

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 afdreingsvoordele 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

eksternebetrekkinge - 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.