	3	1	0	1	
426	4	4	3	5	5	4	4	4	5	5	3	5	4	4	4	5	5	4	4	4	1	3	0	2	3	1	0	1	
427	3	4	4	3	3	3	3	4	5	5	1	1	1	2	1	4	1	5	2	1	1	3	0	1	3	2	2	0	
428	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	0	3	2	2	3	0	
429	4	5	3	3	5	3	3	4	5	3	2	5	3	2	3	5	3	4	4	1	1	3	0	2	3	1	0	1	
430	3	5	3	4	5	2	3	5	4	2	1	3	2	2	2	5	4	4	3	4	1	3	0	2	2	1	0	1	

| | | | | |

HISTOGRAM WAT GEMIDDELDE RESPONSE OP ELKE ITEM AANDUI.

Histogram: TOTAAL: $= (v1+v2+v3+v4+v5+v6+v7+v8+v9+v10+v11+v12+v13+v14+v15+v16+v$

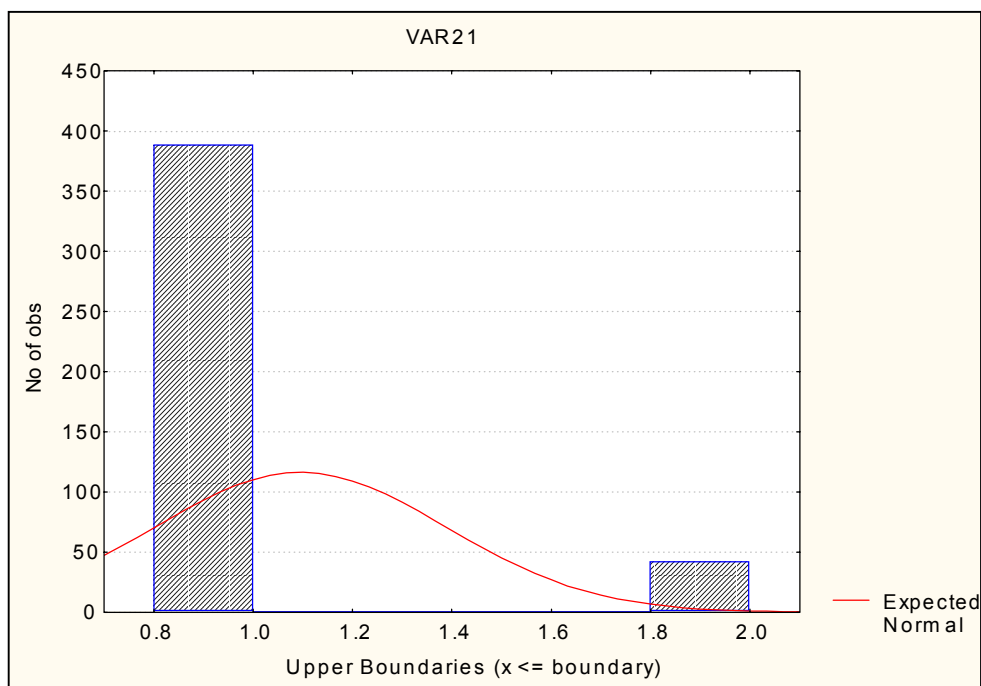


BIOGRAFIESE GEGEWENS

Descriptive Statistics (p. delpport2 (final 4 april).sta)					
	Valid N	Mean	Minimum	Maximum	Std.Dev.
VAR21	429	1.095571	1	2	0.294345
VAR22	430	1.918605	0	5	1.579406
VAR23	430	0.690698	0	5	1.174578
VAR24	430	2.793023	1	5	0.944348
VAR25	430	2.365116	0	5	1.121601
VAR26	430	2.032558	1	5	1.068236
VAR27	430	1.113953	0	5	1.112984
VAR28	430	0.504651	0	5	0.976997

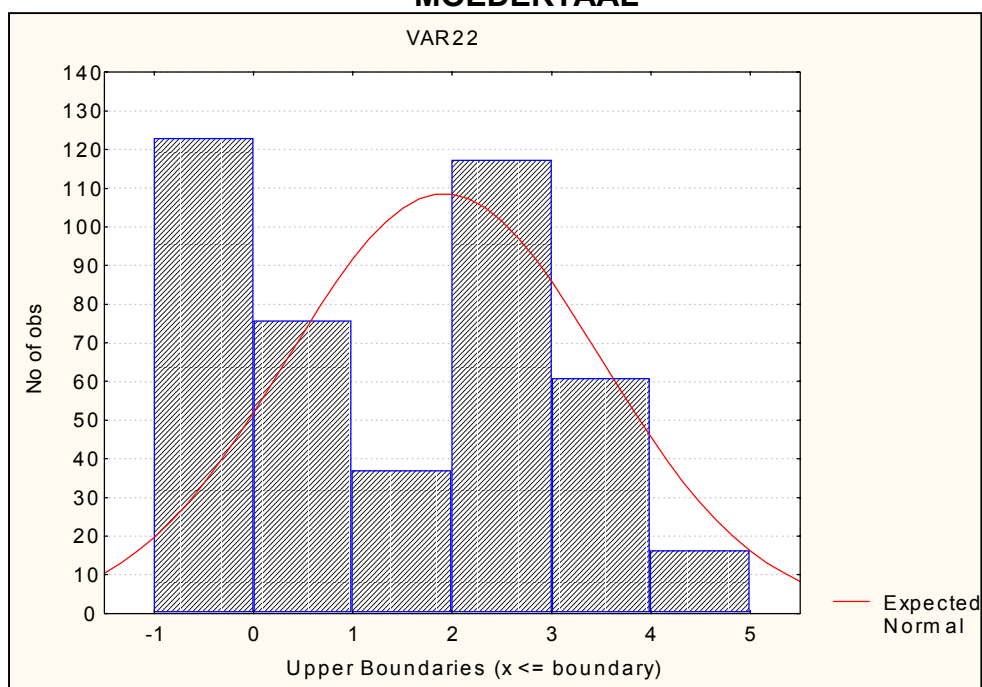
:

GESLAG



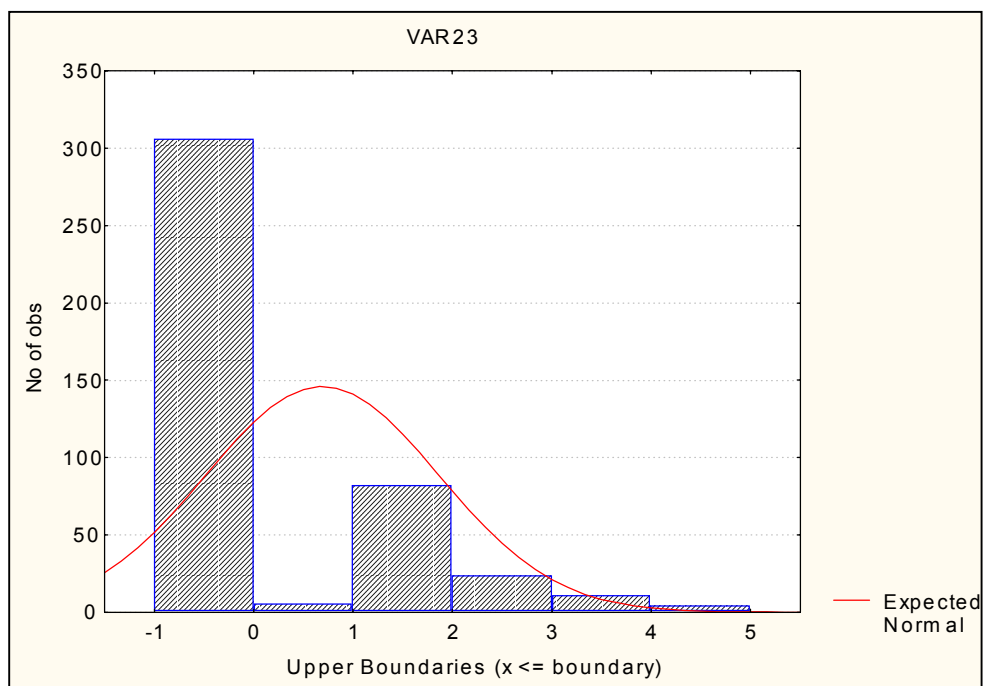
VAR21 (p. delport2 (final 4 april).sta)						
	Count	Cumul. Count	Percent of Valid	Cumul % of Valid	% of all Cases	Cumul. % of All
.80000 < x <= 1.0000	388	388	90.44289	90.44289	90.23256	90.23256
1.0000 < x <= 1.2000	0	388	0	90.44289	0	90.23256
1.2000 < x <= 1.4000	0	388	0	90.44289	0	90.23256
1.4000 < x <= 1.6000	0	388	0	90.44289	0	90.23256
1.6000 < x <= 1.8000	0	388	0	90.44289	0	90.23256
1.8000 < x <= 2.0000	41	429	9.55711	100	9.534884	99.76744
Missing	1	430	0.2331		0.232558	100

MOEDERTAAL



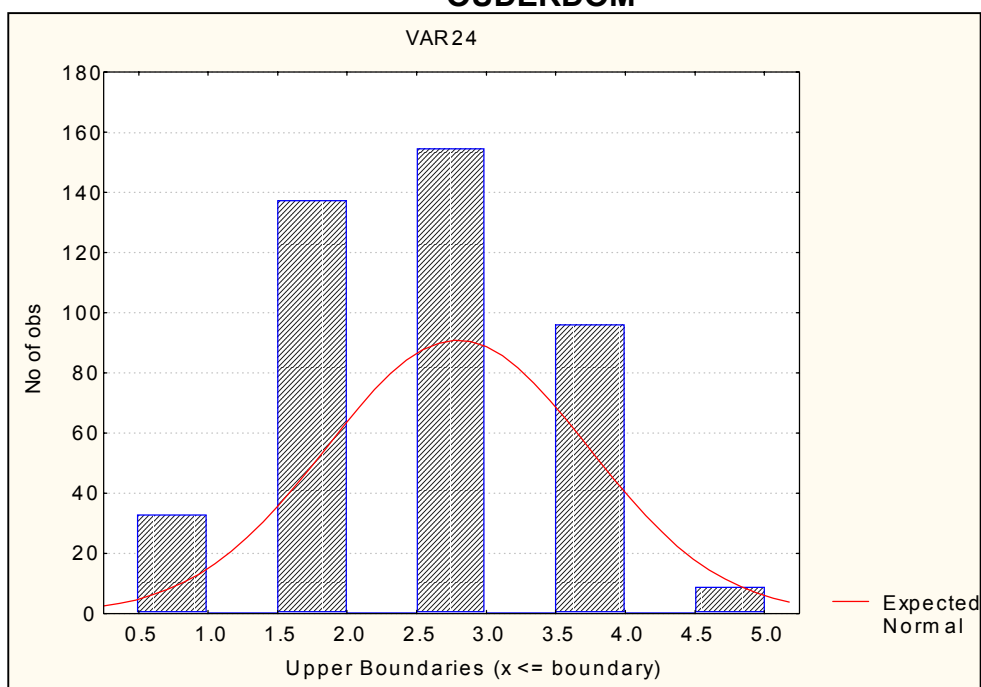
VAR22 (p. delport2 (final 4 april).sta)						
	Count	Cumul. Count	Percent of Valid	Cumul % of Valid	% of all Cases	Cumul. % of All
-1.000 < x <= 0.0000	123	123	28.60465	28.60465	28.60465	28.60465
0.0000 < x <= 1.0000	76	199	17.67442	46.27907	17.67442	46.27907
1.0000 < x <= 2.0000	37	236	8.604651	54.88372	8.604651	54.88372
2.0000 < x <= 3.0000	117	353	27.2093	82.09302	27.2093	82.09302
3.0000 < x <= 4.0000	61	414	14.18605	96.27907	14.18605	96.27907
4.0000 < x <= 5.0000	16	430	3.72093	100	3.72093	100
Missing	0	430	0		0	100

MOEDERTAAL



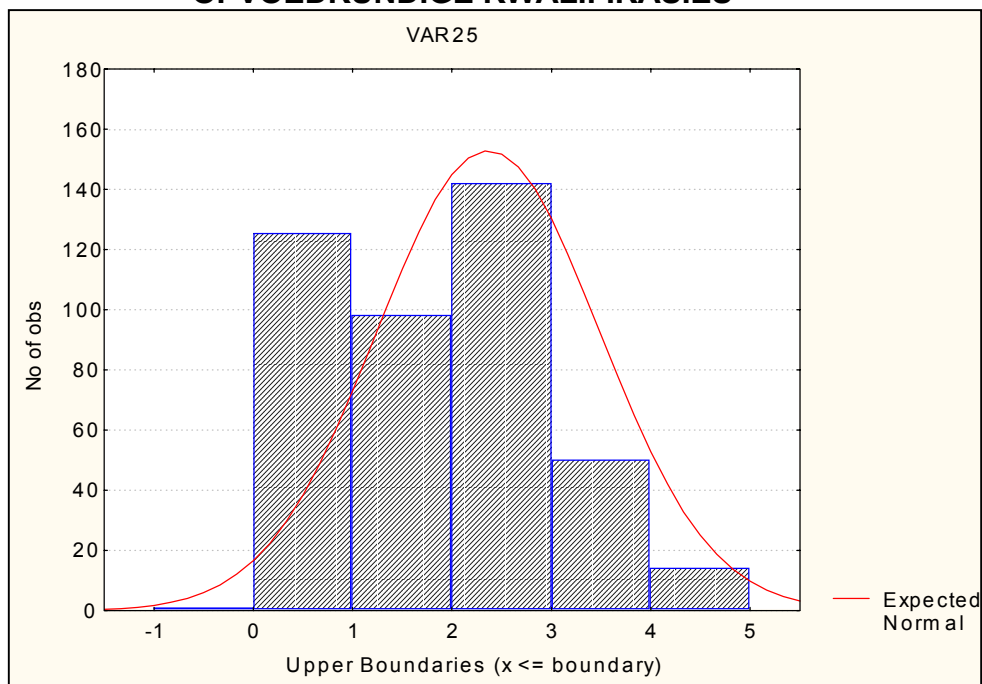
VAR23 (p. delport2 (final 4 april).sta)						
	Count	Cumul. Count	Percent of Valid	Cumul % of Valid	% of all Cases	Cumul. % of All
-1.000 < x <= 0.0000	306	306	71.16279	71.16279	71.16279	71.16279
0.0000 < x <= 1.0000	6	312	1.395349	72.55814	1.395349	72.55814
1.0000 < x <= 2.0000	81	393	18.83721	91.39535	18.83721	91.39535
2.0000 < x <= 3.0000	23	416	5.348837	96.74419	5.348837	96.74419
3.0000 < x <= 4.0000	10	426	2.325581	99.06977	2.325581	99.06977
4.0000 < x <= 5.0000	4	430	0.930233	100	0.930233	100
Missing	0	430	0		0	100

OUDERDOM



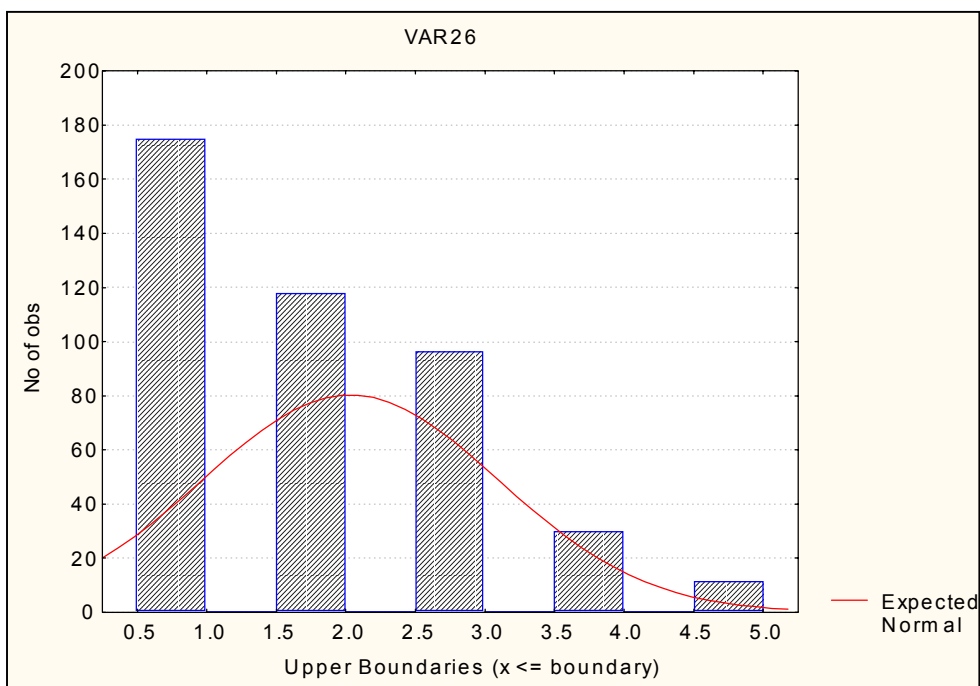
VAR24 (p. delport2 (final 4 april).sta)						
	Count	Cumul. Count	Percent of Valid	Cumul % of Valid	% of all Cases	Cumul. % of All
.50000 < x <= 1.0000	33	33	7.674419	7.674419	7.674419	7.674419
1.0000 < x <= 1.5000	0	33	0	7.674419	0	7.674419
1.5000 < x <= 2.0000	137	170	31.86047	39.53488	31.86047	39.53488
2.0000 < x <= 2.5000	0	170	0	39.53488	0	39.53488
2.5000 < x <= 3.0000	155	325	36.04651	75.5814	36.04651	75.5814
3.0000 < x <= 3.5000	0	325	0	75.5814	0	75.5814
3.5000 < x <= 4.0000	96	421	22.32558	97.90698	22.32558	97.90698
4.0000 < x <= 4.5000	0	421	0	97.90698	0	97.90698
4.5000 < x <= 5.0000	9	430	2.093023	100	2.093023	100
Missing	0	430	0		0	100

OPVOEDKUNDIGE KWALIFIKASIES



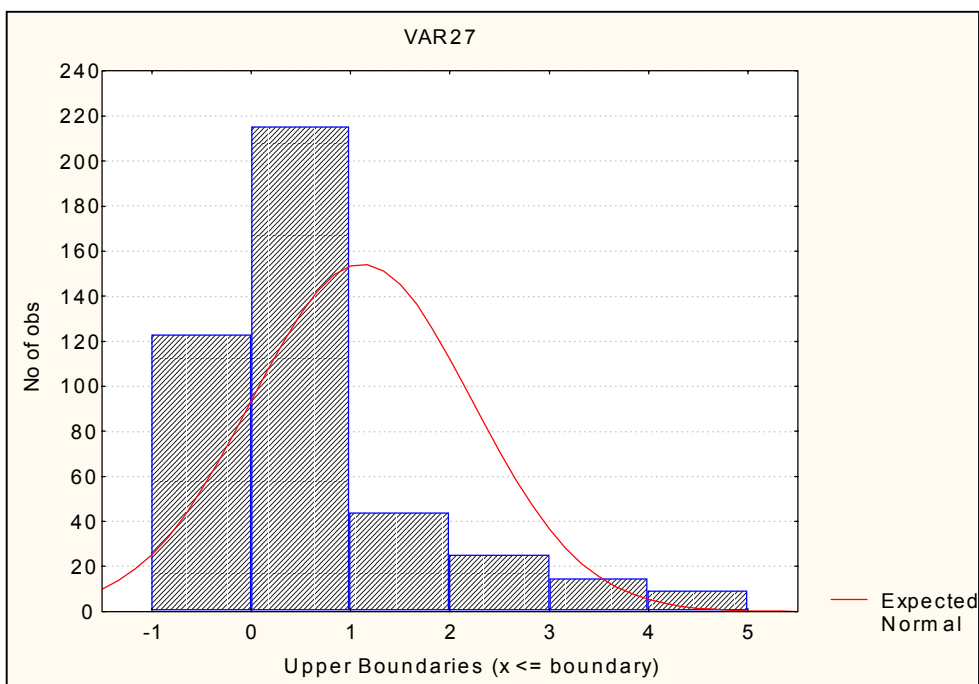
VAR25 (p. delport2 (final 4 april).sta)						
	Count	Cumul. Count	Percent of Valid	Cumul % of Valid	% of all Cases	Cumul. % of All
-1.000 < x <= 0.000	1	1	0.232558	0.232558	0.232558	0.232558
0.000 < x <= 1.000	125	126	29.06977	29.30233	29.06977	29.30233
1.000 < x <= 2.000	98	224	22.7907	52.09302	22.7907	52.09302
2.000 < x <= 3.000	142	366	33.02326	85.11628	33.02326	85.11628
3.000 < x <= 4.000	50	416	11.62791	96.74419	11.62791	96.74419
4.000 < x <= 5.000	14	430	3.255814	100	3.255814	100
Missing	0	430	0		0	100

POSBENAMING/VLAK



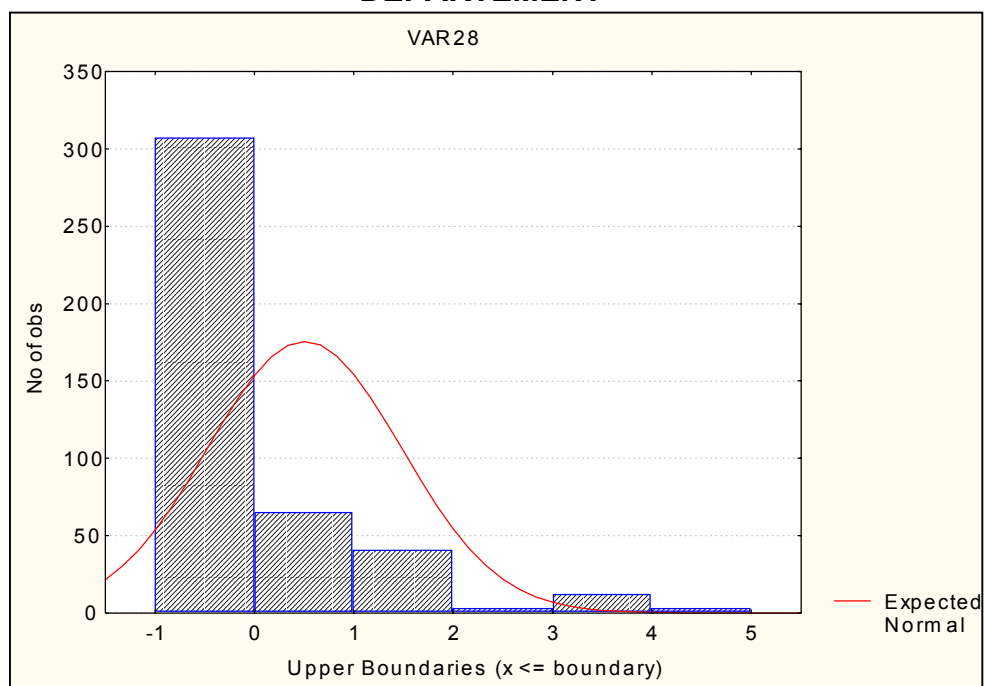
VAR26 (p. delport2 (final 4 april).sta)						
	Count	Cumul. Count	Percent of Valid	Cumul % of Valid	% of all Cases	Cumul. % of All
.50000 < x <= 1.0000	175	175	40.69767	40.69767	40.69767	40.69767
1.0000 < x <= 1.5000	0	175	0	40.69767	0	40.69767
1.5000 < x <= 2.0000	118	293	27.44186	68.13953	27.44186	68.13953
2.0000 < x <= 2.5000	0	293	0	68.13953	0	68.13953
2.5000 < x <= 3.0000	96	389	22.32558	90.46512	22.32558	90.46512
3.0000 < x <= 3.5000	0	389	0	90.46512	0	90.46512
3.5000 < x <= 4.0000	30	419	6.976744	97.44186	6.976744	97.44186
4.0000 < x <= 4.5000	0	419	0	97.44186	0	97.44186
4.5000 < x <= 5.0000	11	430	2.55814	100	2.55814	100
Missing	0	430	0		0	100

DEPARTEMENT



VAR27 (p. delport2 (final 4 april).sta)						
	Count	Cumul. Count	Percent of Valid	Cumul % of Valid	% of all Cases	Cumul. % of All
-1.000 < x <= 0.0000	123	123	28.60465	28.60465	28.60465	28.60465
0.0000 < x <= 1.0000	215	338	50	78.60465	50	78.60465
1.0000 < x <= 2.0000	44	382	10.23256	88.83721	10.23256	88.83721
2.0000 < x <= 3.0000	25	407	5.813953	94.65116	5.813953	94.65116
3.0000 < x <= 4.0000	14	421	3.255814	97.90698	3.255814	97.90698
4.0000 < x <= 5.0000	9	430	2.093023	100	2.093023	100
Missing	0	430	0		0	100

DEPARTEMENT



VAR28 (p. delport2 (final 4 april).sta)						
	Count	Cumul. Count	Percent of Valid	Cumul % of Valid	% of all Cases	Cumul. % of All
-1.000 < x <= 0.0000	307	307	71.39535	71.39535	71.39535	71.39535
0.0000 < x <= 1.0000	65	372	15.11628	86.51163	15.11628	86.51163
1.0000 < x <= 2.0000	40	412	9.302326	95.81395	9.302326	95.81395
2.0000 < x <= 3.0000	3	415	0.697674	96.51163	0.697674	96.51163
3.0000 < x <= 4.0000	12	427	2.790698	99.30233	2.790698	99.30233
4.0000 < x <= 5.0000	3	430	0.697674	100	0.697674	100
Missing	0	430	0		0	100

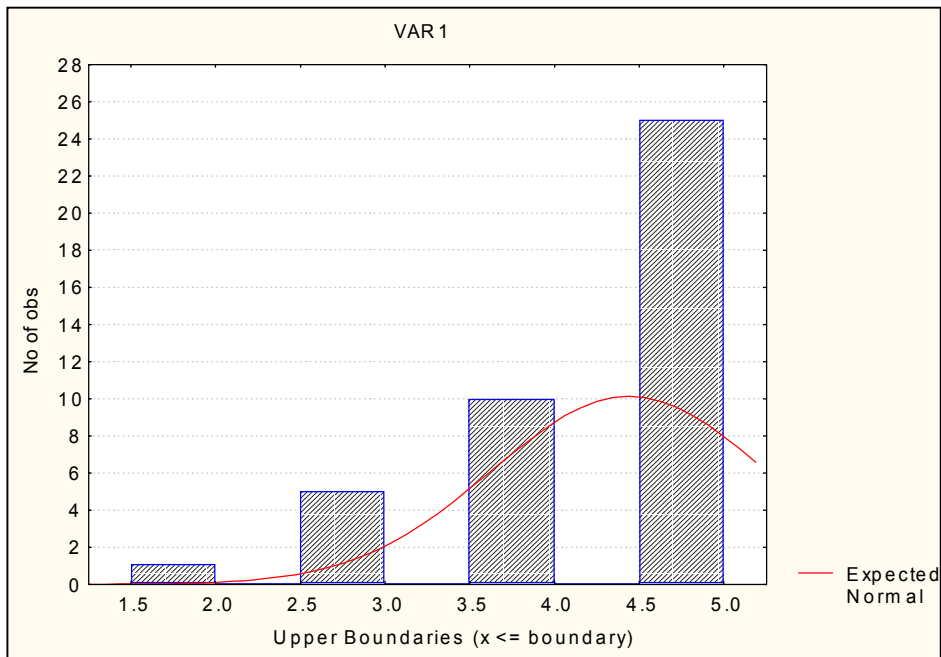
Descriptive Statistics (p. delport2 (final 4 april).sta)

	Valid N	Mean	Minimum	Maximum	Std.Dev.
VAR1	41	4.439024	2	5	0.807737
VAR2	41	4.487805	2	5	0.745719
VAR3	41	4.219512	1	5	0.908631
VAR4	41	4.317073	1	5	0.849677
VAR5	41	4.219512	2	5	0.851827
VAR6	41	4.219512	2	5	0.758689
VAR7	41	4.097561	2	5	0.800152
VAR8	41	4.170732	3	5	0.703649
VAR9	41	4	2	5	0.866025
VAR10	41	4.146341	2	5	0.937043
VAR11	41	4.243902	2	5	0.994497
VAR12	41	4.243902	1	5	1.090424
VAR13	41	4.073171	2	5	0.877218
VAR14	41	3.95122	2	5	0.947397
VAR15	41	4.073171	2	5	0.905269
VAR16	41	4	1	5	1.048809
VAR17	41	4.390244	3	5	0.702782
VAR18	41	4.268293	2	5	0.866729
VAR19	41	4.04878	2	5	0.773021
VAR20	41	4.219512	1	5	1.060948

STATISTICS PERTAINING TO MANAGEMENT

Statement 1

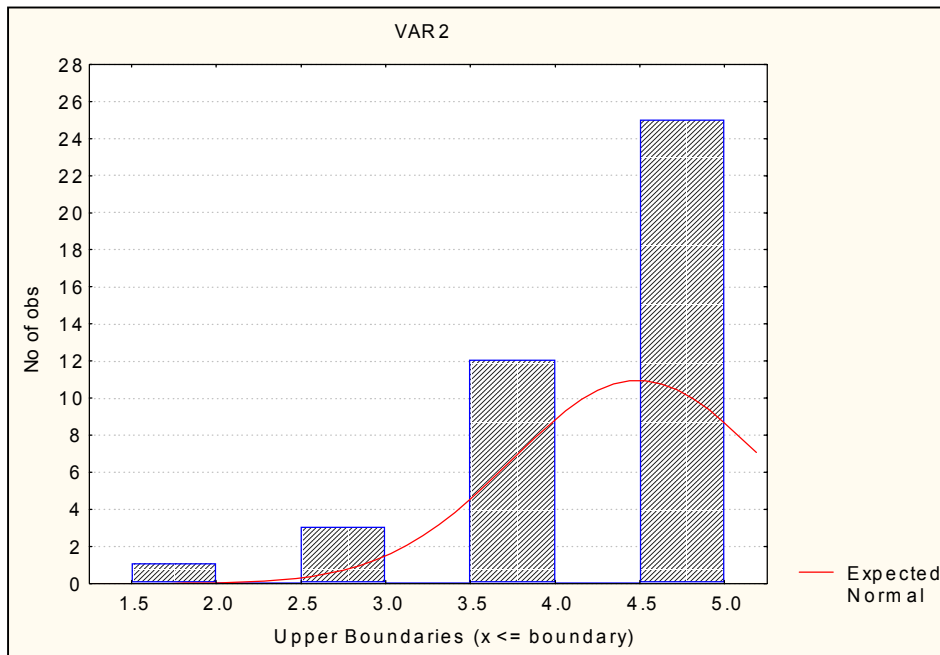
The Company's mission, visions and values



VAR1 (p. delport2 (final 4 april).sta)						
	Count	Cumul. Count	Percent of Valid	Cumul % of Valid	% of all Cases	Cumul. % of All
1.5000 < x <= 2.0000	1	1	2.439024	2.439024	2.439024	2.439024
2.0000 < x <= 2.5000	0	1	0	2.439024	0	2.439024
2.5000 < x <= 3.0000	5	6	12.19512	14.63415	12.19512	14.63415
3.0000 < x <= 3.5000	0	6	0	14.63415	0	14.63415
3.5000 < x <= 4.0000	10	16	24.39024	39.02439	24.39024	39.02439
4.0000 < x <= 4.5000	0	16	0	39.02439	0	39.02439
4.5000 < x <= 5.0000	25	41	60.97561	100	60.97561	100
Missing	0	41	0		0	100

Statement 2

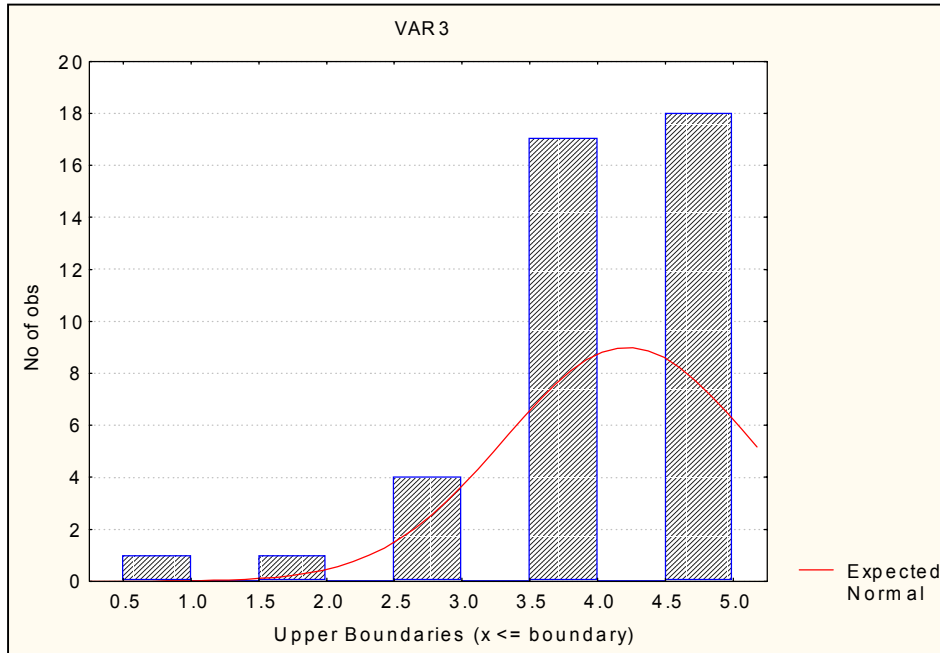
The Company's strategy and objectives for the future



VAR2 (p. delport2 (final 4 april).sta)						
	Count	Cumul. Count	Percent of Valid	Cumul % of Valid	% of all Cases	Cumul. % of All
1.5000 < x <= 2.0000	1	1	2.439024	2.439024	2.439024	2.439024
2.0000 < x <= 2.5000	0	1	0	2.439024	0	2.439024
2.5000 < x <= 3.0000	3	4	7.317073	9.756098	7.317073	9.756098
3.0000 < x <= 3.5000	0	4	0	9.756098	0	9.756098
3.5000 < x <= 4.0000	12	16	29.26829	39.02439	29.26829	39.02439
4.0000 < x <= 4.5000	0	16	0	39.02439	0	39.02439
4.5000 < x <= 5.0000	25	41	60.97561	100	60.97561	100
Missing	0	41	0		0	100

Statement 3

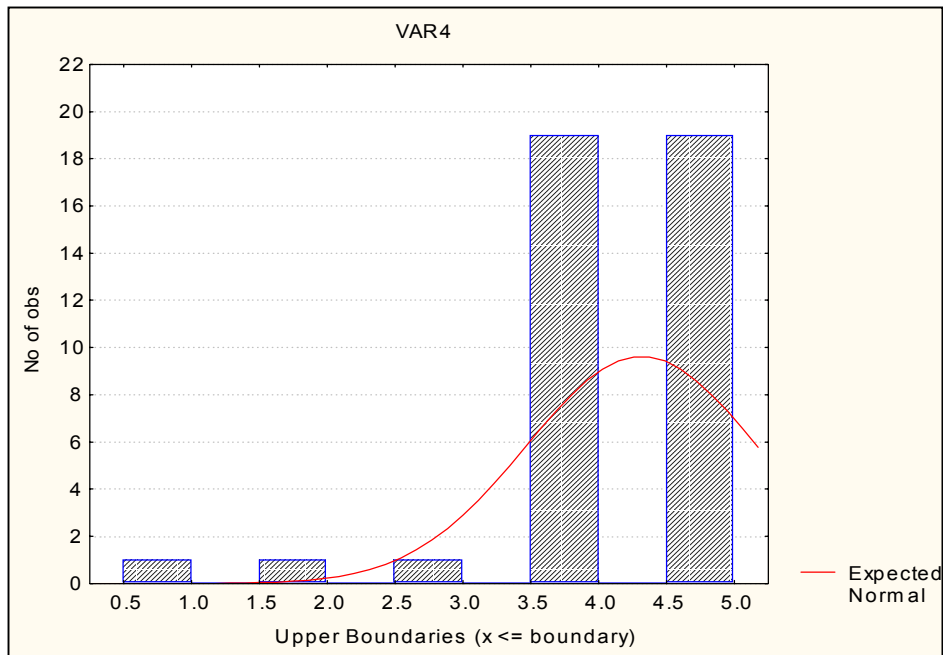
The current performance of the Company in the local as well as global sense



VAR3 (p. delport2 (final 4 april).sta)						
	Count	Cumul. Count	Percent of Valid	Cumul % of Valid	% of all Cases	Cumul. % of All
.50000 < x <= 1.0000	1	1	2.439024	2.439024	2.439024	2.439024
1.0000 < x <= 1.5000	0	1	0	2.439024	0	2.439024
1.5000 < x <= 2.0000	1	2	2.439024	4.878049	2.439024	4.878049
2.0000 < x <= 2.5000	0	2	0	4.878049	0	4.878049
2.5000 < x <= 3.0000	4	6	9.756098	14.63415	9.756098	14.63415
3.0000 < x <= 3.5000	0	6	0	14.63415	0	14.63415
3.5000 < x <= 4.0000	17	23	41.46341	56.09756	41.46341	56.09756
4.0000 < x <= 4.5000	0	23	0	56.09756	0	56.09756
4.5000 < x <= 5.0000	18	41	43.90244	100	43.90244	100
Missing	0	41	0		0	100

Statement 4

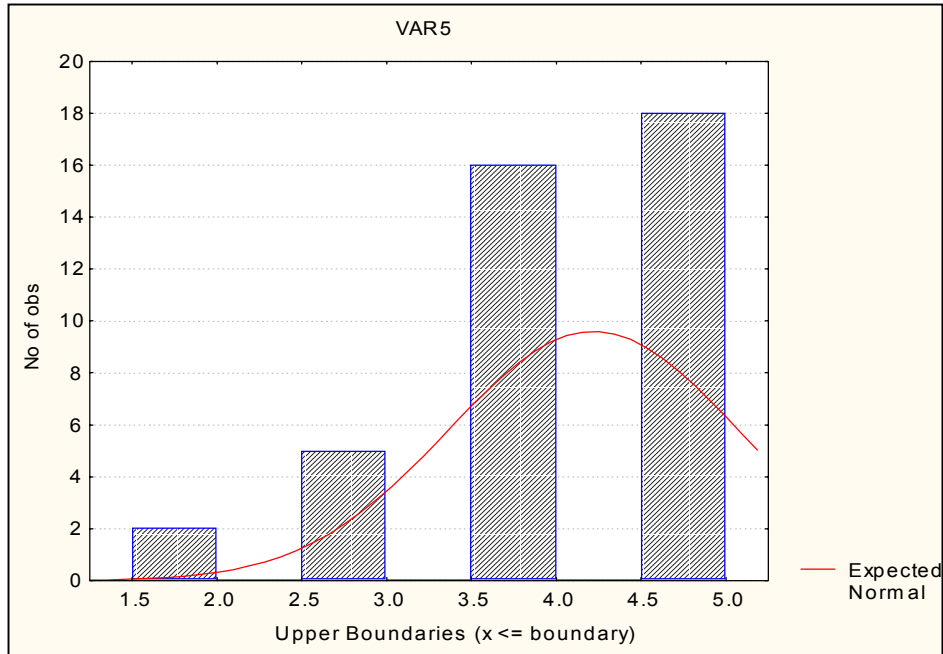
Personal responsibilities and what is expected from me



VAR4 (p. delport2 (final 4 april).sta)						
	Count	Cumul. Count	Percent of Valid	Cumul % of Valid	% of all Cases	Cumul. % of All
.50000 < x <= 1.0000	1	1	2.439024	2.439024	2.439024	2.439024
1.0000 < x <= 1.5000	0	1	0	2.439024	0	2.439024
1.5000 < x <= 2.0000	1	2	2.439024	4.878049	2.439024	4.878049
2.0000 < x <= 2.5000	0	2	0	4.878049	0	4.878049
2.5000 < x <= 3.0000	1	3	2.439024	7.317073	2.439024	7.317073
3.0000 < x <= 3.5000	0	3	0	7.317073	0	7.317073
3.5000 < x <= 4.0000	19	22	46.34146	53.65854	46.34146	53.65854
4.0000 < x <= 4.5000	0	22	0	53.65854	0	53.65854
4.5000 < x <= 5.0000	19	41	46.34146	100	46.34146	100
Missing	0	41	0		0	100

Statement 5

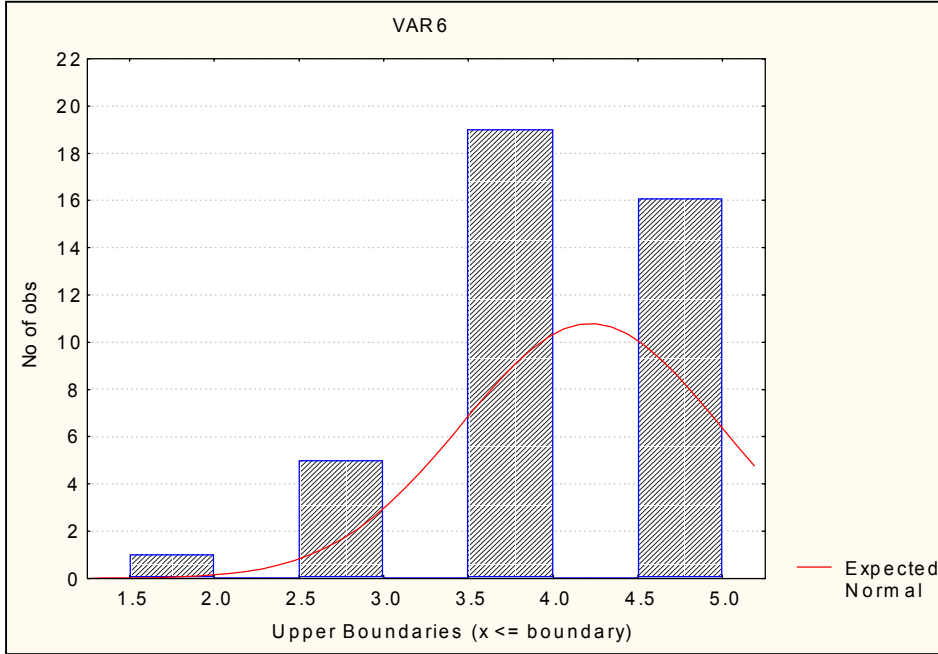
Resources and equipment at my disposal to enhance my own performance



VAR5 (p. delport2 (final 4 april).sta)						
	Count	Cumul. Count	Percent of Valid	Cumul % of Valid	% of all Cases	Cumul. % of All
1.5000 < x ≤ 2.0000	2	2	4.878049	4.878049	4.878049	4.878049
2.0000 < x ≤ 2.5000	0	2	0	4.878049	0	4.878049
2.5000 < x ≤ 3.0000	5	7	12.19512	17.07317	12.19512	17.07317
3.0000 < x ≤ 3.5000	0	7	0	17.07317	0	17.07317
3.5000 < x ≤ 4.0000	16	23	39.02439	56.09756	39.02439	56.09756
4.0000 < x ≤ 4.5000	0	23	0	56.09756	0	56.09756
4.5000 < x ≤ 5.0000	18	41	43.90244	100	43.90244	100
Missing	0	41	0		0	100

Statement 6

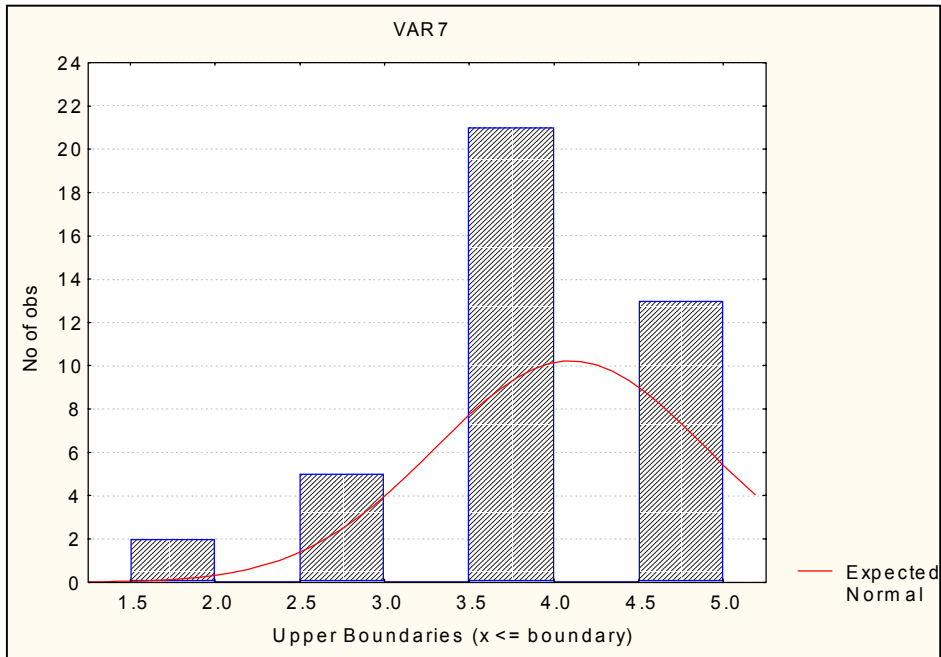
Ongoing progress reports on my own performance, that of my group as well as the Company, based on agreed-to performance parameters



VAR6 (p. delport2 (final 4 april).sta)						
	Count	Cumul. Count	Percent of Valid	Cumul % of Valid	% of all Cases	Cumul. % of All
1.5000 < x ≤ 2.0000	1	1	2.439024	2.439024	2.439024	2.439024
2.0000 < x ≤ 2.5000	0	1	0	2.439024	0	2.439024
2.5000 < x ≤ 3.0000	5	6	12.19512	14.63415	12.19512	14.63415
3.0000 < x ≤ 3.5000	0	6	0	14.63415	0	14.63415
3.5000 < x ≤ 4.0000	19	25	46.34146	60.97561	46.34146	60.97561
4.0000 < x ≤ 4.5000	0	25	0	60.97561	0	60.97561
4.5000 < x ≤ 5.0000	16	41	39.02439	100	39.02439	100
Missing	0	41	0		0	100

Statement 7

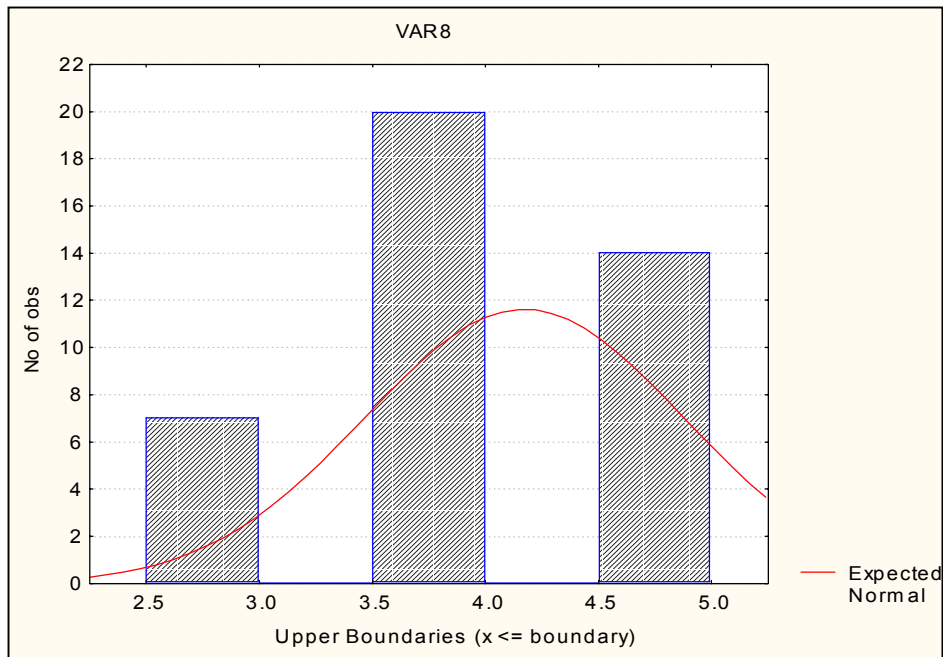
Deviations from plans and possible corrective measures



VAR7 (p. delport2 (final 4 april).sta)						
	Count	Cumul. Count	Percent of Valid	Cumul % of Valid	% of all Cases	Cumul. % of All
1.5000 < x <= 2.0000	2	2	4.878049	4.878049	4.878049	4.878049
2.0000 < x <= 2.5000	0	2	0	4.878049	0	4.878049
2.5000 < x <= 3.0000	5	7	12.19512	17.07317	12.19512	17.07317
3.0000 < x <= 3.5000	0	7	0	17.07317	0	17.07317
3.5000 < x <= 4.0000	21	28	51.21951	68.29268	51.21951	68.29268
4.0000 < x <= 4.5000	0	28	0	68.29268	0	68.29268
4.5000 < x <= 5.0000	13	41	31.70732	100	31.70732	100
Missing	0	41	0		0	100

Statement 8

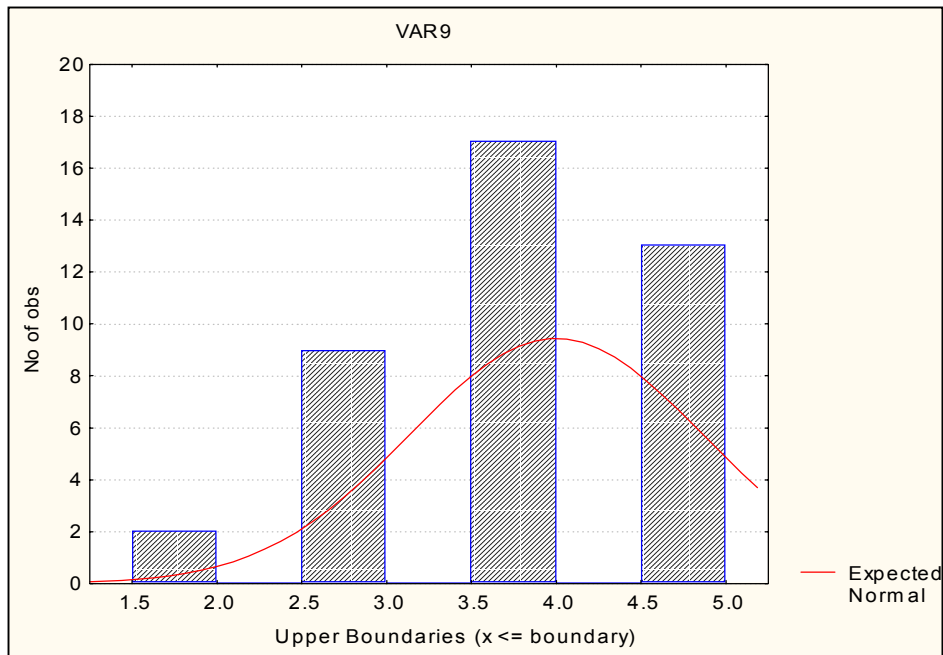
Opportunities for advancement on the short and longer term



VAR8 (p. delport2 (final 4 april).sta)						
	Count	Cumul. Count	Percent of Valid	Cumul % of Valid	% of all Cases	Cumul. % of All
2.5000 < x <= 3.0000	7	7	17.07317	17.07317	17.07317	17.07317
3.0000 < x <= 3.5000	0	7	0	17.07317	0	17.07317
3.5000 < x <= 4.0000	20	27	48.78049	65.85366	48.78049	65.85366
4.0000 < x <= 4.5000	0	27	0	65.85366	0	65.85366
4.5000 < x <= 5.0000	14	41	34.14634	100	34.14634	100
Missing	0	41	0		0	100

Statement 9

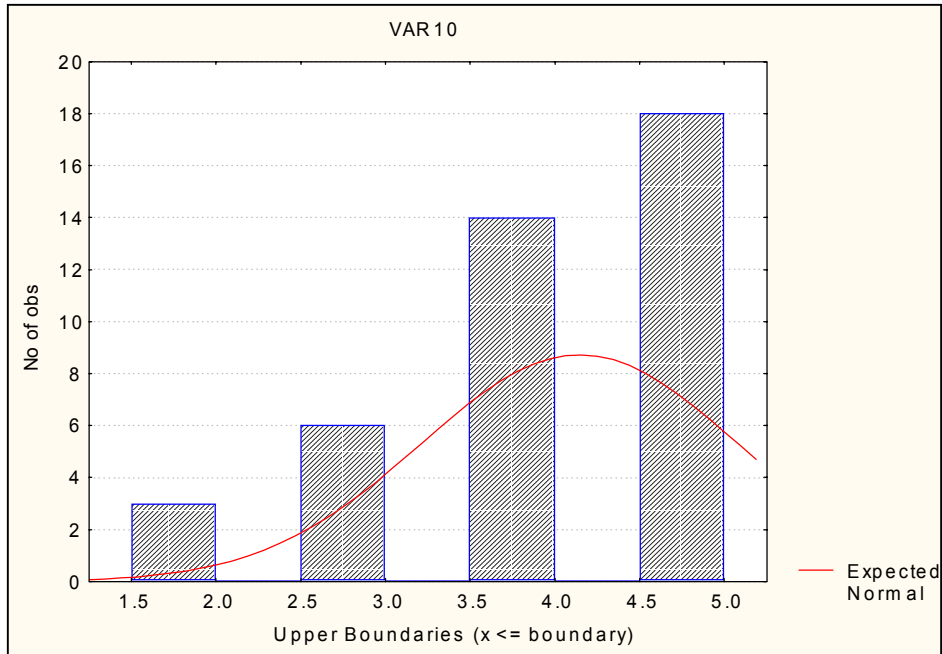
Advantages/B576benefits that the current job holds



VAR9 (p. delport2 (final 4 april).sta)						
	Count	Cumul. Count	Percent of Valid	Cumul % of Valid	% of all Cases	Cumul. % of All
1.5000 < x <= 2.0000	2	2	4.878049	4.878049	4.878049	4.878049
2.0000 < x <= 2.5000	0	2	0	4.878049	0	4.878049
2.5000 < x <= 3.0000	9	11	21.95122	26.82927	21.95122	26.82927
3.0000 < x <= 3.5000	0	11	0	26.82927	0	26.82927
3.5000 < x <= 4.0000	17	28	41.46341	68.29268	41.46341	68.29268
4.0000 < x <= 4.5000	0	28	0	68.29268	0	68.29268
4.5000 < x <= 5.0000	13	41	31.70732	100	31.70732	100
Missing	0	41	0		0	100

Statement 10

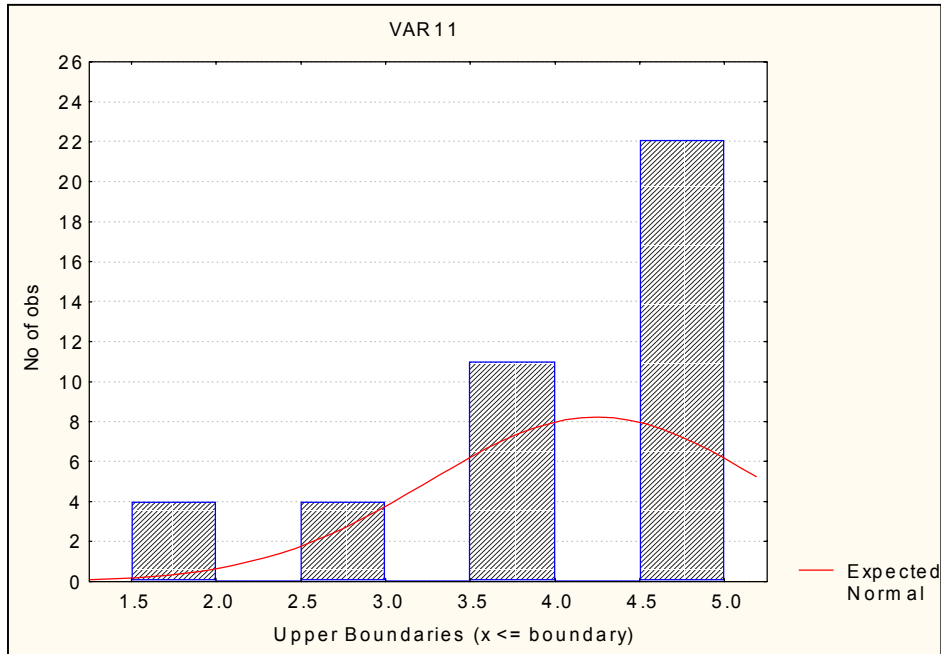
Methods that can be employed to make a contribution towards the Company performance I.e. suggestions, innovations and reporting on perceived/B618real deviations



VAR10 (p. delport2 (final 4 april).sta)						
	Count	Cumul. Count	Percent of Valid	Cumul % of Valid	% of all Cases	Cumul. % of All
1.5000 < x <= 2.0000	3	3	7.317073	7.317073	7.317073	7.317073
2.0000 < x <= 2.5000	0	3	0	7.317073	0	7.317073
2.5000 < x <= 3.0000	6	9	14.63415	21.95122	14.63415	21.95122
3.0000 < x <= 3.5000	0	9	0	21.95122	0	21.95122
3.5000 < x <= 4.0000	14	23	34.14634	56.09756	34.14634	56.09756
4.0000 < x <= 4.5000	0	23	0	56.09756	0	56.09756
4.5000 < x <= 5.0000	18	41	43.90244	100	43.90244	100
Missing	0	41	0		0	100

Statement 11

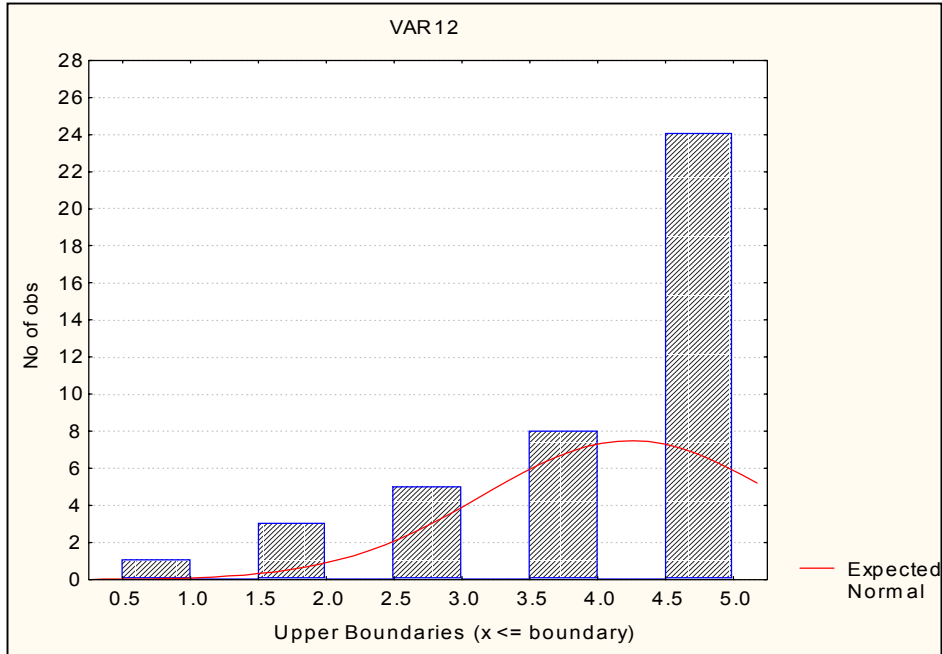
Access to the free flow of information on horizontal (between equals/peers) as well as vertical+B750 (between supervisor and subordinate) level



VAR11 (p. delport2 (final 4 april).sta)						
	Count	Cumul. Count	Percent of Valid	Cumul % of Valid	% of all Cases	Cumul. % of All
1.5000 < x <= 2.0000	4	4	9.756098	9.756098	9.756098	9.756098
2.0000 < x <= 2.5000	0	4	0	9.756098	0	9.756098
2.5000 < x <= 3.0000	4	8	9.756098	19.5122	9.756098	19.5122
3.0000 < x <= 3.5000	0	8	0	19.5122	0	19.5122
3.5000 < x <= 4.0000	11	19	26.82927	46.34146	26.82927	46.34146
4.0000 < x <= 4.5000	0	19	0	46.34146	0	46.34146
4.5000 < x <= 5.0000	22	41	53.65854	100	53.65854	100
Missing	0	41	0		0	100

Statement 12

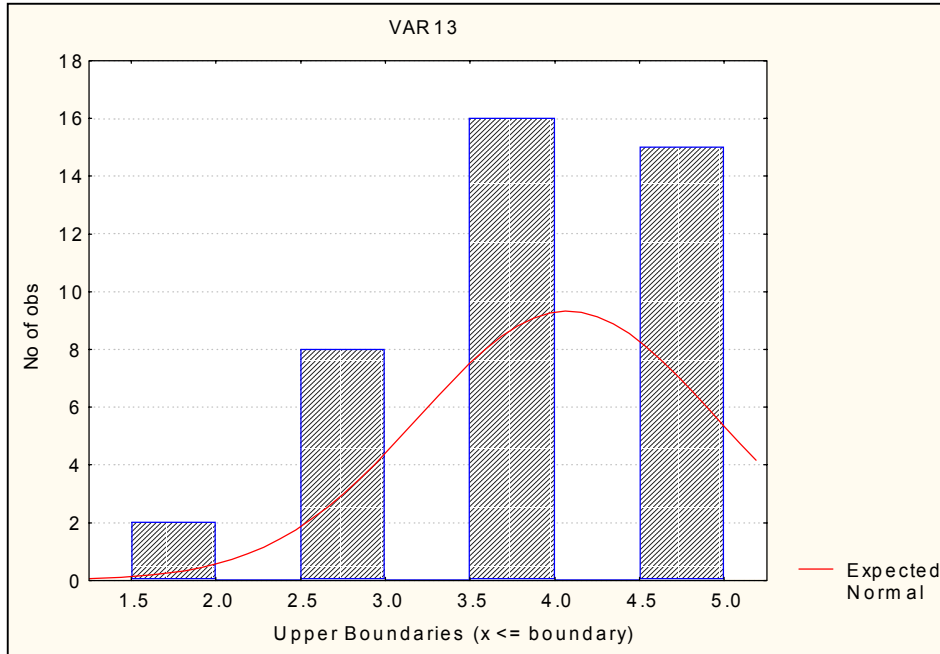
Planned changes or changes being implemented that might impact on me, including legislation and conditions of employment, etc.



VAR12 (p. delport2 (final 4 april).sta)						
	Count	Cumul. Count	Percent of Valid	Cumul % of Valid	% of all Cases	Cumul. % of All
.50000 < x <= 1.0000	1	1	2.439024	2.439024	2.439024	2.439024
1.0000 < x <= 1.5000	0	1	0	2.439024	0	2.439024
1.5000 < x <= 2.0000	3	4	7.317073	9.756098	7.317073	9.756098
2.0000 < x <= 2.5000	0	4	0	9.756098	0	9.756098
2.5000 < x <= 3.0000	5	9	12.19512	21.95122	12.19512	21.95122
3.0000 < x <= 3.5000	0	9	0	21.95122	0	21.95122
3.5000 < x <= 4.0000	8	17	19.5122	41.46341	19.5122	41.46341
4.0000 < x <= 4.5000	0	17	0	41.46341	0	41.46341
4.5000 < x <= 5.0000	24	41	58.53659	100	58.53659	100
Missing	0	41	0		0	100

Statement 13

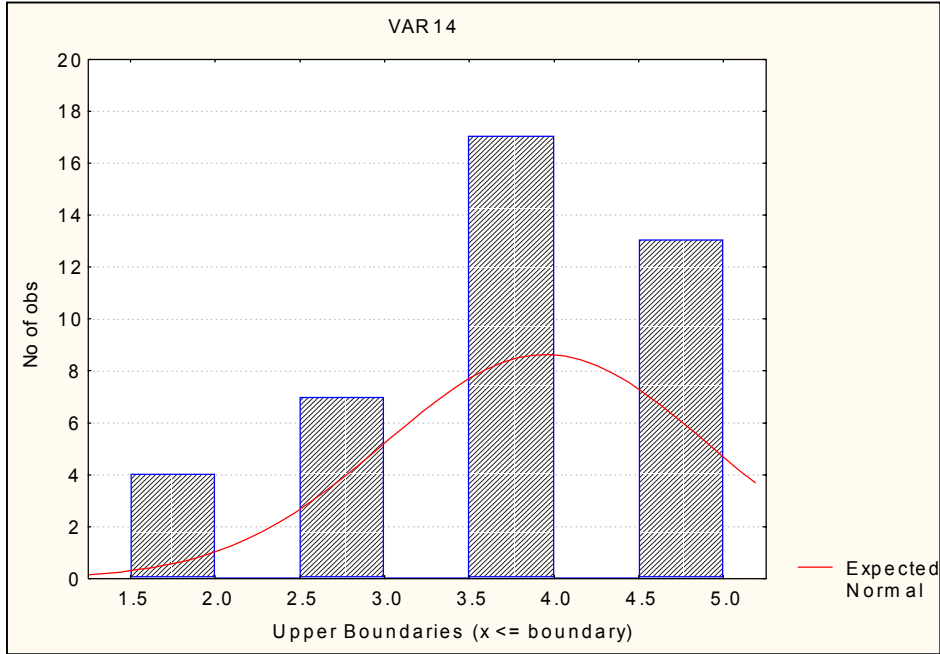
Points of view/B1212reaction of the Company in respect of issues of the day as it relates to the economy, politics, and the social environment



VAR13 (p. delport2 (final 4 april).sta)						
	Count	Cumul. Count	Percent of Valid	Cumul % of Valid	% of all Cases	Cumul. % of All
1.5000 < x <= 2.0000	2	2	4.878049	4.878049	4.878049	4.878049
2.0000 < x <= 2.5000	0	2	0	4.878049	0	4.878049
2.5000 < x <= 3.0000	8	10	19.5122	24.39024	19.5122	24.39024
3.0000 < x <= 3.5000	0	10	0	24.39024	0	24.39024
3.5000 < x <= 4.0000	16	26	39.02439	63.41463	39.02439	63.41463
4.0000 < x <= 4.5000	0	26	0	63.41463	0	63.41463
4.5000 < x <= 5.0000	15	41	36.58537	100	36.58537	100
Missing	0	41	0		0	100

Statement 14

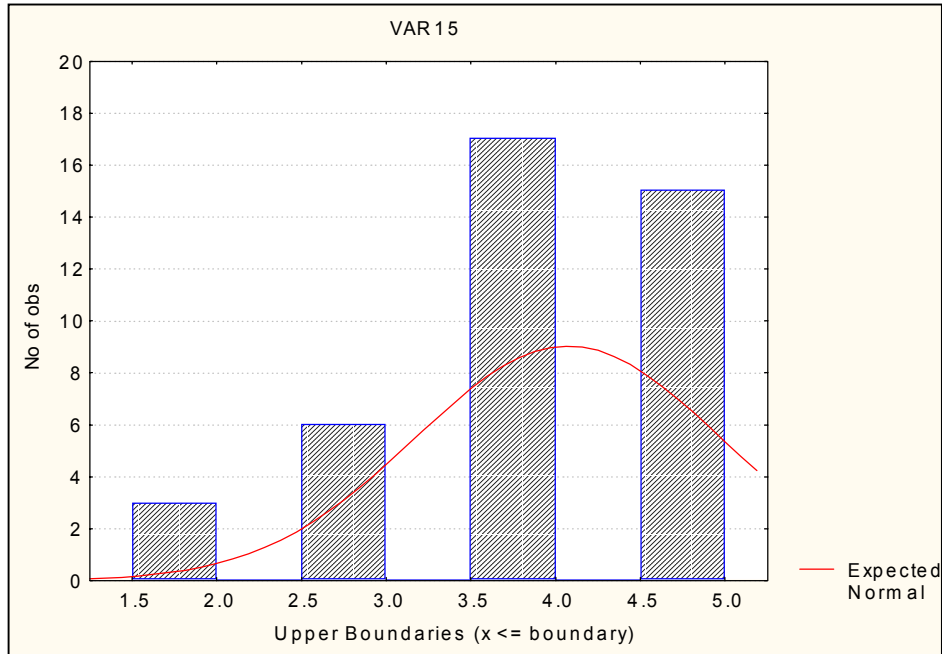
Internal rules, regulations and practices that form the base of Company culture



VAR14 (p. delport2 (final 4 april).sta)						
	Count	Cumul. Count	Percent of Valid	Cumul % of Valid	% of all Cases	Cumul. % of All
1.5000 < x <= 2.0000	4	4	9.756098	9.756098	9.756098	9.756098
2.0000 < x <= 2.5000	0	4	0	9.756098	0	9.756098
2.5000 < x <= 3.0000	7	11	17.07317	26.82927	17.07317	26.82927
3.0000 < x <= 3.5000	0	11	0	26.82927	0	26.82927
3.5000 < x <= 4.0000	17	28	41.46341	68.29268	41.46341	68.29268
4.0000 < x <= 4.5000	0	28	0	68.29268	0	68.29268
4.5000 < x <= 5.0000	13	41	31.70732	100	31.70732	100
Missing	0	41	0		0	100

Statement 15

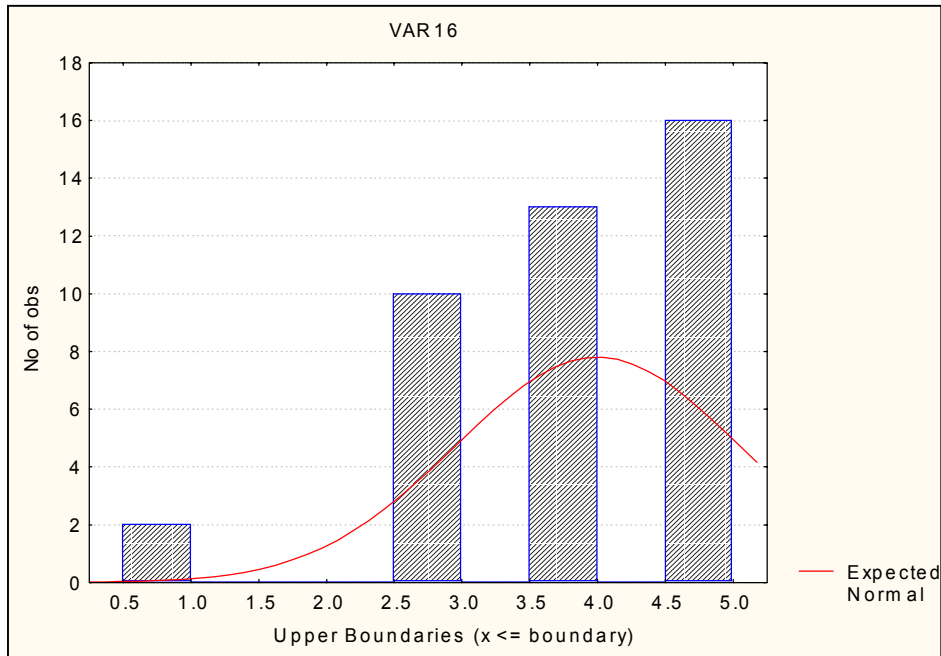
Co-workers, on issues of a social nature, and opportunities to interact with others at work



VAR15 (p. delport2 (final 4 april).sta)						
	Count	Cumul. Count	Percent of Valid	Cumul % of Valid	% of all Cases	Cumul. % of All
1.5000 < x <= 2.0000	3	3	7.317073	7.317073	7.317073	7.317073
2.0000 < x <= 2.5000	0	3	0	7.317073	0	7.317073
2.5000 < x <= 3.0000	6	9	14.63415	21.95122	14.63415	21.95122
3.0000 < x <= 3.5000	0	9	0	21.95122	0	21.95122
3.5000 < x <= 4.0000	17	26	41.46341	63.41463	41.46341	63.41463
4.0000 < x <= 4.5000	0	26	0	63.41463	0	63.41463
4.5000 < x <= 5.0000	15	41	36.58537	100	36.58537	100
Missing	0	41	0		0	100

Statement 16

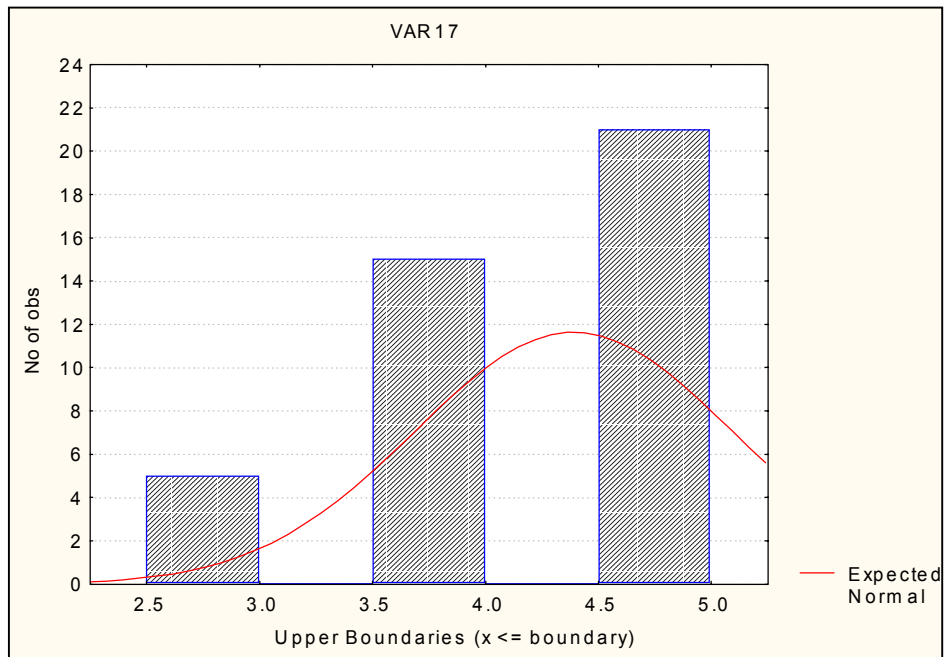
The performance of the opposition in the same industry -
(Impala, Lohnro and Northam Plats)



VAR16 (p. delport2 (final 4 april).sta)						
	Count	Cumul. Count	Percent of Valid	Cumul % of Valid	% of all Cases	Cumul. % of All
.50000 < x <= 1.0000	2	2	4.878049	4.878049	4.878049	4.878049
1.0000 < x <= 1.5000	0	2	0	4.878049	0	4.878049
1.5000 < x <= 2.0000	0	2	0	4.878049	0	4.878049
2.0000 < x <= 2.5000	0	2	0	4.878049	0	4.878049
2.5000 < x <= 3.0000	10	12	24.39024	29.26829	24.39024	29.26829
3.0000 < x <= 3.5000	0	12	0	29.26829	0	29.26829
3.5000 < x <= 4.0000	13	25	31.70732	60.97561	31.70732	60.97561
4.0000 < x <= 4.5000	0	25	0	60.97561	0	60.97561
4.5000 < x <= 5.0000	16	41	39.02439	100	39.02439	100
Missing	0	41	0		0	100

Statement 17

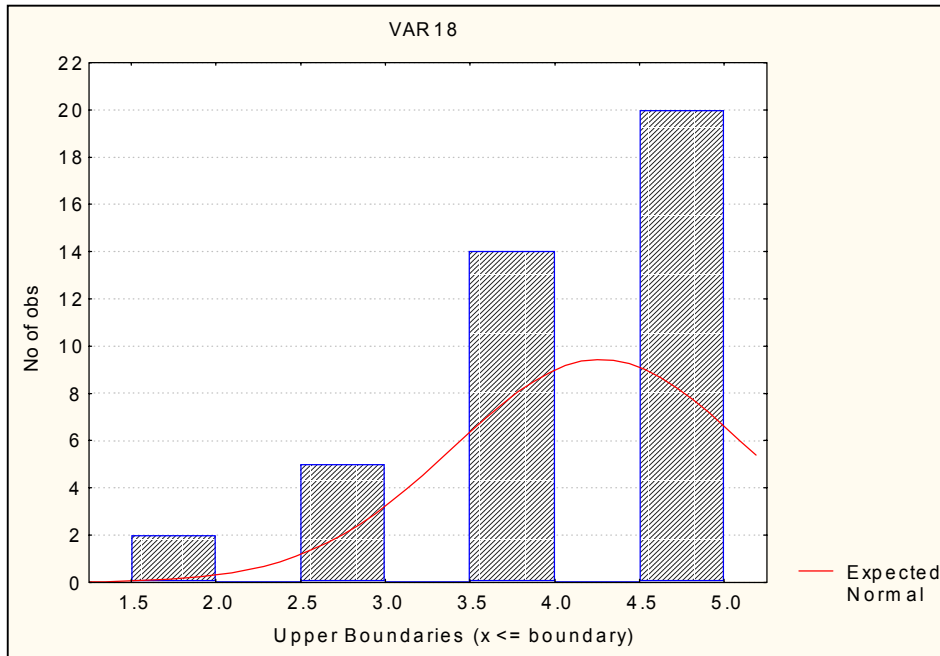
Opportunities for personal development and access to training



VAR17 (p. delport2 (final 4 april).sta)						
	Count	Cumul. Count	Percent of Valid	Cumul % of Valid	% of all Cases	Cumul. % of All
2.5000 < x <= 3.0000	5	5	12.19512	12.19512	12.19512	12.19512
3.0000 < x <= 3.5000	0	5	0	12.19512	0	12.19512
3.5000 < x <= 4.0000	15	20	36.58537	48.78049	36.58537	48.78049
4.0000 < x <= 4.5000	0	20	0	48.78049	0	48.78049
4.5000 < x <= 5.0000	21	41	51.21951	100	51.21951	100
Missing	0	41	0		0	100

Statement 18

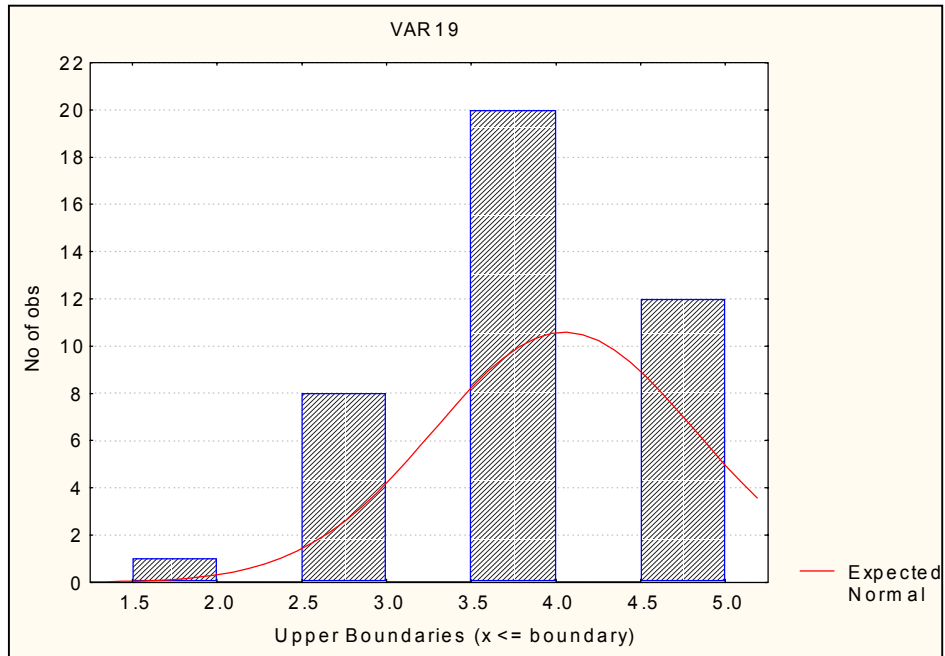
Exposure to and training in the latest technology and developments in own field of expertise



VAR18 (p. delport2 (final 4 april).sta)						
	Count	Cumul. Count	Percent of Valid	Cumul % of Valid	% of all Cases	Cumul. % of All
1.5000 < x <= 2.0000	2	2	4.878049	4.878049	4.878049	4.878049
2.0000 < x <= 2.5000	0	2	0	4.878049	0	4.878049
2.5000 < x <= 3.0000	5	7	12.19512	17.07317	12.19512	17.07317
3.0000 < x <= 3.5000	0	7	0	17.07317	0	17.07317
3.5000 < x <= 4.0000	14	21	34.14634	51.21951	34.14634	51.21951
4.0000 < x <= 4.5000	0	21	0	51.21951	0	51.21951
4.5000 < x <= 5.0000	20	41	48.78049	100	48.78049	100
Missing	0	41	0		0	100

Statement 19

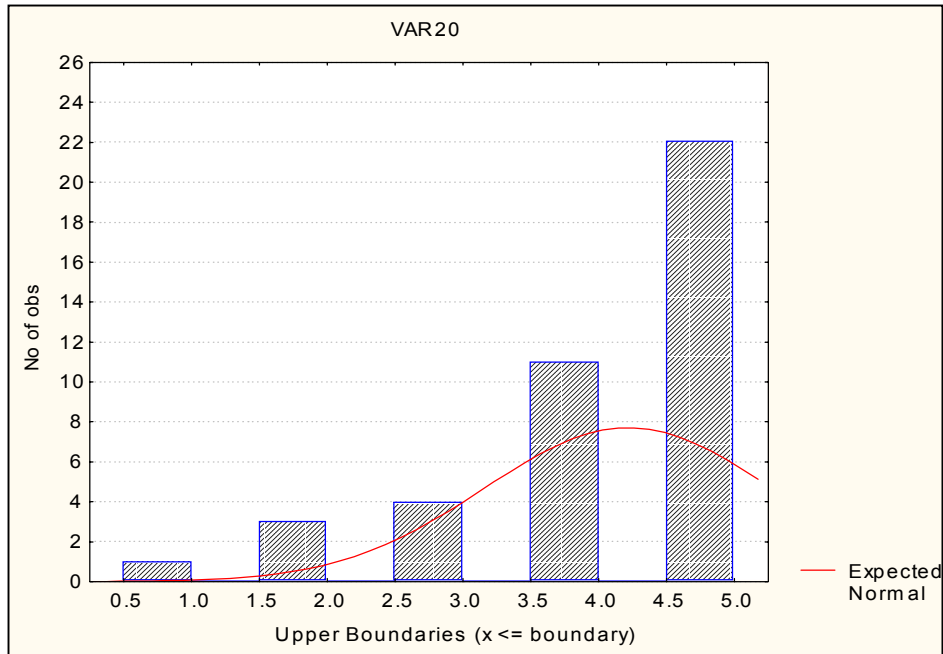
Role played by Company in local community in terms of development, etc.



VAR19 (p. delport2 (final 4 april).sta)						
	Count	Cumul. Count	Percent of Valid	Cumul % of Valid	% of all Cases	Cumul. % of All
1.5000 < x <= 2.0000	1	1	2.439024	2.439024	2.439024	2.439024
2.0000 < x <= 2.5000	0	1	0	2.439024	0	2.439024
2.5000 < x <= 3.0000	8	9	19.5122	21.95122	19.5122	21.95122
3.0000 < x <= 3.5000	0	9	0	21.95122	0	21.95122
3.5000 < x <= 4.0000	20	29	48.78049	70.73171	48.78049	70.73171
4.0000 < x <= 4.5000	0	29	0	70.73171	0	70.73171
4.5000 < x <= 5.0000	12	41	29.26829	100	29.26829	100
Missing	0	41	0		0	100

Statement 20

Opportunity to access, on a personal one-to-one basis, to own supervisor and management in order to exchange ideas and to be "heard"



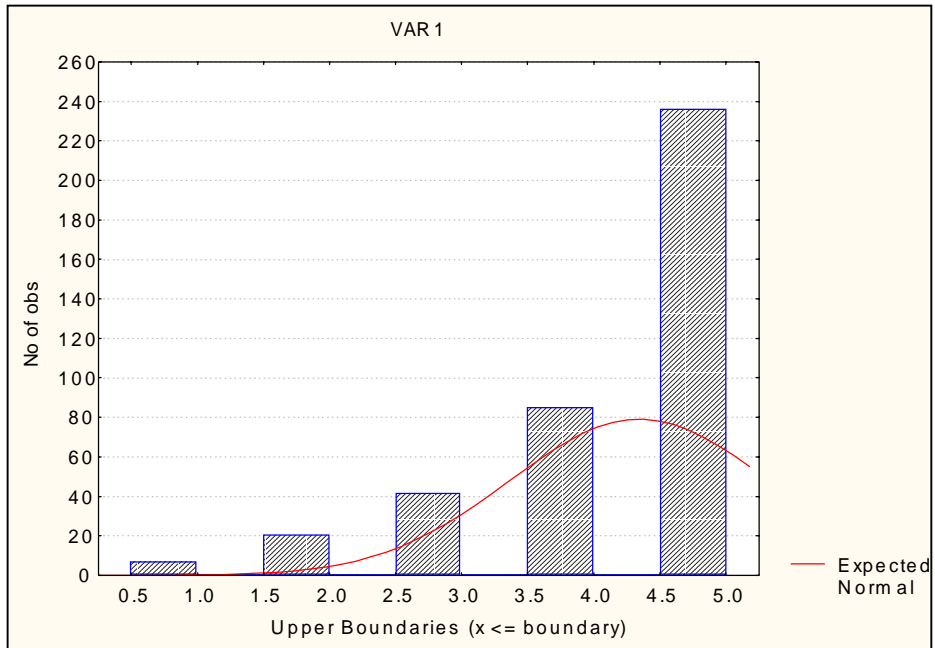
VAR20 (p. delport2 (final 4 april).sta)						
	Count	Cumul. Count	Percent of Valid	Cumul % of Valid	% of all Cases	Cumul. % of All
.50000 < x <= 1.0000	1	1	2.439024	2.439024	2.439024	2.439024
1.0000 < x <= 1.5000	0	1	0	2.439024	0	2.439024
1.5000 < x <= 2.0000	3	4	7.317073	9.756098	7.317073	9.756098
2.0000 < x <= 2.5000	0	4	0	9.756098	0	9.756098
2.5000 < x <= 3.0000	4	8	9.756098	19.5122	9.756098	19.5122
3.0000 < x <= 3.5000	0	8	0	19.5122	0	19.5122
3.5000 < x <= 4.0000	11	19	26.82927	46.34146	26.82927	46.34146
4.0000 < x <= 4.5000	0	19	0	46.34146	0	46.34146
4.5000 < x <= 5.0000	22	41	53.65854	100	53.65854	100
Missing	0	41	0		0	100

Descriptive Statistics (p. delport2 (final 4 april).sta)

	Valid N	Mean	Minimum	Maximum	Std.Dev.
VAR1	389	4.344473	1	5	0.981584
VAR2	389	4.053985	1	5	1.119032
VAR3	389	3.871465	0	5	1.232688
VAR4	389	4.177378	1	5	1.013772
VAR5	389	4.007712	0	5	1.154303
VAR6	389	3.858612	1	5	1.127473
VAR7	389	3.706941	1	5	1.225367
VAR8	389	3.727506	0	5	1.271329
VAR9	389	3.974293	0	5	1.239121
VAR10	389	3.894602	1	5	1.193495
VAR11	389	3.825193	1	5	1.210045
VAR12	389	3.827763	0	5	1.234659
VAR13	389	3.642674	0	5	1.265453
VAR14	389	3.784062	1	5	1.235077
VAR15	389	3.8509	0	5	1.179018
VAR16	389	3.634961	0	6	1.298457
VAR17	389	3.866324	1	5	1.248761
VAR18	389	3.835476	0	5	1.317478
VAR19	389	3.786632	1	5	1.271506
VAR20	389	3.822622	1	5	1.244328

STATISTICS PERTAINING TO EMPLOYEES

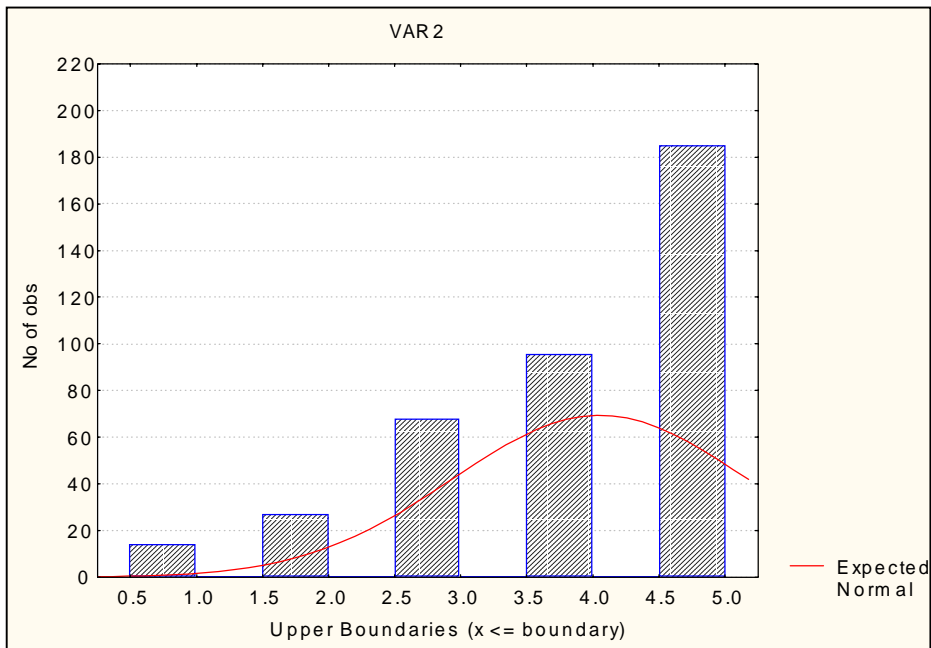
Statement 1
The Company's mission, visions and values



VAR1 (p. delport2 (final 4 april).sta)						
	Count	Cumul. Count	Percent of Valid	Cumul % of Valid	% of all Cases	Cumul. % of All
.50000 < x ≤ 1.0000	7	7	1.799486	1.799486	1.799486	1.799486
1.0000 < x ≤ 1.5000	0	7	0	1.799486	0	1.799486
1.5000 < x ≤ 2.0000	20	27	5.141388	6.940874	5.141388	6.940874
2.0000 < x ≤ 2.5000	0	27	0	6.940874	0	6.940874
2.5000 < x ≤ 3.0000	41	68	10.53985	17.48072	10.53985	17.48072
3.0000 < x ≤ 3.5000	0	68	0	17.48072	0	17.48072
3.5000 < x ≤ 4.0000	85	153	21.8509	39.33162	21.8509	39.33162
4.0000 < x ≤ 4.5000	0	153	0	39.33162	0	39.33162
4.5000 < x ≤ 5.0000	236	389	60.66838	100	60.66838	100
Missing	0	389	0		0	100

Statement 2

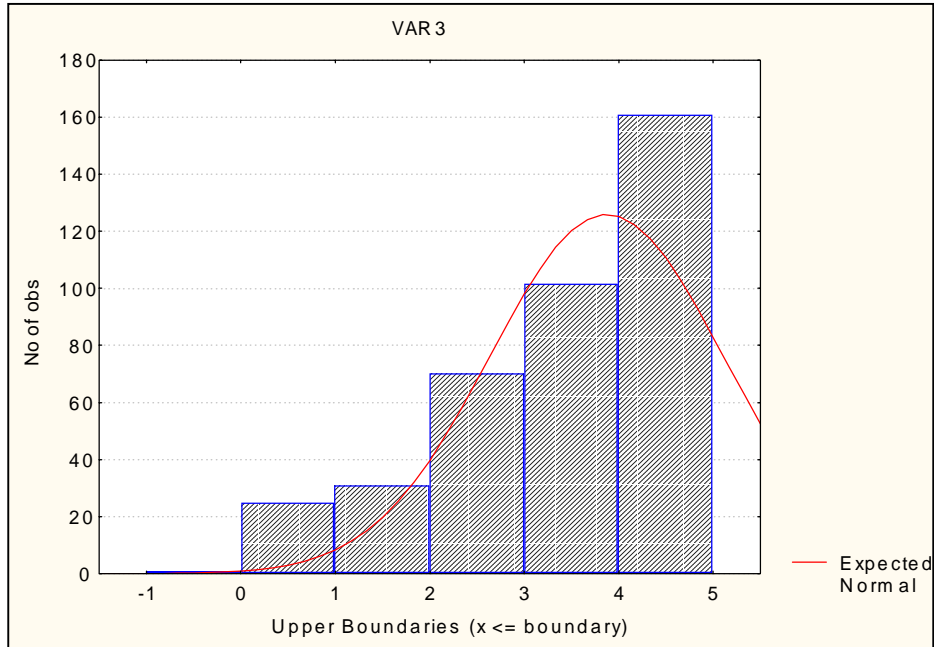
The Company's strategy and objectives for the future



VAR2 (p. delport2 (final 4 april).sta)						
	Count	Cumul. Count	Percent of Valid	Cumul % of Valid	% of all Cases	Cumul. % of All
.50000 < x <= 1.0000	14	14	3.598972	3.598972	3.598972	3.598972
1.0000 < x <= 1.5000	0	14	0	3.598972	0	3.598972
1.5000 < x <= 2.0000	27	41	6.940874	10.53985	6.940874	10.53985
2.0000 < x <= 2.5000	0	41	0	10.53985	0	10.53985
2.5000 < x <= 3.0000	68	109	17.48072	28.02057	17.48072	28.02057
3.0000 < x <= 3.5000	0	109	0	28.02057	0	28.02057
3.5000 < x <= 4.0000	95	204	24.42159	52.44216	24.42159	52.44216
4.0000 < x <= 4.5000	0	204	0	52.44216	0	52.44216
4.5000 < x <= 5.0000	185	389	47.55784	100	47.55784	100
Missing	0	389	0		0	100

Statement 3

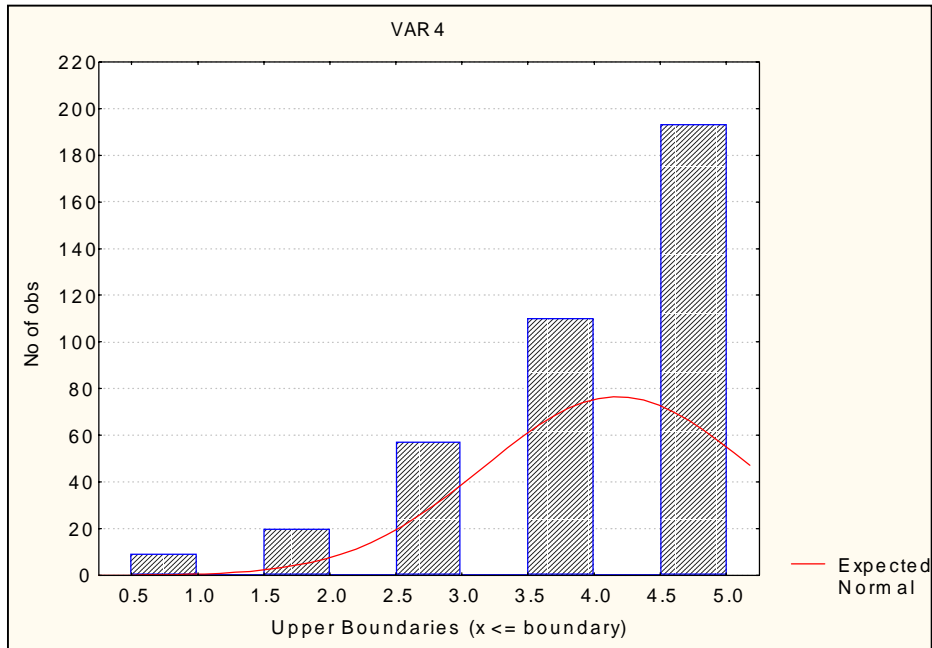
The current performance of the Company in the local as well as global sense



VAR3 (p. delport2 (final 4 april).sta)						
	Count	Cumul. Count	Percent of Valid	Cumul % of Valid	% of all Cases	Cumul. % of All
-1.000 < x <= 0.0000	1	1	0.257069	0.257069	0.257069	0.257069
0.0000 < x <= 1.0000	25	26	6.426735	6.683805	6.426735	6.683805
1.0000 < x <= 2.0000	31	57	7.969152	14.65296	7.969152	14.65296
2.0000 < x <= 3.0000	70	127	17.99486	32.64781	17.99486	32.64781
3.0000 < x <= 4.0000	101	228	25.96401	58.61183	25.96401	58.61183
4.0000 < x <= 5.0000	161	389	41.38817	100	41.38817	100
Missing	0	389	0		0	100

Statement 4

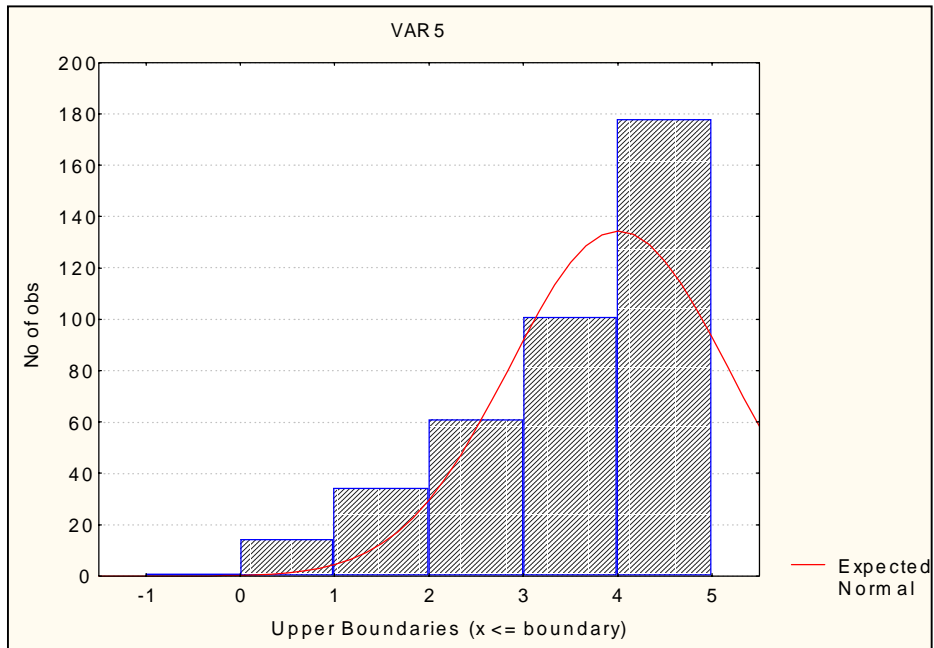
Personal responsibilities and what is expected from me



VAR4 (p. delport2 (final 4 april).sta)						
	Count	Cumul. Count	Percent of Valid	Cumul % of Valid	% of all Cases	Cumul. % of All
.50000 < x <= 1.0000	9	9	2.313625	2.313625	2.313625	2.313625
1.0000 < x <= 1.5000	0	9	0	2.313625	0	2.313625
1.5000 < x <= 2.0000	20	29	5.141388	7.455013	5.141388	7.455013
2.0000 < x <= 2.5000	0	29	0	7.455013	0	7.455013
2.5000 < x <= 3.0000	57	86	14.65296	22.10797	14.65296	22.10797
3.0000 < x <= 3.5000	0	86	0	22.10797	0	22.10797
3.5000 < x <= 4.0000	110	196	28.27763	50.3856	28.27763	50.3856
4.0000 < x <= 4.5000	0	196	0	50.3856	0	50.3856
4.5000 < x <= 5.0000	193	389	49.6144	100	49.6144	100
Missing	0	389	0		0	100

Statement 5

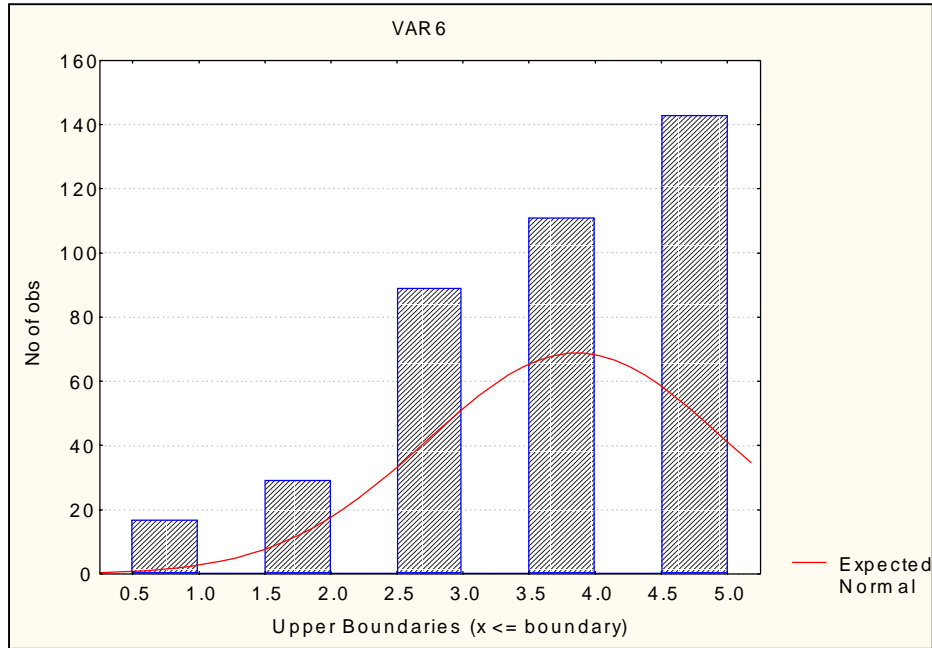
Resources and equipment at my disposal to enhance my own performance



VAR5 (p. delport2 (final 4 april).sta)						
	Count	Cumul. Count	Percent of Valid	Cumul % of Valid	% of all Cases	Cumul. % of All
-1.000 < x ≤ 0.000	1	1	0.257069	0.257069	0.257069	0.257069
0.000 < x ≤ 1.000	14	15	3.598972	3.856041	3.598972	3.856041
1.000 < x ≤ 2.000	34	49	8.74036	12.5964	8.74036	12.5964
2.000 < x ≤ 3.000	61	110	15.68123	28.27763	15.68123	28.27763
3.000 < x ≤ 4.000	101	211	25.96401	54.24165	25.96401	54.24165
4.000 < x ≤ 5.000	178	389	45.75835	100	45.75835	100
Missing	0	389	0		0	100

Statement 6

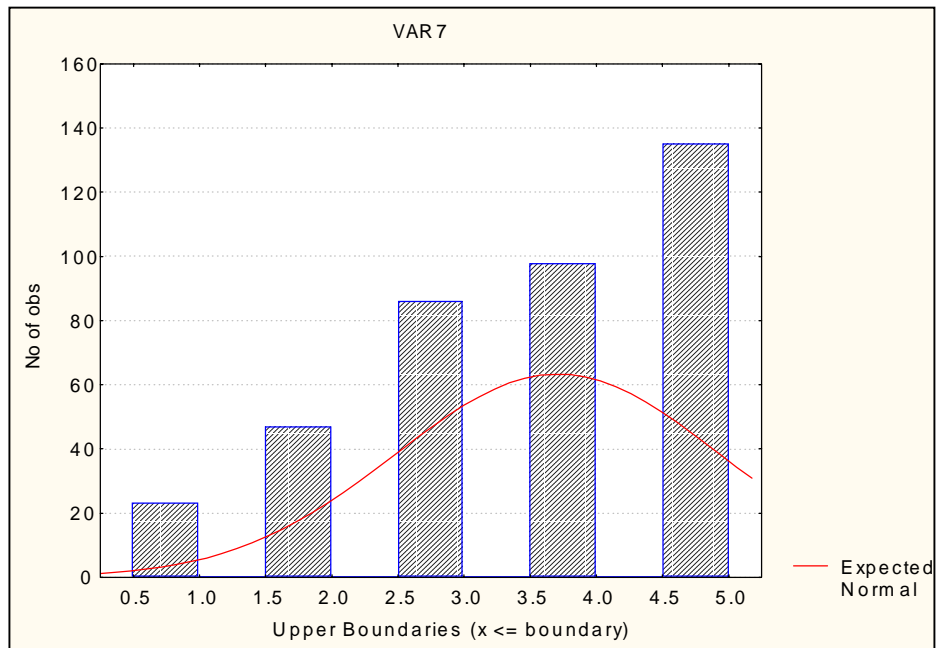
Ongoing progress reports on my own performance, that of my group as well as the Company, based on agreed-to performance parameters



VAR6 (p. delport2 (final 4 april).sta)						
	Count	Cumul. Count	Percent of Valid	Cumul % of Valid	% of all Cases	Cumul. % of All
.50000 < x <= 1.0000	17	17	4.37018	4.37018	4.37018	4.37018
1.0000 < x <= 1.5000	0	17	0	4.37018	0	4.37018
1.5000 < x <= 2.0000	29	46	7.455013	11.82519	7.455013	11.82519
2.0000 < x <= 2.5000	0	46	0	11.82519	0	11.82519
2.5000 < x <= 3.0000	89	135	22.87918	34.70437	22.87918	34.70437
3.0000 < x <= 3.5000	0	135	0	34.70437	0	34.70437
3.5000 < x <= 4.0000	111	246	28.5347	63.23907	28.5347	63.23907
4.0000 < x <= 4.5000	0	246	0	63.23907	0	63.23907
4.5000 < x <= 5.0000	143	389	36.76093	100	36.76093	100
Missing	0	389	0		0	100

Statement 7

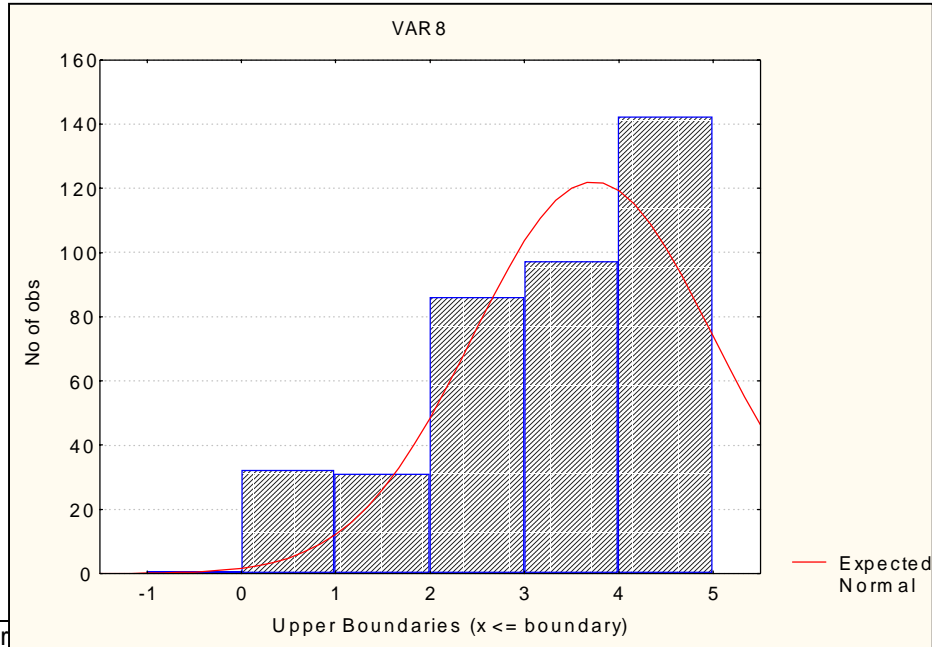
Deviations from plans and possible corrective measures



VAR7 (p. delport2 (final 4 april).sta)						
	Count	Cumul. Count	Percent of Valid	Cumul % of Valid	% of all Cases	Cumul. % of All
.50000 < x <= 1.0000	23	23	5.912596	5.912596	5.912596	5.912596
1.0000 < x <= 1.5000	0	23	0	5.912596	0	5.912596
1.5000 < x <= 2.0000	47	70	12.08226	17.99486	12.08226	17.99486
2.0000 < x <= 2.5000	0	70	0	17.99486	0	17.99486
2.5000 < x <= 3.0000	86	156	22.10797	40.10283	22.10797	40.10283
3.0000 < x <= 3.5000	0	156	0	40.10283	0	40.10283
3.5000 < x <= 4.0000	98	254	25.1928	65.29563	25.1928	65.29563
4.0000 < x <= 4.5000	0	254	0	65.29563	0	65.29563
4.5000 < x <= 5.0000	135	389	34.70437	100	34.70437	100
Missing	0	389	0		0	100

Statement 8

Opportunities for advancement on the short and longer term

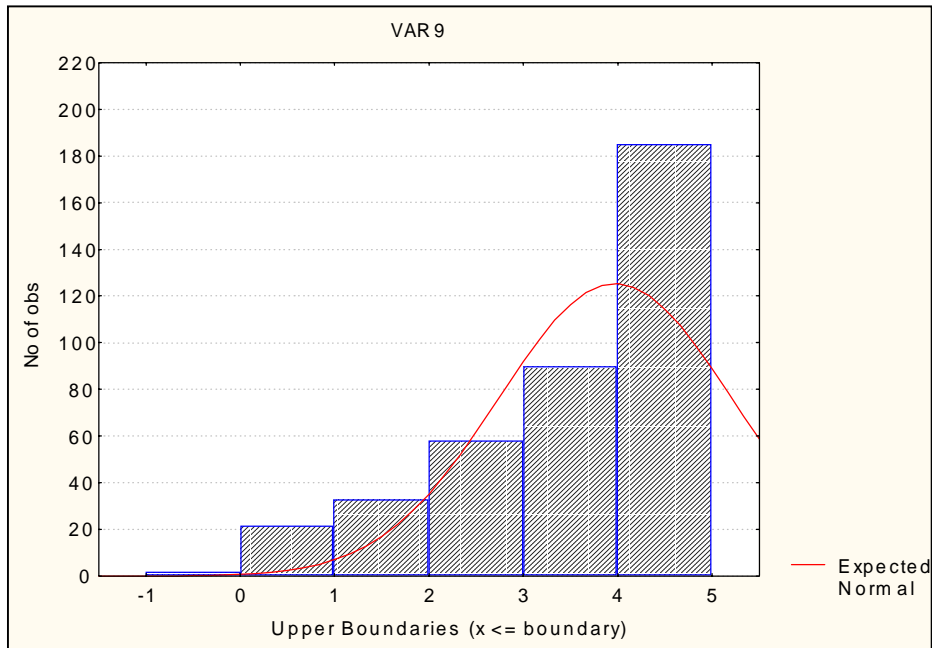


VAR8 (p. delpor

	Count	Cumul. Count	Percent of Valid	Cumul % of Valid	% of all Cases	Cumul. % of All
-1.000 < x <= 0.0000	1	1	0.257069	0.257069	0.257069	0.257069
0.0000 < x <= 1.0000	32	33	8.226221	8.48329	8.226221	8.48329
1.0000 < x <= 2.0000	31	64	7.969152	16.45244	7.969152	16.45244
2.0000 < x <= 3.0000	86	150	22.10797	38.56041	22.10797	38.56041
3.0000 < x <= 4.0000	97	247	24.93573	63.49614	24.93573	63.49614
4.0000 < x <= 5.0000	142	389	36.50386	100	36.50386	100
Missing	0	389	0		0	100

Statement 9

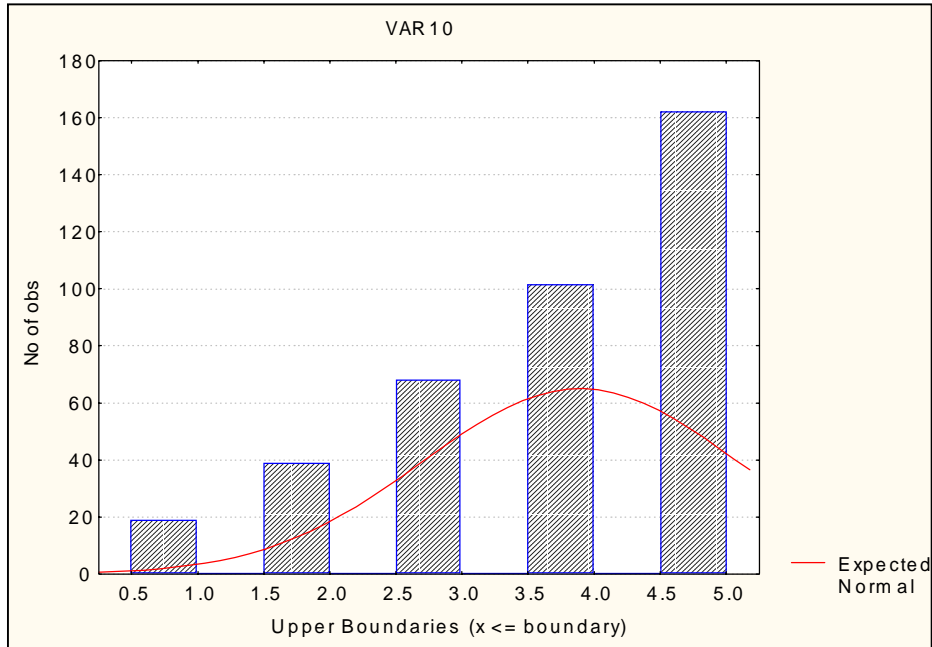
Advantages / benefits that the current job holds



VAR9 (p. delport2 (final 4 april).sta)						
	Count	Cumul. Count	Percent of Valid	Cumul % of Valid	% of all Cases	Cumul. % of All
-1.000 < x <= 0.0000	2	2	0.514139	0.514139	0.514139	0.514139
0.0000 < x <= 1.0000	21	23	5.398458	5.912596	5.398458	5.912596
1.0000 < x <= 2.0000	33	56	8.48329	14.39589	8.48329	14.39589
2.0000 < x <= 3.0000	58	114	14.91003	29.30591	14.91003	29.30591
3.0000 < x <= 4.0000	90	204	23.13625	52.44216	23.13625	52.44216
4.0000 < x <= 5.0000	185	389	47.55784	100	47.55784	100
Missing	0	389	0		0	100

Statement 10

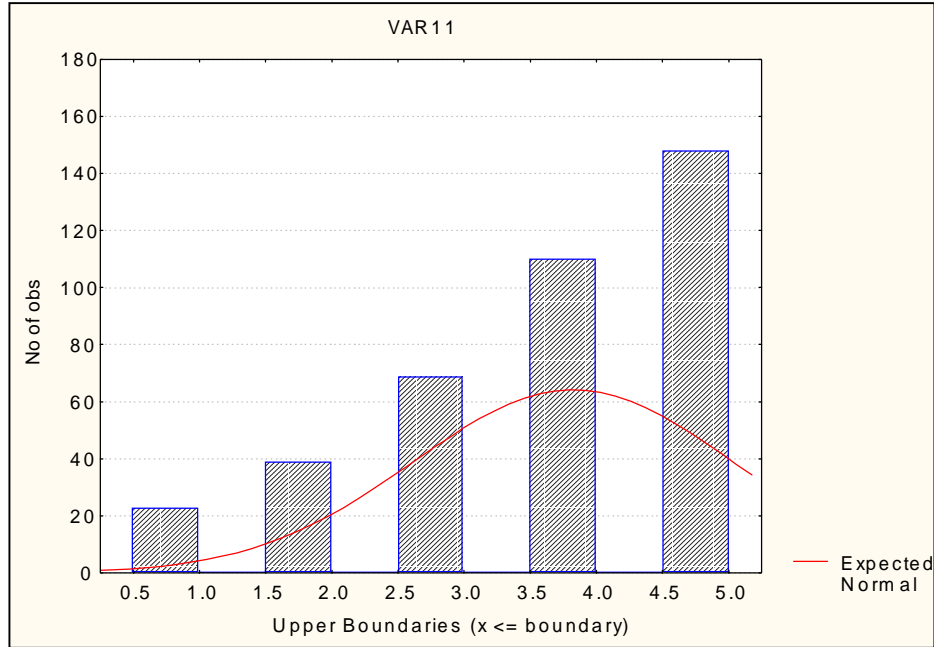
Methods that can be employed to make a contribution towards the Company performance i.e. suggestions, innovations and reporting on perceived / real deviations



VAR10 (p. delport2 (final 4 april).sta)						
	Count	Cumul. Count	Percent of Valid	Cumul % of Valid	% of all Cases	Cumul. % of All
.50000 < x <= 1.0000	19	19	4.884319	4.884319	4.884319	4.884319
1.0000 < x <= 1.5000	0	19	0	4.884319	0	4.884319
1.5000 < x <= 2.0000	39	58	10.02571	14.91003	10.02571	14.91003
2.0000 < x <= 2.5000	0	58	0	14.91003	0	14.91003
2.5000 < x <= 3.0000	68	126	17.48072	32.39075	17.48072	32.39075
3.0000 < x <= 3.5000	0	126	0	32.39075	0	32.39075
3.5000 < x <= 4.0000	101	227	25.96401	58.35476	25.96401	58.35476
4.0000 < x <= 4.5000	0	227	0	58.35476	0	58.35476
4.5000 < x <= 5.0000	162	389	41.64524	100	41.64524	100
Missing	0	389	0		0	100

Statement 11

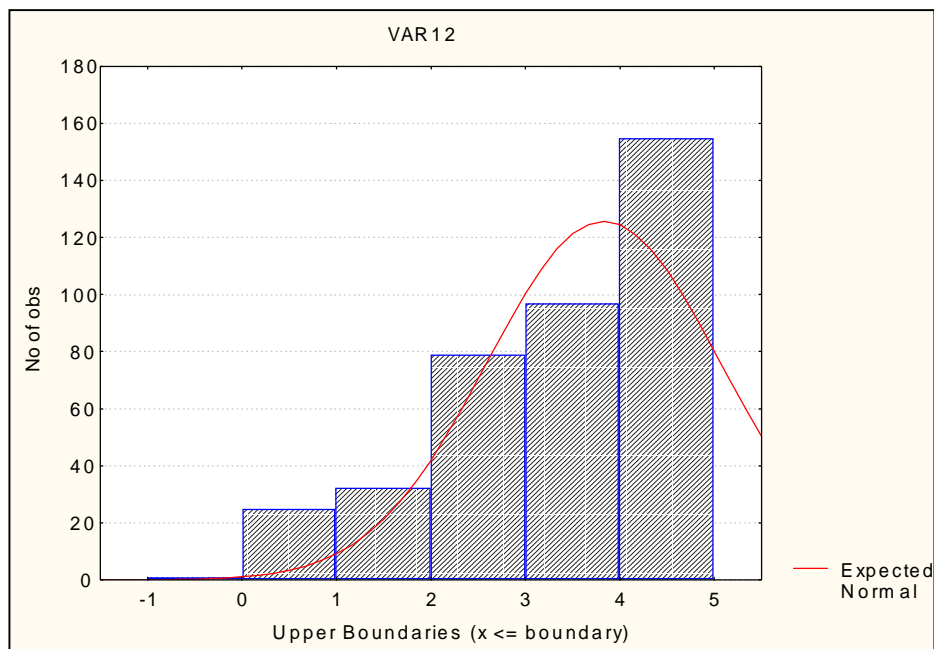
Access to the free flow of information on horizontal (between equals/peers) as well as vertical (between supervisor and subordinate) level



	Count	Cumul. Count	Percent of Valid	Cumul % of Valid	% of all Cases	Cumul. % of All
.50000 < x <= 1.0000	23	23	5.912596	5.912596	5.912596	5.912596
1.0000 < x <= 1.5000	0	23	0	5.912596	0	5.912596
1.5000 < x <= 2.0000	39	62	10.02571	15.9383	10.02571	15.9383
2.0000 < x <= 2.5000	0	62	0	15.9383	0	15.9383
2.5000 < x <= 3.0000	69	131	17.73779	33.67609	17.73779	33.67609
3.0000 < x <= 3.5000	0	131	0	33.67609	0	33.67609
3.5000 < x <= 4.0000	110	241	28.27763	61.95373	28.27763	61.95373
4.0000 < x <= 4.5000	0	241	0	61.95373	0	61.95373
4.5000 < x <= 5.0000	148	389	38.04627	100	38.04627	100
Missing	0	389	0		0	100

Statement 12

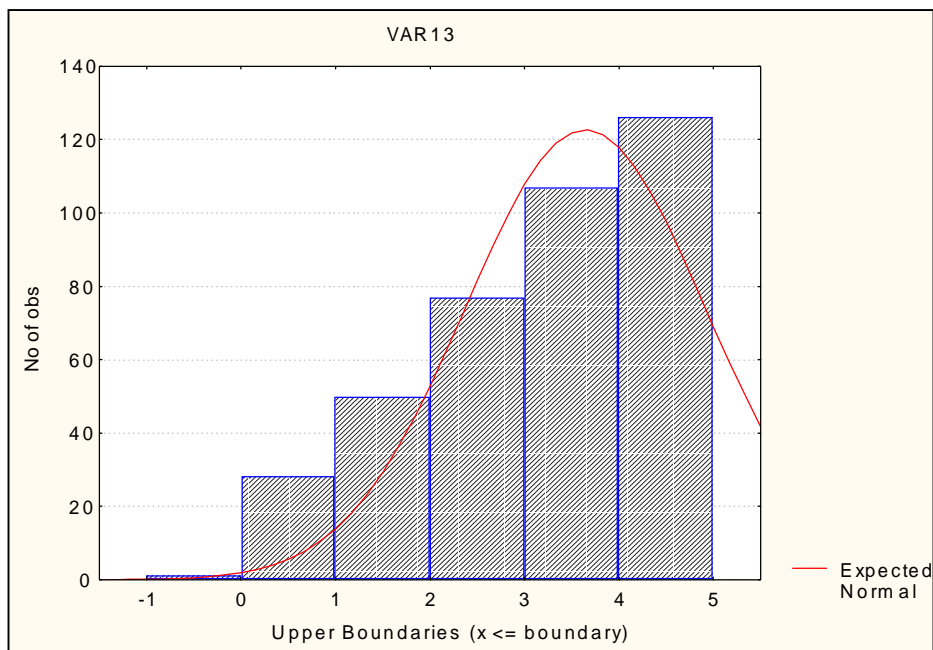
Planned changes or changes being implemented that might impact on me, including legislation and conditions of employment, etc.



VAR12 (p. delport2 (final 4 april).sta)						
	Count	Cumul. Count	Percent of Valid	Cumul % of Valid	% of all Cases	Cumul. % of All
-1.000 < x <= 0.0000	1	1	0.257069	0.257069	0.257069	0.257069
0.0000 < x <= 1.0000	25	26	6.426735	6.683805	6.426735	6.683805
1.0000 < x <= 2.0000	32	58	8.226221	14.91003	8.226221	14.91003
2.0000 < x <= 3.0000	79	137	20.30848	35.21851	20.30848	35.21851
3.0000 < x <= 4.0000	97	234	24.93573	60.15424	24.93573	60.15424
4.0000 < x <= 5.0000	155	389	39.84576	100	39.84576	100
Missing	0	389	0		0	100

Statement 13

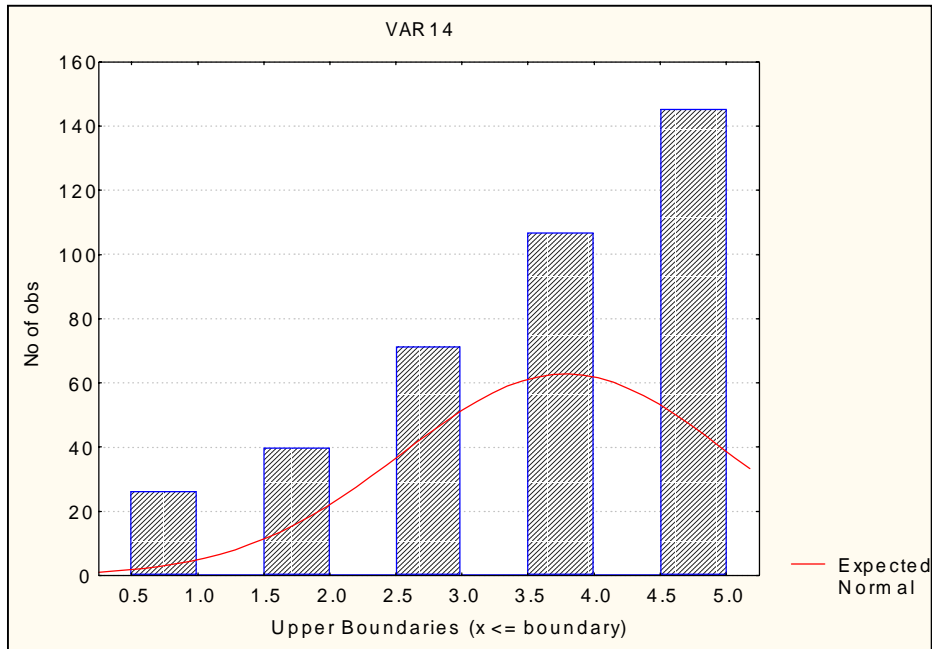
Points of view/reaction of the Company in respect of issues of the day as it relates to the economy, politics, and the social environment



VAR13 (p. delport2 (final 4 april).sta)						
	Count	Cumul. Count	Percent of Valid	Cumul % of Valid	% of all Cases	Cumul. % of All
-1.000 < x <= 0.0000	1	1	0.257069	0.257069	0.257069	0.257069
0.0000 < x <= 1.0000	28	29	7.197943	7.455013	7.197943	7.455013
1.0000 < x <= 2.0000	50	79	12.85347	20.30848	12.85347	20.30848
2.0000 < x <= 3.0000	77	156	19.79434	40.10283	19.79434	40.10283
3.0000 < x <= 4.0000	107	263	27.50643	67.60925	27.50643	67.60925
4.0000 < x <= 5.0000	126	389	32.39075	100	32.39075	100
Missing	0	389	0		0	100

Statement 14

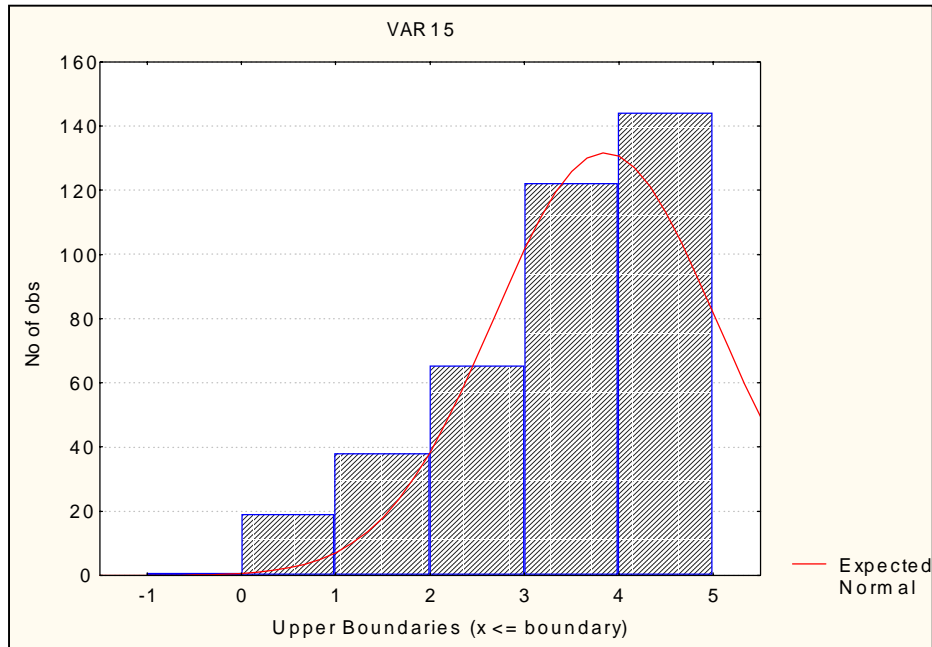
Internal rules, regulations and practices that form the base of Company culture



VAR14 (p. delport2 (final 4 april).sta)						
	Count	Cumul. Count	Percent of Valid	Cumul % of Valid	% of all Cases	Cumul. % of All
.50000 < x <= 1.0000	26	26	6.683805	6.683805	6.683805	6.683805
1.0000 < x <= 1.5000	0	26	0	6.683805	0	6.683805
1.5000 < x <= 2.0000	40	66	10.28278	16.96658	10.28278	16.96658
2.0000 < x <= 2.5000	0	66	0	16.96658	0	16.96658
2.5000 < x <= 3.0000	71	137	18.25193	35.21851	18.25193	35.21851
3.0000 < x <= 3.5000	0	137	0	35.21851	0	35.21851
3.5000 < x <= 4.0000	107	244	27.50643	62.72494	27.50643	62.72494
4.0000 < x <= 4.5000	0	244	0	62.72494	0	62.72494
4.5000 < x <= 5.0000	145	389	37.27506	100	37.27506	100
Missing	0	389	0		0	100

Statement 15

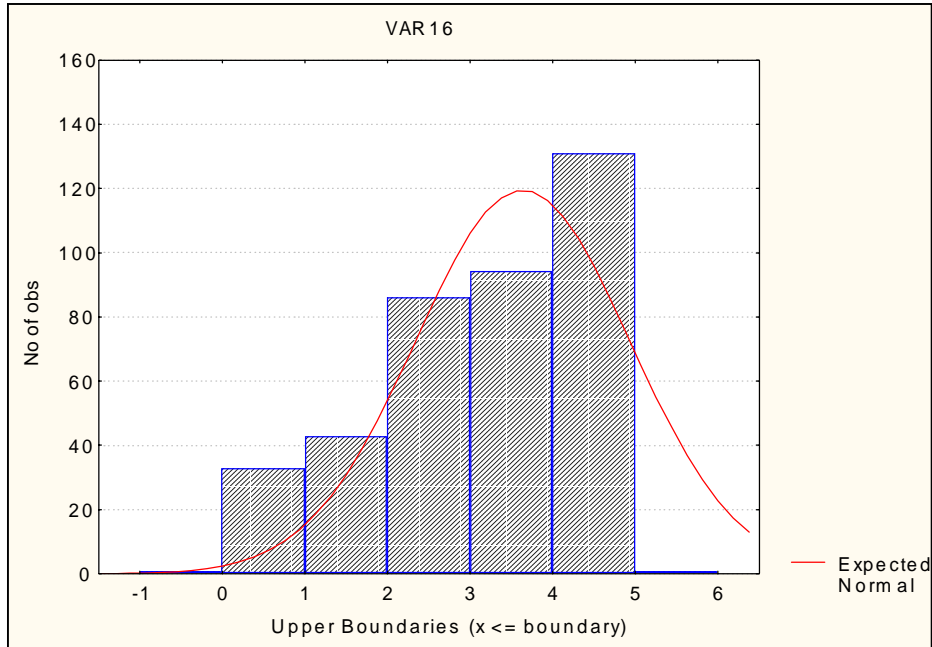
Co-workers, on issues of a social nature, and opportunities to interact with others at work



VAR15 (p. delport2 (final 4 april).sta)						
	Count	Cumul. Count	Percent of Valid	Cumul % of Valid	% of all Cases	Cumul. % of All
-1.000 < x <= 0.0000	1	1	0.257069	0.257069	0.257069	0.257069
0.0000 < x <= 1.0000	19	20	4.884319	5.141388	4.884319	5.141388
1.0000 < x <= 2.0000	38	58	9.768638	14.91003	9.768638	14.91003
2.0000 < x <= 3.0000	65	123	16.70951	31.61954	16.70951	31.61954
3.0000 < x <= 4.0000	122	245	31.36247	62.98201	31.36247	62.98201
4.0000 < x <= 5.0000	144	389	37.01799	100	37.01799	100
Missing	0	389	0		0	100

Statement 16

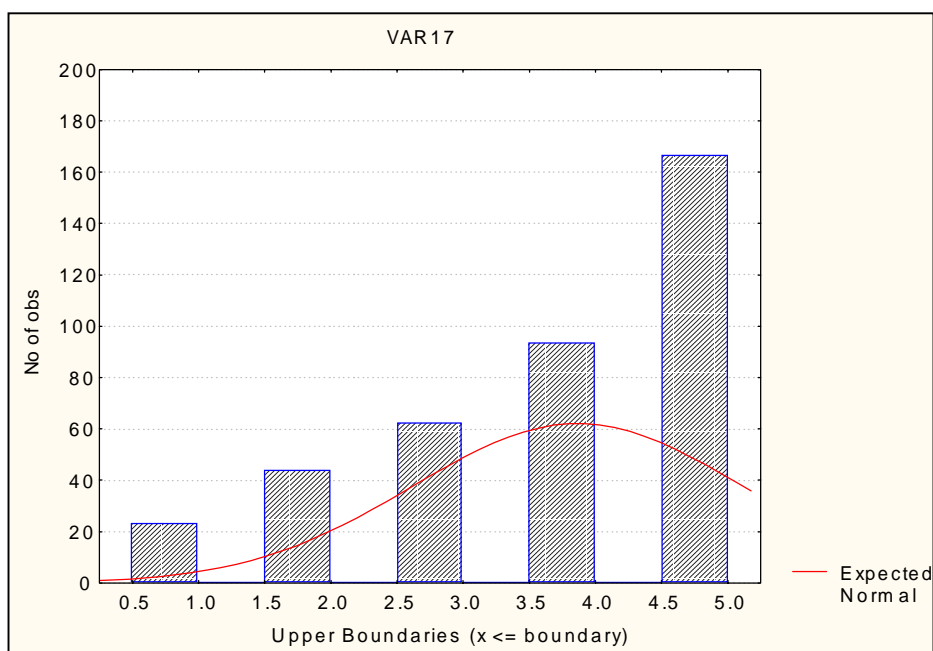
The performance of the opposition in the same industry -
(Impala, Lohnro and Northam Plats)



VAR16 (p. delport2 (final 4 april).sta)						
	Count	Cumul. Count	Percent of Valid	Cumul % of Valid	% of all Cases	Cumul. % of All
-1.000 < x <= 0.0000	1	1	0.257069	0.257069	0.257069	0.257069
0.0000 < x <= 1.0000	33	34	8.48329	8.74036	8.48329	8.74036
1.0000 < x <= 2.0000	43	77	11.05398	19.79434	11.05398	19.79434
2.0000 < x <= 3.0000	86	163	22.10797	41.90231	22.10797	41.90231
3.0000 < x <= 4.0000	94	257	24.16452	66.06684	24.16452	66.06684
4.0000 < x <= 5.0000	131	388	33.67609	99.74293	33.67609	99.74293
5.0000 < x <= 6.0000	1	389	0.257069	100	0.257069	100
Missing	0	389	0		0	100

Statement 17

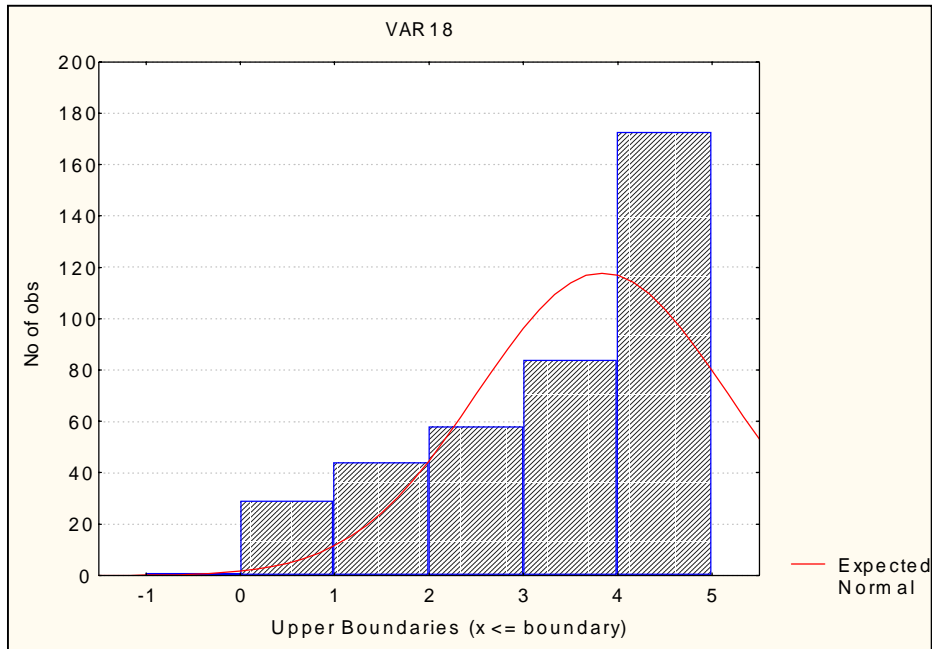
Opportunities for personal development and access to training



	Count	Cumul. Count	Percent of Valid	Cumul % of Valid	% of all Cases	Cumul. % of All
.50000 < x ≤ 1.0000	23	23	5.912596	5.912596	5.912596	5.912596
1.0000 < x ≤ 1.5000	0	23	0	5.912596	0	5.912596
1.5000 < x ≤ 2.0000	44	67	11.31105	17.22365	11.31105	17.22365
2.0000 < x ≤ 2.5000	0	67	0	17.22365	0	17.22365
2.5000 < x ≤ 3.0000	62	129	15.9383	33.16195	15.9383	33.16195
3.0000 < x ≤ 3.5000	0	129	0	33.16195	0	33.16195
3.5000 < x ≤ 4.0000	93	222	23.90746	57.06941	23.90746	57.06941
4.0000 < x ≤ 4.5000	0	222	0	57.06941	0	57.06941
4.5000 < x ≤ 5.0000	167	389	42.93059	100	42.93059	100
Missing	0	389	0		0	100

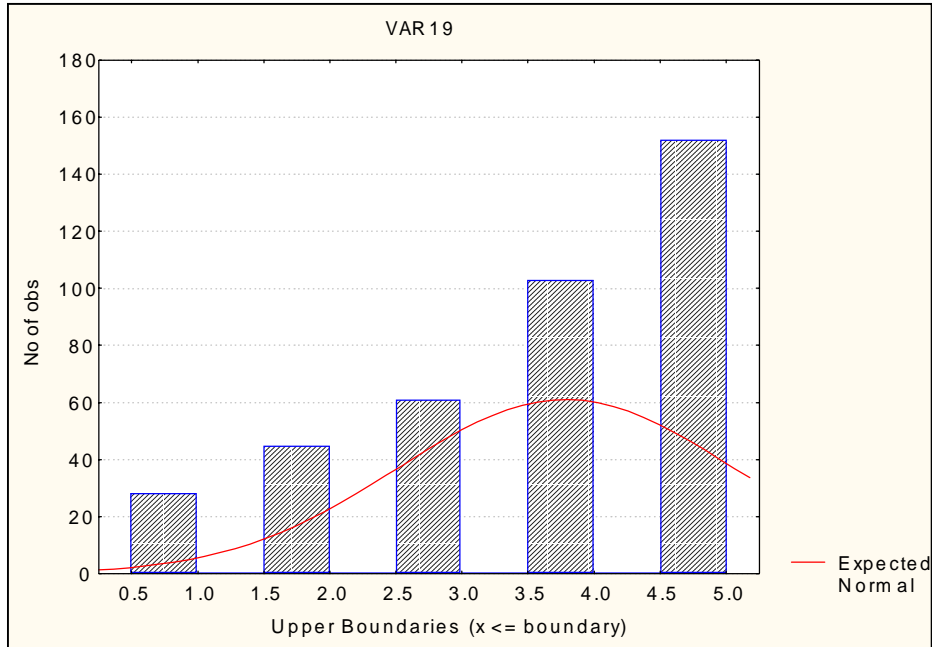
Statement 18

Exposure to and training in the latest technology and developments in own field of expertise



VAR18 (p. delport2 (final 4 april).sta)						
	Count	Cumul. Count	Percent of Valid	Cumul % of Valid	% of all Cases	Cumul. % of All
-1.000 < x <= 0.0000	1	1	0.257069	0.257069	0.257069	0.257069
0.0000 < x <= 1.0000	29	30	7.455013	7.712082	7.455013	7.712082
1.0000 < x <= 2.0000	44	74	11.31105	19.02314	11.31105	19.02314
2.0000 < x <= 3.0000	58	132	14.91003	33.93316	14.91003	33.93316
3.0000 < x <= 4.0000	84	216	21.59383	55.52699	21.59383	55.52699
4.0000 < x <= 5.0000	173	389	44.47301	100	44.47301	100
Missing	0	389	0		0	100

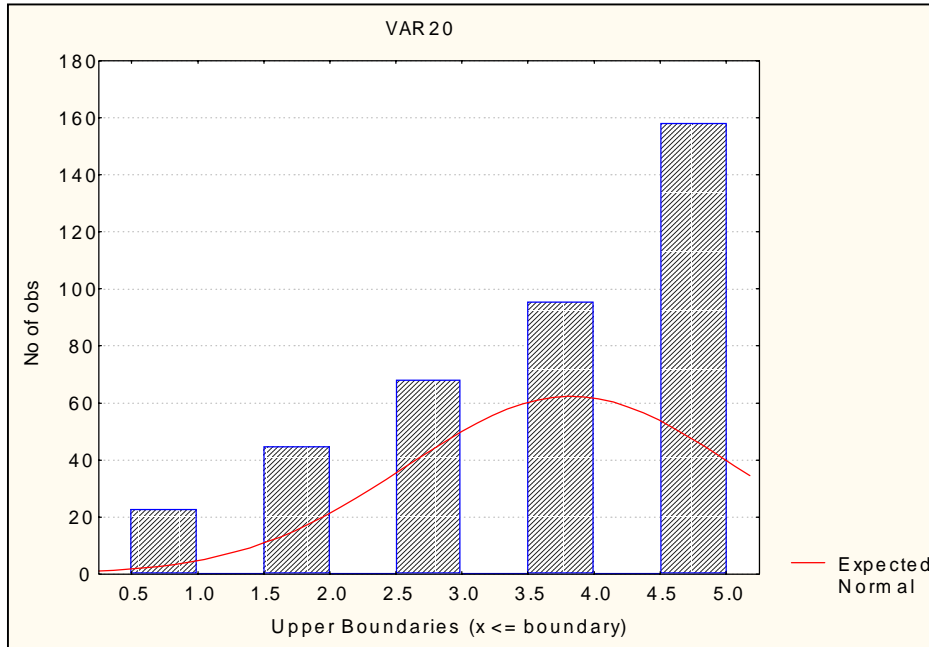
Statement 19
 Role played by Company in local community
 in terms of development, etc.



VAR19 (p. delport2 (final 4 april).sta)						
	Count	Cumul. Count	Percent of Valid	Cumul % of Valid	% of all Cases	Cumul. % of All
.50000 < x <= 1.0000	28	28	7.197943	7.197943	7.197943	7.197943
1.0000 < x <= 1.5000	0	28	0	7.197943	0	7.197943
1.5000 < x <= 2.0000	45	73	11.56812	18.76607	11.56812	18.76607
2.0000 < x <= 2.5000	0	73	0	18.76607	0	18.76607
2.5000 < x <= 3.0000	61	134	15.68123	34.4473	15.68123	34.4473
3.0000 < x <= 3.5000	0	134	0	34.4473	0	34.4473
3.5000 < x <= 4.0000	103	237	26.47815	60.92545	26.47815	60.92545
4.0000 < x <= 4.5000	0	237	0	60.92545	0	60.92545
4.5000 < x <= 5.0000	152	389	39.07455	100	39.07455	100
Missing	0	389	0		0	100

Statement 20

Opportunity to access, on a personal one-to-one basis, to own supervisor and management in order to exchange ideas and to be "heard"



VAR20 (p. delport2 (final 4 april).sta)						
	Count	Cumul. Count	Percent of Valid	Cumul % of Valid	% of all Cases	Cumul. % of All
.50000 < x <= 1.0000	23	23	5.912596	5.912596	5.912596	5.912596
1.0000 < x <= 1.5000	0	23	0	5.912596	0	5.912596
1.5000 < x <= 2.0000	45	68	11.56812	17.48072	11.56812	17.48072
2.0000 < x <= 2.5000	0	68	0	17.48072	0	17.48072
2.5000 < x <= 3.0000	68	136	17.48072	34.96144	17.48072	34.96144
3.0000 < x <= 3.5000	0	136	0	34.96144	0	34.96144
3.5000 < x <= 4.0000	95	231	24.42159	59.38303	24.42159	59.38303
4.0000 < x <= 4.5000	0	231	0	59.38303	0	59.38303
4.5000 < x <= 5.0000	158	389	40.61697	100	40.61697	100
Missing	0	389	0		0	100

9.4.6.1 BETROUBAARHEIDSANALISE

STAT. Summary for scale: Mean=78.0977 Std.Dv.=14.7875 Valid N:430
 RELIABL. Cronbach alpha: .917994 Standardized alpha: .918178
 ANALYSIS Average inter-item corr.: .361015

variable	Mean if deleted	Var. if deleted	Stdv. if deleted	Item-Totl Correl.	Alpha if deleted
V1	73.74419	202.1439	14.21773	.549951	.914706
V2	74.00233	199.3233	14.11819	.570843	.914127
V3	74.19302	198.6953	14.09593	.528972	.915063
V4	73.90697	203.9634	14.28158	.463119	.916300
V5	74.06977	200.2696	14.15166	.520300	.915194
V6	74.20465	197.3302	14.04743	.634405	.912773
V7	74.35349	196.8378	14.02989	.593479	.913572
V8	74.32790	197.8390	14.06553	.541874	.914792
V9	74.12093	198.4412	14.08692	.537437	.914867
V10	74.17907	197.2586	14.04488	.593526	.913580
V11	74.23256	195.7273	13.99026	.628195	.912771
V12	74.23023	195.0330	13.96542	.632043	.912656
V13	74.41396	196.4007	14.01431	.583009	.913821
V14	74.29768	195.2509	13.97322	.634694	.912606
V15	74.22558	199.6770	14.13071	.525267	.915101
V16	74.42791	198.4541	14.08737	.501651	.915833
V17	74.18140	194.3624	13.94139	.658834	.912031
V18	74.22093	195.4977	13.98205	.584576	.913812
V19	74.28605	196.9438	14.03367	.569197	.914146
V20	74.23721	195.3809	13.97787	.617950	.912988

STAT. Correlations (p delpport.sta)
 RELIABL.
 ANALYSIS

variable	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10
V1	1.00	.46	.38	.31	.36	.39	.35	.27	.37	.33
V2	.46	1.00	.35	.31	.29	.41	.37	.34	.35	.38
V3	.38	.35	1.00	.21	.26	.39	.35	.30	.31	.38
V4	.31	.31	.21	1.00	.33	.36	.35	.26	.41	.34
V5	.36	.29	.26	.33	1.00	.36	.32	.30	.40	.36
V6	.39	.41	.39	.36	.36	1.00	.46	.38	.31	.46
V7	.35	.37	.35	.35	.32	.46	1.00	.40	.41	.40
V8	.27	.34	.30	.26	.30	.38	.40	1.00	.36	.37
V9	.37	.35	.31	.41	.40	.31	.41	.36	1.00	.31
V10	.33	.38	.38	.34	.36	.46	.40	.37	.31	1.00
V11	.36	.42	.31	.35	.41	.49	.44	.32	.34	.36
V12	.33	.37	.36	.34	.39	.43	.40	.39	.37	.39
V13	.32	.30	.32	.28	.27	.45	.35	.35	.32	.40
V14	.34	.39	.35	.33	.35	.40	.43	.34	.39	.43
V15	.33	.31	.27	.23	.28	.31	.28	.28	.25	.29
V16	.25	.38	.29	.23	.24	.31	.30	.29	.23	.42
V17	.39	.37	.35	.29	.31	.45	.38	.43	.38	.39
V18	.35	.35	.33	.21	.32	.45	.32	.43	.36	.33
V19	.36	.33	.43	.19	.35	.31	.37	.31	.28	.35
V20	.33	.34	.39	.27	.36	.40	.39	.31	.32	.38

variable	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18	V19	V20
V1	.36	.33	.32	.34	.33	.25	.39	.35	.36	.33
V2	.42	.37	.30	.39	.31	.38	.37	.35	.33	.34
V3	.31	.36	.32	.35	.27	.29	.35	.33	.43	.39
V4	.35	.34	.28	.33	.23	.23	.29	.21	.19	.27
V5	.41	.39	.27	.35	.28	.24	.31	.32	.35	.36
V6	.49	.43	.45	.40	.31	.31	.45	.45	.31	.40
V7	.44	.40	.35	.43	.28	.30	.38	.32	.37	.39
V8	.32	.39	.35	.34	.28	.29	.43	.43	.31	.31
V9	.34	.37	.32	.39	.25	.23	.38	.36	.28	.32
V10	.36	.39	.40	.43	.29	.42	.39	.33	.35	.38
V11	1.00	.41	.41	.47	.42	.38	.42	.34	.36	.46
V12	.41	1.00	.41	.40	.34	.40	.49	.44	.39	.43
V13	.41	.41	1.00	.40	.46	.33	.47	.40	.34	.35
V14	.47	.40	.40	1.00	.41	.28	.43	.39	.48	.48
V15	.42	.34	.46	.41	1.00	.35	.41	.28	.37	.38
V16	.38	.40	.33	.28	.35	1.00	.38	.35	.31	.28
V17	.42	.49	.47	.43	.41	.38	1.00	.52	.41	.49
V18	.34	.44	.40	.39	.28	.35	.52	1.00	.33	.44
V19	.36	.39	.34	.48	.37	.31	.41	.33	1.00	.49
V20	.46	.43	.35	.48	.38	.28	.49	.44	.49	1.00

STAT. Means and Standard Deviations (p delpport.sta)
 RELIABL.
 ANALYSIS

variable	mean	st. dev.
V1	4.353488	.965935
V2	4.095349	1.095754
V3	3.904651	1.209028
V4	4.190698	.999257
V5	4.027907	1.129871
V6	3.893023	1.102105
V7	3.744186	1.196207
V8	3.769767	1.234892
V9	3.976744	1.207752
V10	3.918605	1.172878
V11	3.865116	1.196515
V12	3.867442	1.226594
V13	3.683721	1.239394
V14	3.800000	1.210675
V15	3.872093	1.156682
V16	3.669767	1.280212
V17	3.916279	1.216616
V18	3.876744	1.286896
V19	3.811628	1.234453
V20	3.860465	1.232455

STATISTICA: Factor Analysis 04-05-01 11:58 PAGE 58

data file: P DELPORT.STA [430 cases with 28 variables]
 430 cases were processed (selected)
 430 valid cases were accepted
 Correlation matrix was computed for 20 variables

Number of variables:20
 Method: Principal components
 log(10) determinant of correlation matrix: -3.2308
 Number of factors extracted: 2
 Eigenvalues: 7.87450 1.09343

STAT. Eigenvalues (p delpport.sta)
 FACTOR Extraction: Principal components
 ANALYSIS

Value	Eigenval	% total Variance	Cumul. Eigenval	Cumul. %
1	7.874495	39.37248	7.874495	39.37248
2	1.093431	5.46716	8.967926	44.83963

STATISTICA: Factor Analysis 04-05-01 11:59 PAGE 59

STAT. Communalities (p delpport.sta)
 FACTOR Extraction: Principal components
 ANALYSIS Rotation: Unrotated

Variable	From 1 Factor	From 2 Factors	Multiple R-Square
V1	.363661	.397550	.365866
V2	.389390	.403626	.376414
V3	.339388	.354894	.328146
V4	.266636	.571318	.291605
V5	.329297	.415445	.331651
V6	.471641	.478589	.463441
V7	.417798	.461413	.391749
V8	.352249	.353199	.338807
V9	.348499	.532514	.366322
V10	.415167	.416769	.405898
V11	.463127	.464140	.453898
V12	.463641	.465197	.418313
V13	.403647	.450149	.398983
V14	.470034	.472680	.449582
V15	.333502	.436086	.355832
V16	.306387	.359304	.331638
V17	.499770	.541138	.477959
V18	.405905	.432363	.425093
V19	.385782	.469587	.409654

V20 .448972 .491964 .444649

STAT. **Factor Loadings (Varimax raw)** (p delpport.sta)
 FACTOR Extraction: **Principal components**
 ANALYSIS (Marked loadings are > .700000)

Variable	Factor 1	Factor 2	
V1	.359132	.518242	
V2	.415736	.480405	
V3	.534351	.263369	
V4	.063088	.753219	*
V5	.268398	.586010	
V6	.487268	.491079	
V7	.377793	.564522	
V8	.446639	.392062	
V9	.197380	.702535	*
V10	.480830	.430780	
V11	.514325	.446777	
V12	.558789	.391091	
V13	.632234	.224566	
V14	.569898	.384572	
V15	.651708	.106600	
V16	.576955	.162565	
V17	.680836	.278569	
V18	.600785	.267246	
V19	.666848	.157802	
V20	.654337	.252601	
Expl.Var	5.269362	3.698564	
Prp.Totl	.263468	.184928	

9.4.6.2 VERWERKING VAN DATA: GROEPINGS EN ANDER

STAT. Grouping: GROEP: =(v26<4)*1+(v26>3)*2 (p delpport.sta)
 BASIC Group 1: G_1:1
 STATS Group 2: G_2:2

Variable	Mean G_1:1	Mean G_2:2	t-value	df	p	Valid N G_1:1
V1	4.344473	4.439024	-.59570	428	.551692	389
V2	4.053985*	4.487805*	-2.42485*	428*	.015728*	389*
V3	3.871465	4.219512	-1.75747	428	.079552	389
V4	4.177378	4.317073	-.85113	428	.395171	389
V5	4.007712	4.219512	-1.14205	428	.254073	389
V6	3.858612*	4.219512*	-2.00130*	428*	.045991*	389*
V7	3.706941*	4.097561*	-1.99565*	428*	.046605*	389*
V8	3.727506*	4.170732*	-2.19560*	428*	.028657*	389*
V9	3.974293	4.000000	-.12948	428	.897038	389
V10	3.894602	4.146341	-1.30825	428	.191490	389
V11	3.825193*	4.243902*	-2.14009*	428*	.032912*	389*
V12	3.827763*	4.243902*	-2.07413*	428*	.038665*	389*
V13	3.642674*	4.073171*	-2.12404*	428*	.034239*	389*
V14	3.784062	3.951220	-.84059	428	.401048	389
V15	3.850900	4.073171	-1.17082	428	.242324	389
V16	3.634961	4.000000	-1.74066	428	.082462	389
V17	3.866324*	4.390244*	-2.64087*	428*	.008572*	389*
V18	3.835476*	4.268293*	-2.05599*	428*	.040390*	389*
V19	3.786632	4.048780	-1.29433	428	.196248	389
V20	3.822622*	4.219512*	-1.96780*	428*	.049736*	389*
TOTAAL	3.874679*	4.191463*	-2.62723*	428*	.008917*	389*

STATISTICA: Basic Statistics and Tables

04-05-01 12:07 PAGE 61

STAT. Grouping: GROEP: =(v26<4)*1+(v26>3)*2 (p delpport.sta)
 BASIC Group 1: G_1:1
 STATS Group 2: G_2:2

Variable	Valid N G_2:2	Std.Dev. G_1:1	Std.Dev. G_2:2	F-ratio variances	p variances
V1	41	.981584	.807737	1.476777	.131498
V2	41*	1.119032*	.745719*	2.251822*	.002415*
V3	41	1.232688	.908631	1.840481	.020038
V4	41	1.013772	.849677	1.423551	.171570
V5	41	1.154303	.851827	1.836269	.020483
V6	41*	1.127473*	.758689*	2.208432*	.003006*
V7	41*	1.225367*	.800152*	2.345237*	.001514*
V8	41*	1.271329*	.703649*	3.264403*	.000022*
V9	41	1.239121	.866025	2.047227	.006850
V10	41	1.193495	.937043	1.622267	.062465
V11	41*	1.210045*	.994497*	1.480458*	.129081*
V12	41*	1.234659*	1.090424*	1.282044*	.338502*
V13	41*	1.265453*	.877218*	2.081020*	.005757*
V14	41	1.235077	.947397	1.699512	.041818
V15	41	1.179018	.905269	1.696232	.042539
V16	41	1.298457	1.048809	1.532719	.099010
V17	41*	1.248761*	.702782*	3.157312*	.000035*
V18	41*	1.317478*	.866729*	2.310574*	.001799*
V19	41	1.271506	.773021	2.705545	.000266
V20	41*	1.244328*	1.060948*	1.375568*	.217141*
TOTAAL	41*	.752227*	.530436*	2.011089*	.008254*

STAT. 2-Way Summary Table: Observed Frequencies (p delpport.)
 BASIC Marked cells have counts > 10
 STATS

GROEP		V1 G_1:1	V1 G_2:2	V1 G_3:3	V1 G_4:4
G_1:1		7	20*	41*	85*
	Column Percent	100.00%	95.24%*	89.13%*	89.47%*
	Row Percent	1.80%	5.14%*	10.54%*	21.85%*
	Total Percent	1.63%	4.65%*	9.53%*	19.77%*
G_1:2		0	1	5	10
	Column Percent	0.00%	4.76%	10.87%	10.53%
	Row Percent	0.00%	2.44%	12.20%	24.39%
	Total Percent	0.00%	.23%	1.16%	2.33%
Totals		7	21	46	95

Total Percent 1.63% 4.88% 10.70% 22.09%

STAT. 2-Way Summary Table: Observed Frequencies (p delpport.
 BASIC Marked cells have counts > 10
 STATS

GROEP		V1 G_5:5	Row Totals
G_1:1		236*	389
	Column Percent	90.42%*	
	Row Percent	60.67%*	
	Total Percent	54.88%*	90.47%
G_1:2		25*	41
	Column Percent	9.58%*	
	Row Percent	60.98%*	
	Total Percent	5.81%*	9.53%
Totals		261	430
	Total Percent	60.70%	100.00%

STAT. Summary Frequency Table (p delpport.sta)
 BASIC Marked cells have counts > 10
 STATS (Marginal summaries are not marked)

GROEP	V2 G_1:1	V2 G_2:2	V2 G_3:3	V2 G_4:4	V2 G_5:5	Row Totals
G_1:1	14*	27*	68*	95*	185*	389
Column %	100.00%*	96.43%*	95.77%*	88.79%*	88.10%*	
Row %	3.60%*	6.94%*	17.48%*	24.42%*	47.56%*	
Total %	3.26%*	6.28%*	15.81%*	22.09%*	43.02%*	90.47%
G_2:2	0	1	3	12*	25*	41
Column %	0.00%	3.57%	4.23%	11.21%*	11.90%*	
Row %	0.00%	2.44%	7.32%	29.27%*	60.98%*	
Total %	0.00%	.23%	.70%	2.79%*	5.81%*	9.53%
All Grps	14	28	71	107	210	430
Total %	3.26%	6.51%	16.51%	24.88%	48.84%	

STAT. Summary Frequency Table (p delpport.sta)
 BASIC Marked cells have counts > 10
 STATS (Marginal summaries are not marked)

GROEP	V3 G_1:0	V3 G_2:1	V3 G_3:2	V3 G_4:3	V3 G_5:4	V3 G_6:5
G_1:1	1	25*	31*	70*	101*	161*
Column %	100.00%	96.15%*	96.88%*	94.59%*	85.59%*	89.94%*
Row %	.26%	6.43%*	7.97%*	17.99%*	25.96%*	41.39%*
Total %	.23%	5.81%*	7.21%*	16.28%*	23.49%*	37.44%*
G_2:2	0	1	1	4	17*	18*
Column %	0.00%	3.85%	3.13%	5.41%	14.41%*	10.06%*
Row %	0.00%	2.44%	2.44%	9.76%	41.46%*	43.90%*
Total %	0.00%	.23%	.23%	.93%	3.95%*	4.19%*
All Grps	1	26	32	74	118	179
Total %	.23%	6.05%	7.44%	17.21%	27.44%	41.63%

GROEP	Row Totals
G_1:1	389
Column %	
Row %	
Total %	90.47%
G_2:2	41
Column %	

Row %
 Total % 9.53%
 All Grps 430
 Total %

STATISTICA: Basic Statistics and Tables 04-05-01 12:17 PAGE 65

STAT. Summary Frequency Table (p delpport.sta)
 BASIC Marked cells have counts > 10
 STATS (Marginal summaries are not marked)

GROEP	V4		V4		V4		Row Totals
	G_1:1	G_2:2	G_3:3	G_4:4	G_5:5		
G_1:1	9	20*	57*	110*	193*		389
Column %	90.00%	95.24%*	98.28%*	85.27%*	91.04%*		
Row %	2.31%	5.14%*	14.65%*	28.28%*	49.61%*		
Total %	2.09%	4.65%*	13.26%*	25.58%*	44.88%*		90.47%
G_2:2	1	1	1	19*	19*		41
Column %	10.00%	4.76%	1.72%	14.73%*	8.96%*		
Row %	2.44%	2.44%	2.44%	46.34%*	46.34%*		
Total %	.23%	.23%	.23%	4.42%*	4.42%*		9.53%
All Grps	10	21	58	129	212		430
Total %	2.33%	4.88%	13.49%	30.00%	49.30%		

STAT. Summary Frequency Table (p delpport.sta)
 BASIC Marked cells have counts > 10
 STATS (Marginal summaries are not marked)

GROEP	V5		V5		V5	
	G_1:0	G_2:1	G_3:2	G_4:3	G_5:4	G_6:5
G_1:1	1	14*	34*	61*	101*	178*
Column %	100.00%	100.00%*	94.44%*	92.42%*	86.32%*	90.82%*
Row %	.26%	3.60%*	8.74%*	15.68%*	25.96%*	45.76%*
Total %	.23%	3.26%*	7.91%*	14.19%*	23.49%*	41.40%*
G_2:2	0	0	2	5	16*	18*
Column %	0.00%	0.00%	5.56%	7.58%	13.68%*	9.18%*
Row %	0.00%	0.00%	4.88%	12.20%	39.02%*	43.90%*
Total %	0.00%	0.00%	.47%	1.16%	3.72%*	4.19%*
All Grps	1	14	36	66	117	196
Total %	.23%	3.26%	8.37%	15.35%	27.21%	45.58%

STAT. Summary Frequency Table (p delpport.sta)
 BASIC Marked cells have counts > 10
 STATS (Marginal summaries are not marked)

GROEP	Row Totals
G_1:1	389
Column %	
Row %	
Total %	90.47%
G_2:2	41
Column %	
Row %	
Total %	9.53%
GROEP	Row Totals
All Grps	430
Total %	

STAT. Summary Frequency Table (p delpport.sta)
 BASIC Marked cells have counts > 10
 STATS (Marginal summaries are not marked)

GROEP	V6 G_1:1	V6 G_2:2	V6 G_3:3	V6 G_4:4	V6 G_5:5	Row Totals
G_1:1	17*	29*	89*	111*	143*	389
Column %	100.00%*	96.67%*	94.68%*	85.38%*	89.94%*	
Row %	4.37%*	7.46%*	22.88%*	28.53%*	36.76%*	
Total %	3.95%*	6.74%*	20.70%*	25.81%*	33.26%*	90.47%
G_2:2	0	1	5	19*	16*	41
Column %	0.00%	3.33%	5.32%	14.62%*	10.06%*	
Row %	0.00%	2.44%	12.20%	46.34%*	39.02%*	
Total %	0.00%	.23%	1.16%	4.42%*	3.72%*	9.53%
All Grps	17	30	94	130	159	430
Total %	3.95%	6.98%	21.86%	30.23%	36.98%	

STAT. Summary Frequency Table (p delpport.sta)
 BASIC Marked cells have counts > 10
 STATS (Marginal summaries are not marked)

GROEP	V7 G_1:1	V7 G_2:2	V7 G_3:3	V7 G_4:4	V7 G_5:5	Row Totals
G_1:1	23*	47*	86*	98*	135*	389
Column %	100.00%*	95.92%*	94.51%*	82.35%*	91.22%*	
Row %	5.91%*	12.08%*	22.11%*	25.19%*	34.70%*	
Total %	5.35%*	10.93%*	20.00%*	22.79%*	31.40%*	90.47%
G_2:2	0	2	5	21*	13*	41
Column %	0.00%	4.08%	5.49%	17.65%*	8.78%*	
Row %	0.00%	4.88%	12.20%	51.22%*	31.71%*	
Total %	0.00%	.47%	1.16%	4.88%*	3.02%*	9.53%
All Grps	23	49	91	119	148	430
Total %	5.35%	11.40%	21.16%	27.67%	34.42%	

STAT. Summary Frequency Table (p delpport.sta)
 BASIC Marked cells have counts > 10
 STATS (Marginal summaries are not marked)

GROEP	V8 G_1:0	V8 G_2:1	V8 G_3:2	V8 G_4:3	V8 G_5:4	V8 G_6:5
G_1:1	1	32*	31*	86*	97*	142*
Column %	100.00%	100.00%*	100.00%*	92.47%*	82.91%*	91.03%*
Row %	.26%	8.23%*	7.97%*	22.11%*	24.94%*	36.50%*
Total %	.23%	7.44%*	7.21%*	20.00%*	22.56%*	33.02%*
G_2:2	0	0	0	7	20*	14*
Column %	0.00%	0.00%	0.00%	7.53%	17.09%*	8.97%*
Row %	0.00%	0.00%	0.00%	17.07%	48.78%*	34.15%*
Total %	0.00%	0.00%	0.00%	1.63%	4.65%*	3.26%*
All Grps	1	32	31	93	117	156
Total %	.23%	7.44%	7.21%	21.63%	27.21%	36.28%

STAT. Summary Frequency Table (p delpport.sta)
 BASIC Marked cells have counts > 10
 STATS (Marginal summaries are not marked)

GROEP	Row Totals
G_1:1	389
Column %	
Row %	
Total %	90.47%
G_2:2	41
Column %	
Row %	
Total %	9.53%
All Grps	430
Total %	

STAT. Summary Frequency Table (p delpport.sta)
 BASIC Marked cells have counts > 10
 STATS (Marginal summaries are not marked)

GROEP	V9 G_1:0	V9 G_2:1	V9 G_3:2	V9 G_4:3	V9 G_5:4	V9 G_6:5
G_1:1	2	21*	33*	58*	90*	185*
Column %	100.00%	100.00%*	94.29%*	86.57%*	84.11%*	93.43%*
Row %	.51%	5.40%*	8.48%*	14.91%*	23.14%*	47.56%*
Total %	.47%	4.88%*	7.67%*	13.49%*	20.93%*	43.02%*
G_2:2	0	0	2	9	17*	13*
Column %	0.00%	0.00%	5.71%	13.43%	15.89%*	6.57%*
Row %	0.00%	0.00%	4.88%	21.95%	41.46%*	31.71%*
Total %	0.00%	0.00%	.47%	2.09%	3.95%*	3.02%*

STATISTICA: Basic Statistics and Tables 04-05-01 12:18 PAGE 68

STAT. Summary Frequency Table (p delpport.sta)
 BASIC Marked cells have counts > 10
 STATS (Marginal summaries are not marked)

GROEP	V9 G_1:0	V9 G_2:1	V9 G_3:2	V9 G_4:3	V9 G_5:4	V9 G_6:5
All Grps	2	21	35	67	107	198
Total %	.47%	4.88%	8.14%	15.58%	24.88%	46.05%

STAT. Summary Frequency Table (p delpport.sta)
 BASIC Marked cells have counts > 10
 STATS (Marginal summaries are not marked)

GROEP	Row Totals
G_1:1	389
Column %	
Row %	
Total %	90.47%
G_2:2	41
Column %	
Row %	
Total %	9.53%
All Grps	430
Total %	

STAT. Summary Frequency Table (p delpport.sta)
 BASIC Marked cells have counts > 10
 STATS (Marginal summaries are not marked)

GROEP	V10 G_1:1	V10 G_2:2	V10 G_3:3	V10 G_4:4	V10 G_5:5	Row Totals
G_1:1	19*	39*	68*	101*	162*	389
Column %	100.00%*	92.86%*	91.89%*	87.83%*	90.00%*	
Row %	4.88%*	10.03%*	17.48%*	25.96%*	41.65%*	
Total %	4.42%*	9.07%*	15.81%*	23.49%*	37.67%*	90.47%
G_2:2	0	3	6	14*	18*	41
Column %	0.00%	7.14%	8.11%	12.17%*	10.00%*	
Row %	0.00%	7.32%	14.63%	34.15%*	43.90%*	
Total %	0.00%	.70%	1.40%	3.26%*	4.19%*	9.53%
All Grps	19	42	74	115	180	430
Total %	4.42%	9.77%	17.21%	26.74%	41.86%	

STAT. Summary Frequency Table (p delpport.sta)
 BASIC Marked cells have counts > 10
 STATS (Marginal summaries are not marked)

GROEP	V11 G_1:1	V11 G_2:2	V11 G_3:3	V11 G_4:4	V11 G_5:5	Row Totals
G_1:1	23*	39*	69*	110*	148*	389
Column %	100.00%*	90.70%*	94.52%*	90.91%*	87.06%*	
Row %	5.91%*	10.03%*	17.74%*	28.28%*	38.05%*	
Total %	5.35%*	9.07%*	16.05%*	25.58%*	34.42%*	90.47%
G_2:2	0	4	4	11*	22*	41
Column %	0.00%	9.30%	5.48%	9.09%*	12.94%*	
Row %	0.00%	9.76%	9.76%	26.83%*	53.66%*	
Total %	0.00%	.93%	.93%	2.56%*	5.12%*	9.53%
All Grps	23	43	73	121	170	430
Total %	5.35%	10.00%	16.98%	28.14%	39.53%	

STAT. Summary Frequency Table (p delpport.sta)
 BASIC Marked cells have counts > 10
 STATS (Marginal summaries are not marked)

GROEP	V12 G_1:0	V12 G_2:1	V12 G_3:2	V12 G_4:3	V12 G_5:4	V12 G_6:5
G_1:1	1	25*	32*	79*	97*	155*
Column %	100.00%	96.15%*	91.43%*	94.05%*	92.38%*	86.59%*
Row %	.26%	6.43%*	8.23%*	20.31%*	24.94%*	39.85%*
Total %	.23%	5.81%*	7.44%*	18.37%*	22.56%*	36.05%*
G_2:2	0	1	3	5	8	24*
Column %	0.00%	3.85%	8.57%	5.95%	7.62%	13.41%*
Row %	0.00%	2.44%	7.32%	12.20%	19.51%	58.54%*
Total %	0.00%	.23%	.70%	1.16%	1.86%	5.58%*
All Grps	1	26	35	84	105	179
Total %	.23%	6.05%	8.14%	19.53%	24.42%	41.63%

STAT. Summary Frequency Table (p delpport.sta)
 BASIC Marked cells have counts > 10
 STATS (Marginal summaries are not marked)

GROEP	Row Totals
G_1:1	389
Column %	
Row %	
Total %	90.47%
G_2:2	41
Column %	
Row %	
Total %	9.53%

STAT. Summary Frequency Table (p delpport.sta)
 BASIC Marked cells have counts > 10
 STATS (Marginal summaries are not marked)

GROEP	Row Totals
All Grps	430
Total %	

STAT. Summary Frequency Table (p delport.sta)
 BASIC Marked cells have counts > 10
 STATS (Marginal summaries are not marked)

GROEP	V13 G_1:0	V13 G_2:1	V13 G_3:2	V13 G_4:3	V13 G_5:4	V13 G_6:5
G_1:1	1	28*	50*	77*	107*	126*
Column %	100.00%	100.00%*	96.15%*	90.59%*	86.99%*	89.36%*
Row %	.26%	7.20%*	12.85%*	19.79%*	27.51%*	32.39%*
Total %	.23%	6.51%*	11.63%*	17.91%*	24.88%*	29.30%*
G_2:2	0	0	2	8	16*	15*
Column %	0.00%	0.00%	3.85%	9.41%	13.01%*	10.64%*
Row %	0.00%	0.00%	4.88%	19.51%	39.02%*	36.59%*
Total %	0.00%	0.00%	.47%	1.86%	3.72%*	3.49%*
All Grps	1	28	52	85	123	141
Total %	.23%	6.51%	12.09%	19.77%	28.60%	32.79%

STAT. Summary Frequency Table (p delport.sta)
 BASIC Marked cells have counts > 10
 STATS (Marginal summaries are not marked)

GROEP	Row Totals
G_1:1	389
Column %	
Row %	
Total %	90.47%
G_2:2	41
Column %	
Row %	
Total %	9.53%
All Grps	430
Total %	

STAT. Summary Frequency Table (p delport.sta)
 BASIC Marked cells have counts > 10
 STATS (Marginal summaries are not marked)

GROEP	V14 G_1:1	V14 G_2:2	V14 G_3:3	V14 G_4:4	V14 G_5:5	Row Totals
G_1:1	26*	40*	71*	107*	145*	389
Column %	100.00%*	90.91%*	91.03%*	86.29%*	91.77%*	
Row %	6.68%*	10.28%*	18.25%*	27.51%*	37.28%*	
Total %	6.05%*	9.30%*	16.51%*	24.88%*	33.72%*	90.47%
G_2:2	0	4	7	17*	13*	41
Column %	0.00%	9.09%	8.97%	13.71%*	8.23%*	
Row %	0.00%	9.76%	17.07%	41.46%*	31.71%*	
Total %	0.00%	.93%	1.63%	3.95%*	3.02%*	9.53%
All Grps	26	44	78	124	158	430
Total %	6.05%	10.23%	18.14%	28.84%	36.74%	

STAT. Summary Frequency Table (p delport.sta)
 BASIC Marked cells have counts > 10
 STATS (Marginal summaries are not marked)

GROEP	V15 G_1:0	V15 G_2:1	V15 G_3:2	V15 G_4:3	V15 G_5:4	V15 G_6:5
G_1:1	1	19*	38*	65*	122*	144*
Column %	100.00%	100.00%*	92.68%*	91.55%*	87.77%*	90.57%*
Row %	.26%	4.88%*	9.77%*	16.71%*	31.36%*	37.02%*
Total %	.23%	4.42%*	8.84%*	15.12%*	28.37%*	33.49%*
G_2:2	0	0	3	6	17*	15*
Column %	0.00%	0.00%	7.32%	8.45%	12.23%*	9.43%*
Row %	0.00%	0.00%	7.32%	14.63%	41.46%*	36.59%*
Total %	0.00%	0.00%	.70%	1.40%	3.95%*	3.49%*
All Grps	1	19	41	71	139	159
Total %	.23%	4.42%	9.53%	16.51%	32.33%	36.98%

STAT. Summary Frequency Table (p delpport.sta)
 BASIC Marked cells have counts > 10
 STATS (Marginal summaries are not marked)

GROEP	Row Totals
G_1:1	389
Column %	
Row %	
Total %	90.47%
G_2:2	41
Column %	
Row %	
Total %	9.53%

GROEP	Row Totals
All Grps	430
Total %	

STAT. Summary Frequency Table (p delpport.sta)
 BASIC Marked cells have counts > 10
 STATS (Marginal summaries are not marked)

GROEP	V16 G_1:0	V16 G_2:1	V16 G_3:2	V16 G_4:3	V16 G_5:4	V16 G_6:5
G_1:1	1	33*	43*	86*	94*	131*
Column %	100.00%	94.29%*	100.00%*	89.58%*	87.85%*	89.12%*
Row %	.26%	8.48%*	11.05%*	22.11%*	24.16%*	33.68%*
Total %	.23%	7.67%*	10.00%*	20.00%*	21.86%*	30.47%*
G_2:2	0	2	0	10	13*	16*
Column %	0.00%	5.71%	0.00%	10.42%	12.15%*	10.88%*
Row %	0.00%	4.88%	0.00%	24.39%	31.71%*	39.02%*
Total %	0.00%	.47%	0.00%	2.33%	3.02%*	3.72%*
All Grps	1	35	43	96	107	147
Total %	.23%	8.14%	10.00%	22.33%	24.88%	34.19%

STAT. Summary Frequency Table (p delpport.sta)
 BASIC Marked cells have counts > 10
 STATS (Marginal summaries are not marked)

GROEP	V16 G_7:6	Row Totals
G_1:1	1	389
Column %	100.00%	
Row %	.26%	
Total %	.23%	90.47%
G_2:2	0	41
Column %	0.00%	
Row %	0.00%	
Total %	0.00%	9.53%
All Grps	1	430
Total %	.23%	

STAT. Summary Frequency Table (p delpport.sta)
 BASIC Marked cells have counts > 10
 STATS (Marginal summaries are not marked)

GROEP	V17 G_1:1	V17 G_2:2	V17 G_3:3	V17 G_4:4	V17 G_5:5	Row Totals
G_1:1	23*	44*	62*	93*	167*	389
Column %	100.00%*	100.00%*	92.54%*	86.11%*	88.83%*	
Row %	5.91%*	11.31%*	15.94%*	23.91%*	42.93%*	
Total %	5.35%*	10.23%*	14.42%*	21.63%*	38.84%*	90.47%
G_2:2	0	0	5	15*	21*	41
Column %	0.00%	0.00%	7.46%	13.89%*	11.17%*	
Row %	0.00%	0.00%	12.20%	36.59%*	51.22%*	
Total %	0.00%	0.00%	1.16%	3.49%*	4.88%*	9.53%
All Grps	23	44	67	108	188	430
Total %	5.35%	10.23%	15.58%	25.12%	43.72%	

STAT. Summary Frequency Table (p delpport.sta)
 BASIC Marked cells have counts > 10
 STATS (Marginal summaries are not marked)

GROEP	V18 G_1:0	V18 G_2:1	V18 G_3:2	V18 G_4:3	V18 G_5:4	V18 G_6:5
G_1:1	1	29*	44*	58*	84*	173*
Column %	100.00%	100.00%*	95.65%*	92.06%*	85.71%*	89.64%*
Row %	.26%	7.46%*	11.31%*	14.91%*	21.59%*	44.47%*
Total %	.23%	6.74%*	10.23%*	13.49%*	19.53%*	40.23%*
G_2:2	0	0	2	5	14*	20*
Column %	0.00%	0.00%	4.35%	7.94%	14.29%*	10.36%*
Row %	0.00%	0.00%	4.88%	12.20%	34.15%*	48.78%*
Total %	0.00%	0.00%	.47%	1.16%	3.26%*	4.65%*
All Grps	1	29	46	63	98	193
Total %	.23%	6.74%	10.70%	14.65%	22.79%	44.88%

STAT. Summary Frequency Table (p delpport.sta)
 BASIC Marked cells have counts > 10
 STATS (Marginal summaries are not marked)

GROEP	Row Totals
G_1:1	389
Column %	
Row %	
Total %	90.47%
G_2:2	41
Column %	
Row %	
Total %	9.53%

STAT. Summary Frequency Table (p delpport.sta)
 BASIC Marked cells have counts > 10
 STATS (Marginal summaries are not marked)

GROEP	Row Totals
All Grps	430
Total %	

STAT. Summary Frequency Table (p delpport.sta)
 BASIC Marked cells have counts > 10
 STATS (Marginal summaries are not marked)

GROEP	V19 G_1:1	V19 G_2:2	V19 G_3:3	V19 G_4:4	V19 G_5:5	Row Totals
G_1:1	28*	45*	61*	103*	152*	389
Column %	100.00%*	97.83%*	88.41%*	83.74%*	92.68%*	
Row %	7.20%*	11.57%*	15.68%*	26.48%*	39.07%*	
Total %	6.51%*	10.47%*	14.19%*	23.95%*	35.35%*	90.47%
G_2:2	0	1	8	20*	12*	41
Column %	0.00%	2.17%	11.59%	16.26%*	7.32%*	
Row %	0.00%	2.44%	19.51%	48.78%*	29.27%*	
Total %	0.00%	.23%	1.86%	4.65%*	2.79%*	9.53%
All Grps	28	46	69	123	164	430
Total %	6.51%	10.70%	16.05%	28.60%	38.14%	

STAT. Summary Frequency Table (p delpport.sta)
 BASIC Marked cells have counts > 10
 STATS (Marginal summaries are not marked)

GROEP	V20 G_1:1	V20 G_2:2	V20 G_3:3	V20 G_4:4	V20 G_5:5	Row Totals
G_1:1	23*	45*	68*	95*	158*	389
Column %	95.83%*	93.75%*	94.44%*	89.62%*	87.78%*	
Row %	5.91%*	11.57%*	17.48%*	24.42%*	40.62%*	
Total %	5.35%*	10.47%*	15.81%*	22.09%*	36.74%*	90.47%
G_2:2	1	3	4	11*	22*	41
Column %	4.17%	6.25%	5.56%	10.38%*	12.22%*	
Row %	2.44%	7.32%	9.76%	26.83%*	53.66%*	
Total %	.23%	.70%	.93%	2.56%*	5.12%*	9.53%
All Grps	24	48	72	106	180	430
Total %	5.58%	11.16%	16.74%	24.65%	41.86%	