DIE INTERNE SKAKELBLAD (PERSONEELBLAD) AS KOMMUNIKASIEMEDIUM IN DIE BEDRYF

DIE INTERNE SKAKELBLAD (PERSONEELBLAD) AS KOMMUNIKASIEMEDIUM IN DIE BEDRYF

deur Johannes Ignatius de Jager

Verhandeling aangebied ter gedeeltelike voldoening
aan die vereistes vir die graad

Magister Artium

in Kommunikasiekunde aan die

Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys

Potchefstroom
Oktober 1977

Leier: Prof. G.J. Pienaar
Hulpleier: Dr. A.L. Barnard

V O O R W O O R D

Die totale onverbondenheid van Ayn Rand is 'n mite. Hierdie studie het werklikheid geword deur my verbondenheid as mens aan Hom en aan talle van my mede-mense, veral my leiers, prof. G.J. Pienaar, hoof van die departement Kommunikasiekunde, en dr. A.L. Barnard, senior lektor in die departement Bedryf= sielkunde; mnr. Niel Ackermann, voormalige voorsitter van die Suid-Afrikaanse Vereniging van Bedryfsredakteurs en aan die Vereniging self, wat nooit moeite ontsien het om tot hulp te wees nie.

Opgedra aan:

L.T. de Jager M.A.
A. le R. de Jager B.A. S.O.D./S.T.D.

"We have a very large and diversified worldwide organization. Our employees everywhere must know what management's plans, policies and expectations are. Management must know what employees are doing, thinking and saying. We want to run our company on facts, not on guesswork or assumptions. So we need the best possible internal communication. I think of our organizations not as static pyramids, with the top jobs at the apex, but as dynamic circles or wheels, with the top jobs at the center. Our goal is to move our communication freely and frequently in and out of those centers, without filter and distortion. We're working hard at that concept, and we're stressing the fact that communication is an interrelated, two-way process, with listening every bit as important as telling." (J. Paul Lyet, voorsitter van die raad en hoofbestuurder van die Sperry Rand Corporation in Journal, 1975/4, p. 4).

"Your job is about effective two-way communication with workers. My first recollection of communication within industry was as an apprentice in my early teens. I soon learned that communi= cation with management wasn't easy. Too many questions to the foreman too often received the reply: "Get on with the bloody job." (Lord Stokes in Journal, 1975/1, p. 7.).

Journal of Organizational Communication, International Association of Business Communicators, 870 Market Street, Suite 469, San Francisco, CA 94102.

I N L E I D I N G

'n Studie van die interne skakelblad of personeelblad as kommunikasiemedium in die bedryf hou interessante moontlikhede in - vir studente in die Kommunikasiekunde en vir dié mense wie se taak dit is om ook met onder meer hierdie medium te kommunikeer.

Baie geld, tyd en energie word vandag in Suid-Afrika aan per=soneelblaaie bestee. Tog word die vraag dikwels binne en buite die bedryf gestel of die personeelblad werklik 'n doel as kommunikasiemedium dien.

Tydens my eie (ongelukkig kort) verbintenis met die personeelblad in die praktyk, het ek hierdie vraag dikwels teengekom. Die negatiewe wat deur die vraag geïmpliseer word, is dikwels egter deur dié mense vir wie die personeelblad bestaan, as negatief bewys. Onder die oppervlak van 'n kritiese traak-my-nie-agtigheid vind die meeste bedryfsredakteurs - hoewel nie wetenskaplik bewys nie - dikwels 'n lewendige belangstelling en hulpvaardigheid. Baie min werknemers is heeltemal negatief ingestel teenoor die personeelblad in hul onderneming en die meeste is altyd baie gewillig (terwyl hulle dikwels op die oog af onverskillig lyk) om met die bedryfsredakteur saam te werk.

Hierdie hinderlike vraag het daartoe gelei dat ek besluit het om die rol van die personeelblad as kommunikasiemedium te bestudeer en te probeer vasstel hoe die personeelblad in 'n aantal Suid-Afrikaanse bedrywe as kommunikasiemedium aanvaar word. (Om die studie hanteerbaar te maak, het ek net die interne skakelblaaie - personeelblaaie - van 'n paar Suid-Afrikaanse bedrywe betrek).

Ek aanvaar net soos die meeste bedryfsredakteurs dat die personeel=blad 'n skakel is in die kommunikasienetwerk in die bedryf en dat dit nie die netwerk self is nie. Dit help bloot om te motiveer, te produseer, te identifiseer, gelukkig en aangepas te hou en om in te lig.

Tog is daar inligting wat nie met optimale welslae deur die bedryfsleier oorgedra kan word nie. Dit geld o.m. beleidsake soos byvoordele, outomatisasie en besoldiging. Die bedryfs=leier kan ook nie dieselfde mate van erkenning gee - vir die individu en vir die groep - as die personeelblad nie. Erkenning en waardering vir prestasies en bereikinge buite die werkverband, maar steeds as uitkenbare lid van die betrokke organisasie, val buite die terrein van die bedryfsleier.

Die aanvaarding van hierdie studie is dan eerstens dat die per=soneelblad 'n medium is wat 'n groot groep mense gelyk en met dieselfde inligting in een vorm bereik. Subjektiewe vertolkings en verdraaiings (bewus of onbewus) van die boodskap word dus met die enkele kommunikasie daarvan verminder.

Die tweede aanvaarding is dat die personeelblad as nuusmedium help met die daarstelling van 'n groepgees in 'n anders onper=soonlike nywerheid deur identifikasie van die enkeling of klein groep met die groter groep, organisasie en produk.

Die derde aanvaarding is dat daar in die personeelblad in so 'n mate erkenning gegee kan word aan die werknemer se prestasies as werknemer en as mens dat dit kan bydra tot die bevrediging van die hoër behoeftes van die meeste werknemers onder die huidige bestel. Die personeelblad kan dus 'n rol speel in die betrokke onderneming se stelsel van motivering en bydra om 'n werknemer 'n gelukkige en aangepaste mens te maak.

Die doel van hierdie studie is om aan die hand van bestaande literatuur vas te stel wat die plek en taak van die personeel=blad as kommunikasiemedium is en om enkele kommunikasieriglyne vir die personeelblad neer te lê. Ten slotte wou ek vasstel wat die instelling van die lesers van 'n paar personeelblaaie teenoor dié blaaie is.

Die doel is nie om wette neer te lê nie. Enige hanteerder van die kommunikasiemedia besef gou dat die stel van wette vir die

hantering van en die waarborg van sukses vir die medium 'n twyfelagtige saak is. Die doel is ook nie om personeelblaaie en organisasies teen mekaar op te weeg en af te speel nie. Weens die gebrek aan absolute beginsels kan dit nie gedoen word nie. Die grootste enkele probleem met die studie van perso= neelblaaie as kommunikasiemedium in die bedryf was die feit dat daar in Suid-Afrika oor die betrokke onderwerp - soos van toepassing op die situasie in Suid-Afrika - bykans niks op skrif is nie. Die Suid-Afrikaanse Vereniging van Bedryfsredakteurs is só aktief besig met die vestiging van die beroep van bedryfsre= dakteur in Suid-Afrika, opleiding vir en ordening van die beroep dat daar nog bitter min gedoen is aan byvoorbeeld die insameling van statistiek oor die beroep in Suid-Afrika.

'n Tweede probleem is die bestaande literatuur in Suid-Afrika. Ek het tot die gevolgtrekking gekom dat daar hier nie, en ook nie elders nie, 'n werklike dieptestudie oor die bedryfsjoerna= listiek bestaan nie. Literatuur is volop maar die benadering redelik standaard en soms selfs stereotiep. In werk na werk na werk word bykans presies dieselfde gesê.

Dit het tot gevolg gehad dat daar in hierdie studie talle on= beantwoorde vrae oor die bedryfsjoernalistiek bestaan, wat met groot sukses deur studente in die Kommunikasiekunde aangepak kan word. Die gevolg was ook dat ek 'n bonte mengelmoes van bronne moes raadpleeg - waarvan net enkeles geskik geag is - die studie geweldig wyd moes aanpak en besonder baie moes steun op tydskrifte, eie ervaring, eie gevolgtrekkings en op inligting en standpunte verkry in en deur persoonlike gesprekke, formeel en informeel, met lede van die SABVR.

Ek wil hierdie studie nie graag sien as baanbrekerswerk in Suid-Afrika nie, veel eerder as 'n stimulus vir studente in die Kommunikasiekunde en vir bedryfskommunikators wat my liefde en belangstelling vir hierdie onderwerp deel en ook die ideaal koester dat ons, deur met mekaar te praat, vir almal wat in Suid-Afrika woon, 'n ware bly- en woonplek kan skep.

INHOUDSOPGAWE

HOOFSTUK I

A. BEGRIPSVERKLARING 1

I. BEGRIPPE 2

II. DEFINISIE 4

B. REDAKTEURSVERENIGINGS 7

I. HISTORIESE OORSIG 10

(a) American Association of Industrial Editors 10

(b) International Council of Industrial Editors 11

(c) International Association of Business Communicators 14

(d) British Association of Industrial Editors 14

(e) Die Suid-Afrikaanse Vereniging van Bedryfsredakteurs 16

II. SAMEVATTING 19

HOOFSTUK II

A. KOMMUNIKASIE 21

I. DIE BEGRIP KOMMUNIKASIE 22

II. KOMMUNIKASIE GEDEFINIEËR 27

III. KOMMUNIKASIEGEBIEDE 28

(a) Intrapersoonlike kommunikasie 29

(b) Die proses van menslike kommunikasie 30

IV. KOMMUNIKATOR EN BESTEMMING 37

V. MASSAKOMMUNIKASIE 38

B. MASSAKOMMUNIKASIE 39

I. INTERPERSOONLIKE EN MASSAKOMMUNIKASIE - DIE VERSKILLE 39

II. WAT IS MASSAKOMMUNIKASIE? 43

III. DIE EFFEK 47

IV. DIE AARD VAN MASSAKOMMUNIKASIE 50

V. SAMEVATTING 52

HOOFSTUK III

A. BEDRYFSKOMMUNIKASIE 53

I. WIE SE TAAK? 53

II. PROFESSIONALISME 57

III. SKAKELING 58

IV. DIE MENS 65

(a) Menslike behoeftes 67

(b) Behoeftepatrone 70

(c) Die volwasse mens 73

(d) Die mens in die bedryf 74

V. KOMMUNIKASIEBEHOEFTES 77

VI. KOMMUNIKASIE IN DIE BEDRYF 80

VII. FILTERS 84

VIII. KOMMUNIKASIENETWERKE 87

IX. GERUGTE 91

B. KOMMUNIKASIE IN PERSPEKTIEF 96

HOOFSTUK IV

A. BEDRYFSPUBLIKASIES 101

I. ONDERWERPE 105

(a) Personeelbeleid 105

(b) Struktuur en organisasie 108

(c) Bedrywighede 109

(d) Finansiële resultate 110

(e) Werknemersbedrywighede 111

(f) Artikels van algemene belang 114

(g) Redaksionele kommentaar 115

(h) Humor 116

(i) Wat word nie gepubliseer nie 117

(j) Briewe 118

II. DOELWITTE VAN 'N PERSONEELBLAD 119

III. STEL VAN DOELWITTE 123

IV. FORMAAT EN VERSKYNINGSTYD 125

(a) Koerant 126

(b) Tydskrif 128

V. DIE KEUSE 129

VI. HOE GEREELD? 130

VII. VERSPREIDING 131

VIII. SAMEVATTING 133

HOOFSTUK V

A. TIPOGRAFIE 135

I. NAVORSINGSBEVINDINGS 138

II. AANBEVELINGS 141

B. ONTWERP IN MODERNE KOMMUNIKASIE 143
I. FORMAAT 143
II. UITLEG EN ONTWERP 144
III. TIPOGRAFIE 146
IV. REPRODUKSIE 148

C. VERSTAANBAARHEID 151
SAMEVATTING 154

HOOFSTUK VI

A. TREFWYDTE VAN DIE PERSONEELBLAD 155
I. DIE ONDERSOEK 156
II. DIE MONSTER 159
III. DIE BESKIKBARE MONSTER 160
IV. DIE VRAELYS 162
V. SOORTE VRAE 163
VI. DIE LOODSTOETS 164
VII. DIE ONDERSOEK SELF 166

B. RESULTAAT 167

C. GEVOLGTREKKINGS 171

SAMEVATTING 173

BYLAES

BYLAE A 177
BYLAE B 187

BYLAE C 193

BYLAE D 198

BIBLIOGRAFIE

A. STANDAARDWERKE 203

B. TYDSKRIFTE EN JAARVERSLAE 207

MET DANK 209

SUMMARY 211

HOOFDSTUK I

A. BEGRIPSVERKLARING

Vir wat 'n paar jaar gelede nog bekend gestaan het as "house journals", verkies die Amerikaanse bedryfskommunikators vandag die term "industrial publications" (ICIE File, p. ix, 1961).*

'n Direkte Afrikaanse vertaling sou lui industriële publikasies of beter, nywerheidspublikasies. Omdat die begrip nywerheid in Afrikaans beperkte omvang het, is die woord bedryf hier pasliker omdat dit 'n veel wyer begrip is. Nie net die publikasies van die vervaardigingsnywerheid word in hierdie studie betrek nie. Staatsdepartemente, opvoedkundige inrigtings, die nywerheid, die handel en welsynorganisasies het ook publikasies wat aan die definisie van 'n "industrial publication" voldoen. Daarom dan die voorkeur aan die woord bedryfspublikasies.

Vir die doel van hierdie studie word net aandag gegee aan een van die drie soorte bedryfspublikasies: die interne bedryfspu= blikasie of-te-wel ook die interne skakelblad of die personeel= blad.

Skakeling, in die sin van "public relations", is myns insiens die hoofoogmerk van 'n bedryfspublikasie - of die sirkulasie intern, ekstern of 'n samestelling van die twee is. Die doel van die publikasies is uiteraard skakeling - met die werknemers, die verskaffer, die verspreider, die verbruiker, die aandeel= houer of die maatskappy waarin die onderneming funksioneer.

Volgens die definisie van die International Council of Indus= trial Editors verwys die term "industrial publication" na "the many types of communications that are printed (or other= wise duplicated) and issued periodically by private sponsors: business and industrial companies and various kinds of asso= ciations. They include magazines, newspapers, newsletters and mimeographed bulletins. In almost all cases they are free circulation media and in very few cases do they carry paid ad= advertising. They fall into three general classifications:

* Cadigan, W.J. The ICIE File: A History of Industrial Journalism, Boston, Mass., 1961.

internal, for circulation primarily or only among employees of the sponsor; external, for circulation among the sponsor's customer, prospects, dealers, salesman, stockholders, among so-called thought leaders and other interested persons; and combinations of the two" (ICIE File, p. x, 1961).

I. BEGRIPPE

Histories het die begrip (business journalism) sakejoernalistiek in Amerika ontstaan vir die honderde publikasies wat gereeld gespesialiseerde inligting verskaf aan die leiers in die sake= wêreld, nywerheid en professies. Die doel is/was om aan hier= die mense hulp te verleen met die hantering van hul onderne= mings. Die publikasies word deur verteenwoordigers van baie ondernemings gelees en die tema is nie tot een maatskappy be= perk nie. Elektrotegniese ingenieurs ontvang dus meer as een sakepublikasie.

Die Amerikaanse Standard Rate and Data Service gebruik die woord sakepublikasie vir alle publikasies waarvan die inhoud aan beroepsbelange gewy word, beroepsbelange in die sakewêreld, nywerheid of professies (Baird en Turnbull, 1961, p. 5)*

Die begrip nywerheidsjoernalistiek (industrial journalism) word nou gebruik vir gereelde publikasies deur individuele maatskappye, institute, organisasies of groepe in hul eie belang ongeag die rigting of aktiwiteit van hierdie groepe.

Nywerheidspublikasies sluit ook die publikasies in van nie-ny= werhede soos hospitale, universiteite, staatsdepartemente, versekeringsmaatskappye, ens. met die enkele voorwaarde dat dit uitgegee word in die belang van die organisasie wat die publi= kasie borg. Dit kan gerig wees aan enige van die publieke van

---

* Baird, R.N. & Turnbull, A.T. Industrial and Business Journa= lism, Chilton Company - Book Division, New York, 1961.

die organisasie, intern of ekstern. (In die kommunikasiewese word die teikengroep van 'n medium die "publiek" van daardie medium genoem).

Om hierdie rede word die begrip bedryfsjoernalistiek in Afri= kaans verkies - teenoor sakejoernalistiek (Baird & Turnbull, 1961, p. 5).

Die International Council of Industrial Editors definieer 'n bedryfspublikasie deur die volgende vrae te vra:

1. Wie finansier die publikasie? (Die finansier moet ge= spesifiseer word).
2. Betaal die finansier die hele publikasierekening? (Maat= skappygeborgde publikasies voldoen maklik aan hierdie vereiste, maar indien 'n beduidende deel van die rekening deur iemand anders as deur die borg betaal word, deur inte= kenaars of by wyse van advertensies, word die publikasie as handelspublikasie geklassifiseer. Publikasies van verenigings word as volledig geborg gesien as die ledegeld van die vereniging voorsiening maak vir die intekengeld).
3. Dra die publikasie advertensies?
4. Beskik die publikasie oor 'n massaposdiens? (In Amerika kry volledig geborgde publikasies met 'n beperkte en gratis sirkulasie nie die sogenaamde tweedeklas-posvoorkeur nie).

Nywerheids- of bedryfspublikasies word as 'n skakelwerktuig gesien en word gerig aan een of meer van die volgende publieke: werknemers, handelaars, aandeelhouers, klante of ander mense met 'n spesiale belang in of by die onderneming. 'n Klein organi= sasie mag net oor een bedryfspublikasie beskik, terwyl groot ondernemings oor 'n hele paar - elk aan 'n ander publiek gerig - beskik (Baird & Turnbull, 1961, p. 7.).

Daar is drie soorte bedryfs- en sakepublikasies, elk verskillend van die ander op grond van die uitgewer en die doel. Sakeblaaie en maatskappyblaaie kom die meeste voor. Die derde soort is verenigingsblaaie.

'n Sakeblad word met die oog op wins uitgegee en voorsien sake= ondernemings, nywerhede of gespesialiseerde professies van belangrike inligting ten bate van die mense in daardie sake= rigting, nywerheid of professie. Dit word nie gepubliseer deur of vir 'n spesiale maatskappy of organisasie in daardie bedryf nie (Baird & Turnbull, 1961, p. 8).

'n Maatskappyblad is 'n publikasie, uitgegee deur 'n organisasie (sake- of nywerheidsorganisasie) vir verspreiding onder sy werk= nemers en/of handelaars, klante of ander belanghebbende persone. Die bekendste maatskappyblad of -publikasie is die personeelblad (Baird & Turnbull, 1961, p. 10).

II. DEFINISIE

"A house journal is a publication issued periodically, and not primarily for profit, by an industrial undertaking, a business house, or a public service"(Smith, 1961, p. 1).

Dié definisie van die British Association of Industrial Editors word soos volg toegelig:

1. 'n Maatskappyblad is 'n periodieke publikasie, dit word dus gereeld op 'n vasgestelde tyd uitgegee en is nie 'n eenmalige publikasie nie. Dit skakel bedryfspublikasie soos ontvangsbrosjures, handboeke, katalogusse, pamflette en brosjures oor spesifieke sake uit. Dit skakel egter nie jaarlikse publikasies soos die jaarverslag uit nie. Die vraag is nou hoé gereeld moet die publikasie verskyn om volgens die definisie as maatskappyblad te kwalifiseer. Gesonde verstand sê dat eenmaal per jaar nie gereeld ge= noeg is nie. Die woord "journal" in dié definisie impli= seer gereelde tussenposes. Die minimum-verskyningsinterval wat in Brittanje onder dié definisie aanvaar word, is blaaie wat kwartaalliks verskyn.

2. Die maatskappyblad word nie net met die oog op wins uit=gegee nie. Hoewel daar maatskappyblaaie is wat verkoop word en advertensies dra, is hulle in die minderheid. Selfs dié blaaie kwalifiseer nog omdat die doel met die publikasie nie is om daarmee 'n wins te maak nie.

3. 'n Maatskappyblad word deur 'n nywerheidsonderneming, sakehuis of openbare diens uitgegee. Binne die grense van die definisie val byvoorbeeld dan die personeelblaaie van staatsdepartemente (Postel van die Departement van Pos- en Telegraafwese en Paratus van die Departement van Ver=dediging), semi-staatsinstellings en munisipaliteite, en ook dié van universiteite.

Iewers moet egter 'n onderskeid gemaak word. Buite die grens van die definisie val gemeenteblaaie van kerke, skool- en stu=dentekoerante, vakbondpublikasies, die publikasies van akade=miese verenigings, geestelike en welsynorganisasies, politieke organisasies en beroepsverenigings (Smith, 1961, p. 2).*

Die vraag is nou of 'n publikasie wat hoofsaaklik uitgegee sou word vir predikante van die Presbiteriaanse Kerk of vir betaalde amptenare van die kerk, of 'n publikasie vir die werkers van 'n welsynsorganisasie - hoewel hul miskien vrywil=lige en onbetaalde diens lewer - binne die raamwerk van die definisie aanvaar kan word. Myns insiens wel.

Ná oorweging dan van die geldende Amerikaanse en Britse defi=nisies van die interne skakelblad of personeelblad kan die onderskeie begrippe in Afrikaans só vertaal word:

Employee publication = interne skakelblad of personeelblad,
Industrial journalism = bedryfsjoernalistiek,
Industrial publication = bedryfspublikasie wat personeelblad, eksterne skakelblad, brosjure, advertensie-biljette, werkershandboek kan wees ; en

---

* Smith, B. Industrial Editing: a handbook on house journals, Sir Isaac Pitman & Sons Ltd., London, 1961.

House jornal of house organ = maatskappyblad = personeelblad (intern) of ekstern aan die aandeelhouer, verspreider, verbruiker, verskaffer, die publiek en vakbondblad.

'n Maatskappyblad is dus ook 'n bedryfspublikasie en kan aan 'n verskeidenheid publieke gerig wees - onder meer die werknemers. Indien dit net aan die werknemers gerig is, is dit 'n personeel=blad.

Die woord bedryf word in sy wydste verband gebruik; vir die handel, nywerheid, staats- en semi-staatsinstellings, en opvoedkundige inrigtings.

Maatskappyblad is van toepassings op spesifieke skakelpublika=sies van al hierdie liggame net soos bedryfspublikasie van toe=passing is op die ander publikasies van hierdie liggame (onder=nemings).

Die personeelblad is gewoonlik sonder advertensies en het, soos die naam reeds impliseer, net 'n interne sirkulasie. Maatskappy=blaaie dra gewoonlik nie advertensies nie. Die belange van die maatskappy, insoverre dit deur die belange van die mense wat ten volle of gedeeltelik vir hul inkomste van die maatskappy afhanklik is, is vooropgestel in die uitgee van die publikasie.

Die gereeldheid waarmee die maatskappyblad verskyn, onderskei hom van ander bedryfspublikasies soos brosjures, tegniese hand=boeke, biljette en katalogusse.

Hoewel dit prakties onmoontlik is om te bepaal hoeveel maatskappy=blaaie daar in Brittanje uitgegee word, is daar vasgestel dat lede van die BIAE verantwoordelik is vir 1 800 blaaie. 'n Skat=ting van 2 300 is volgens Mann nader aan die waarheid (Mann, 1974, p. 3).*

---

* Mann, C. Editing for Industry: The Production of House Journals, Heinemann, London, 1974.

Maatskappyblaaie, individueel of en masse, is 'n invloedryke mag vir die aanbied van inligting aan 'n groot aantal mense. Die lesers is baie ontvanklik omdat die inhoud van die blaaie van persoonlike belang is.

B. REDAKTEURSVERENIGINGS

Die grootste cliché in die bedryf is seker dié een wat na die moderne nywerheid verwys as 'n groot, gelukkige gesin. In hierdie afgesaagdheid kan egter tog 'n mate van waarheid steek. Lede van 'n ongelukkige familie vermy mekaar en is nukkerig. 'n Gelukkige familie kommunikeer - hoewel baie van wat gesê word, vir die buitestander nie van veel betekenis sal wees nie.

Só 'n stroom kommunikasie - in die vorm van die gedrukte woord as die familie te groot word om by mekaar te kom om te gesels, is 'n kenmerk van die mens wat deur 'n gemeenskaplike belang saamgesnoer word (Eternal Spring, 1958, p. 1).*

Die moderne bedryfspublikasie is nie meer die "huisorgaan" van= ouds nie. Die moderne nywerheid of bedryf is lank nie meer die tradisionele "huis" nie en die "huisorgaan" (house organ) kan net soos enige menslike orgaan, soos die appendix, sonder dui= delike funksie in die liggaam bly of sonder dramatiese uitwer= king verwyder word.

Die moderne bedryfspublikasie kan vir die werknemers 'n kanaal skep om met mekaar te kommunikeer - 'n noodsaaklike kanaal wat nie deur iets anders vervang kan word nie.

---

* The Eternal Spring: An anniversary history of the America Association of Industrial Editors, 1938-1939. AAIE-publi= kasie, 1958.

Om sy bestaan te regverdig en om die meeste van sy bestaan te maak, het die meeste bedryfspublikasies van die vroegste jare af probeer om soveel moontlik soos 'n verkoopbare tydskrif of 'n koerant te lyk - bykans soos die pionier-motor wat des= tyds 'n lewensgrootte perdekop voor op gehad het om die koets= perde onder die indruk te bring dat hy een van hulle is.

Die ou bedryfspublikasie het nie beleid gehad nie en is deur baie tradisies en vooroordele gekortwiek. Die beleid is krip= ties, maar tog beeldend uitgedruk as "babies, dogs and full-rigged ships". Dit verwys na die werknemer se huislike lewe, sy ontspanning en sy aspirasies na 'n beter lewe by en van die werk af (Eternal Spring, 1958, p. 3).

Behalwe vir 'n paar publikasies met 'n sake-inslag was die meeste bedryfstydskrifte voor die Eerste Wêreldoorlog bloot gesels= brosjures. Die steeds groeiende nywerhede het die bestryding van verlore-tyd-ongelukke egter nodig gemaak. Veiligheid was ná dié oorlog die eerste onderwerp wat almal geraak het. Dit was nie kontroversieel nie, almal was ten gunste daarvan, dit het 'n emosionele aanspraak gemaak en het hom geleen tot konkrete en doeltreffende bespreking (Eternal Spring, 1958, p. 4).

Handels- en saketydskrifte in Amerika kan teruggevoer word na 1846 en in dié land word NCR Factory News beskou as die eerste interne bedryfspublikasie - uitsluitlik vir die werkers. Die blad is in 1887 deur die National Cash Register Company in Daytona begin en bestaan vandag nog (ICIE File, 1961, p. 3).*

In 1921 was daar na beraming 334 personeelblaaie in Amerika, waarvan 91 persent tussen 1917 en 1920 ontstaan het.

Die Eerste Wêreldoorlog het die bedryfsjoernalistiek vinnig laat ontwikkel, maar die ná-oorlogse depressie het daartoe gelei dat talle tot niet gegaan het.

Teen die jare 1930 het 'n paar Amerikaanse universiteite reeds kursusse in gespesialiseerde joernalistiek aangebied. Wat vandag die Oklahoma State University is, het in 1933 reeds 'n graad in sake-joernalistiek aangebied en in 1947 'n graad in bedryfsjoernalistiek. Die graad is in 1957 deur die American Council for Education in Journalism erken.

Georganiseerde bedryfsjoernalistiek in Amerika kan teruggevoer word na belangstelling wat die American Management Association in 1920 reeds in die bedryfsjoernalistiek getoon het. In 1925 het redakteurs van personeelblaaie reeds op 'n kongres van dié vereniging besluit dat 'n definitiewe redaksionele beleid wat deur die bestuur gerugsteun word, nodig is.

Met die stukrag wat die Eerste Wêreldoorlog aan die bedryfsjoer= nalistiek gegee het, is 'n sitting vir personeelbladredakteurs in 1918 by die National Safety Congress gehou. In September 1923 het die redakteursvereniging 'n afdeling van die kongres geword. Dié afdeling het tot in 1947 bestaan toe dit duidelik geword het dat die talle bedryfsredakteursverenigings wat in= tussen ontstaan het, in die doel beantwoord (ICIE File, 1961, p. 5, 6 en 7).

Die dreigende oorlog van die laat jare 30 het die bedryfspu= blikasies 'n nuwe onderwerp gegee. Selfs oorlogsensuur kon die emosionele, patriotiese betoë vir lojaliteit en veiligheid nie demp nie. Die paddastoelnywerhede het 'n kommunikasiekanaal nodig gehad vir inligting en moreel.

Ná die oorlog moes die bedryfspublikasies volgens die samestel= lers van die Eternal Spring die "leerstelling" van die depressie dat dit oneties is om 'n wins te maak, help beveg.

In 1958 is daar jaarliks in Amerika 100 miljoen dollar aan bedryfspublikasies bestee (Eternal Spring, 1958, p. 4 en 5).

I. HISTORIESE OORSIG

(a) American Association of Industrial Editors

Die stigting van 'n vereniging vir bedryfsredakteurs het in 1937 by die jaarkongres van die National Safety Council ter sprake gekom. 'n Drietal vooraanstaande redakteurs het gevoel die bedryfspublikasie het toe al groter verantwoordelikheid gehad, en met die volgende kongres in Chicago in 1938 is die American Association of Industrial Editors gestig (Eternal Spring, 1958, p. 6).

In die jare dertig het die bedryfsredakteur steeds meer gemoeid geraak met bedryfskommunikasie. Hy was verantwoordelik vir intra- en interskakeling, geskrewe kommunikasie en die druk daarvan en die eerste lede van AAIE was almal bestuurders of assistent-bestuurders belas met advertensie, personeelpublisi= teit of verkoopsbevordering (Eternal Spring, 1958, p. 7)

Die bedryfsredakteur en -kommunikator het, omdat daar toe nog min op skrif gestel was oor die bedryfskommunikator se werk, min gehad om op terug te val. In Januarie 1939 het die lede van AAIE 'n prospektus opgestel met die oog om sy ledetal te vergroot. Die probleme van die bedryfsredakteur word in die werk Eternal Spring soos volg uiteengesit:

1. Daar was bykans geen literatuur vir die gebruik van die beroep nie. Bedryfspublikasies het toe al toegang gehad tot miljoene mense sonder dat die perswêreld werklik van die soort publikasie bewus was.
2. Besture het bedryfspublikasie gesien as 'n soort stokperdjie wat, solank alles goed gegaan het, verdra kon word. Toe= gewyde geesdriftiges moes hoofsaaklik ná kantoorure aan die publikasies werk.
3. Die redakteur het gevolglik baie min of geen aansien in die bedryf gehad nie.

Die oplossings wat aan die hand gedoen is, is:

1. Literatuur wat die bedryfsredakteur in sy werk kon lei, moes saamgestel word.
2. Besture moes gewys word op die belangrikheid van 'n goeie publikasie.
3. Die redakteur moes bygestaan word om 'n beter waardering van homself en sy bydrae tot die bedryfslewe te gee.

Om dit te bereik, moes die vereniging die redakteurs en die bestuur dien. (Uit die geraadpleegde publikasies blyk dit dat die bedryfsredakteur destyds 'n groot idealis met min selfver= troue was en dat die vereniging baie moes doen om vertroue te gee in wat hy doen) (Eternal Spring, 1958, p. 8 en 9).

Tydens die Tweede Wêreldoorlog het die bedryfspublikasie 'n bloeitydperk beleef. Talle plaaslike verenigings vir bedryfs= redakteurs het ontstaan en in Oktober 1941 het die National Coun= cil of Industrial Editors, op aandrang van Robert B. Newcomb, tot stand gekom. In die NCIEA is bedryfsredakteursverenigings van verskillende aard saamgesnoer, waaronder ook AAIE met sy individuele lidmaatskap. (AAIE was 'n vereniging van individuele lede, wat elk 'n maatskappy verteenwoordig het). Dié vereniging se nasionale status is ook met die stigting van NCIEA amptelik erken (Eternal Spring, 1955, p. 14).

In 1946 het die AAIE en die NCIEA uitmekaar beweeg as gevolg van 'n geskil oor individuele lidmaatskap (Eternal Spring, 1958, p. 15).

(b) International Council of Industrial Editors

'n Hele aantal jare het redakteursverenigings probeer om 'n nasionale vereniging te stig. In 1940 en 1941 is die stig van 'n nasionale vereniging op kongresse van die National Safety

Council bespreek en in 1941 het Newcomb lede van redakteurs=verenigings in Chicago vir 'n vergadering byeengeroep. Die lede het die gedagte van 'n nasionale vereniging goedgekeur en die saak aan hul onderskeie verenigings gaan voorlê. Amerika se toetrede tot die Tweede Wêreldoorlog het toe al onafwendbaar gelyk en dit het die gedagte van 'n nasionale vereniging inslag laat vind (ICIE File, 1961, p. 13).

Die bedryfspublikasies kon weer soos tydens die Eerste Wêreld=oorlog 'n vername rol speel in diens van landsbelang. Lid=verenigings sou hul identiteit behou, maar sou as vereniging lid wees. Individue sou nie lid wees van die nasionale vereni=ging nie. Die vereniging sou egter landwyd in belang van al die lede optree. Daar is toe aanbeveel dat die National Council of Industrial Editors Associations gestig moet word (ICIE File, 1961, p. 13).

Op 8 Oktober 1941 het die NCIEA amptelik tot stand gekom met Robert Newcomb 'n jaar lank as koördinator. Dié vereniging se hoofoogmerk was koördinasie en staande komitees is benoem vir onthale, publisiteit, toelatings, benoemings, veiligheid, nasionale verdediging, kongresse, vroue-aktiwiteite, arbeids=betrekkinge en toekennings (ICIE File, 1961, p. 15).

Op die aand van die aanval op Pearl Harbour, 7 Desember 1941, het die NCIEA sy dienste aan die Amerikaanse departement van verdediging en die president aangebied. Die rol van die ver=eniging dwarsdeur die oorlog het die regering die waarde van die bedryfspublikasies laat besef omdat die vereniging as ska=kel tussen die regering en die lidverenigings gedien het en so begrip bewerkstellig het by miljoene Amerikaners (ICIE File, 1961, p. 15).

Met die stigting in 1941 het die NCIEA bestaan uit elf verenigings met 'n totale ledetal van 600.

Volgens die oorspronklike reglement was dit die doel van die vereniging om bedryfsjoernalistiek deur samewerking en menings= wisseling by redakteursverenigings te beskerm en aan te moedig, om aansien vir die beroep te skep en om die standaard van alle bedryfspublikasies te verhoog (ICIE File, 1961, p. 17).

In 1945 het die vereniging uit 20 lidverenigings bestaan met 'n ledetal van sowat 1 000 (ICIE File, 1961, p. 19).

Vroeg in 1945 het individuele lidmaatskap deur 'n verandering van die reglement moontlik geword en die naam is verander na National Council of Industrial Editors (ICIE File, 1961, p. 20).

Op 10 Mei 1946 het die Canadian Industrial Editors Association by die NCIE geaffillieer en die vereniging se naam is verander na die International Council of Industrial Editors (ICIE File, 1961, p. 24).

Tussen 1947 en 1956 het die ICIE drie opnames oor die aard en omvang van bedryfsjoernalistiek in Amerika gedoen en die resul= tate gepubliseer. Ondersoek na opvoedkundige moontlikhede vir voornemende bedryfsjoernaliste is by verskillende universiteite gedoen, asook na studierigtings, graadkursusse en vakkeuses. Derdens is 'n volledige bibliografie oor die bedryfsjoernalis= tiek opgestel en dit word sedert 1957 deur die universiteit van Texas bygehou (ICIE File, 1961, p. 26).

In 1952 het die vereniging 'n naslaanbiblioteek by die Oklahoma A & M College (nou die Oklahoma State University) ingestel en die vereniging is sedert 1957 'n lid van die geakkrediteerde groep oor bedryfsjoernalistiek by die American Council for Edu= cation in Journalism. Vandag nog probeer die vereniging nou saamwerk met bykans elke joernalistiekskool in die land (ICIE File, 1961, p. 28).

(c) International Association of Business Communicators

Die IABC (International Association of Business Communicators) het in 1970 tot stand gekom deur 'n amalgamasie van die American Association of Industrial Editors en die International Council of Industrial Editors. Die doelstellings van die IABC, soos blyk uit persoonlike korrespondensie, is:

* om skakeling tussen bedryfskommunikators te bewerkstellig oor aspekte van hul werk en te probeer om die kommunikators op die hoogte te hou met veranderde begrippe en tegnieke;

* om as raadgewer te dien oor bestuursprobleme soos werkne= merskommunikasie, motivering en onderlinge begrip; en

* om as verwysingsbron te dien vir bedryfskommunikators deur middel van die verwysingsbiblioteek wat materiaal bevat vir skrywers, redakteurs en bestuurslede. Die vereniging het 'n groot verwysingsbiblioteek vir sy lede.

Twee publikasies, IABC NEWS (maandeliks) en Journal of Organi= zational Communication, is die vereniging se vaktydskrifte wat hoofsaaklik inligting bevat oor mense, probleme en ontwikkelinge in die bedryfskommunikasie (IABC, persoonlike korrespondensie).

In 1975 het die Suid-Afrikaanse Vereniging van Bedryfsredakteurs aansoek gedoen om geaffilieerde lidmaatskap van die Vereniging asook van die British Association of Industrial Editors.

In 'n brief gedateer 15 Februarie 1976 het mnr. John Aspery, lid van die Uitvoerende Komitee, laat weet dat ook die SAVBR se affiliasie met die IABC by die vergadering van die uitvoerende raad in San Antonio goedgekeur is (So!, April 1976 en So!, Mei 1976, p. 4.).

(d) British Association of Industrial Editors

Die professionele organisasie vir bedryfsredakteurs in Brittanje is die British Association of Industrial Editors met 'n ledetal

van meer as 1 100 bedryfsredakteurs uit die nywerheid, handel, die vakunies en institute. Hul publikasies het 'n gesamentlike sirkulasie van meer as 23 miljoen vir elke uitgawe - meer as al Brittanje se dagblaaie saam (Mann, 1974, p. 161).

Die BAIE is in 1949 gestig en in November 1963 ingevolge die maatskappyewet geïnkorporeer. Die bestuur bestaan uit 'n verkose raad wat saamgestel is uit die amptenare, voorsitters van die verskillende streke en twaalf tot twintig lede. Die BAIE is geaffilieer by die Federation of European Industrial Editors en die International Association of Business Communi= cators (Mann, 1974, p. 162).

Hierdie vereniging se hoofdoelstellings is om die vaardigheid van sy lede te verhoog en as forum vir gesprek oor kommunikasie= tegniek tussen die lede te dien. Hiervoor bestaan 'n maandelikse nuusbrief aan lede en 'n kwartaallikse tydskrif, Communication, waarin deskundiges artikels skryf oor tegniese versorging, joernalistiek, ontwikkelinge op die terrein van kommunikasie en redaksionele tegnieke.

Sekondêre doelstellings is volgens Mann (p. 161) onder meer:

* Besture, regeringsliggame en werkgewers moet oortuig word dat 'n doeltreffende personeelblad mense-verhoudinge en nywerheidsbetrekkinge bevorder en ook 'n gunstige bedryfs= klimaat skep.

* Die daarstel van 'n werkverskaffingsburo.

* 'n Raadgewende diens aan lede oor aspekte van die werk, beheer deur die sekretaris-generaal asook aan besture wat met 'n personeelblad wil begin.

* Die hou van 'n jaarlikse studiekongres waarop lede persoon= lik kan skakel en ooreenstemmende probleme bespreek kan word. Referate word deur kenners gelewer en in praktiese "werkwinkels" word in klein groepe aandag gegee aan inhoud, tipografie, ontwerp en die joernalistiek.

- Met die oog op standaard word daar jaarliks 'n personeel=bladwestryd gehou.

- Die verleen van professionele status en erkenning aan bedryfsredakteurs by besture. Dit word gedoen deur volle lidmaatskap toe te ken aan lede wat die vereniging se lidmaatskapeksamen geslaag het en die kwalifikasie MAIE verwerf het.

Omdat die status van die bedryfsredakteur wêreldwyd 'n probleem is, word lidmaatskap van die BAIE ook gekwalifiseerd toegeken. Lede wat nie die eksamen van die vereniging geslaag het nie, moet minstens 25 jaar oud wees en minstens sewe jaar in die bedryfsjoernalistiek staan om lid te kan word.

Onder die leiding van BAIE word 'n diploma in bedryfsjoernalis=tiek aan senior lede toegeken nadat hulle die vereniging se lidmaatskapeksamen geslaag en 'n goedgekeurde werkstuk oor 'n onderwerp uit die bedryfsjoernalistiek ingedien het (Mann, 1974, p. 163).

(e) Die Suid-Afrikaanse Vereniging van Bedryfsredakteurs

Tot en met die stigting van die Suid-Afrikaanse Vereniging van Bedryfsredakteurs - op 15 Junie 1972 in die Crest Hotel in Johannesburg toe 'n voorlopige bestuurskomitee vir die Vereniging gekies is - was bedryfsjoernalistiek as skakelfunksie 'n onder=afdeling van die Openbare Skakelinstituut van Suid-Afrika (OSISA).

Die eerste stap in die rigting van 'n vereniging vir bedryfsre=dakteurs in Suid-Afrika is geneem toe sowat 90 afgevaardigdes in 1969 onder die leiding van mnr. Milner Erlank, maatskappy-redak=teur en skakelbestuurder van S.A. Philips, in die Randparkklub byeengekom het.

Lede van die Britse Instituut van Bedryfsredakteurs (BAIE) het die Suid-Afrikaanse bedryfsredakteurs toegespreek en verskillende aspekte van 'n bedryfsredakteursvereniging toegelig.

Tydens dié tweedaagse konferensie is besluit om 'n Suid-Afrikaanse vereniging te stig as filiaal van OSISA.

Op 15 Junie 1972 is 'n voorlopige bestuurskomitee gekies wat dan ook die reëlings van die Han Ludeker-wedstryd - OSISA se kompeti= sie vir bedryfspublikasies - oorgeneem het. In dieselfde jaar is die eerste werkwinkel vir redaksielede gehou en in Maart 1973 het die vereniging se eerste nuusbrief - toe Nuusbrief genoem - verskyn (Onderhoud, Ackermann, 1975).*

Die doelstellings van die Suid-Afrikaanse Vereniging van Bedryfs= redakteurs is:

Die Vereniging sal bekend staan as die "Suid-Afrikaanse Vereniging van Bedryfsredakteurs" (hierna genoem die Vereniging).

Oogmerke en Doelstellings

(a) Om die middele vir gereelde menings- en ervaringswisseling tussen lede - nie slegs met betrekking tot bedryfspubli= kasies nie, maar ook in die breër sfeer van eietydse kom= munikasietegnieke in die algemeen - daar te stel.

(b) Om die volle beroepstatus en waardigheid van bedryfsredak= teurskap onder lede, ander kommunikators en werkgewers te vestig en te handhaaf.

(c) Om te streef na erkenning - deur bestuur en ander bestuurs= liggame, werknemers en die verskillende verenigings - van die belangrikheid van doeltreffende kommunikasie met inbe= grip van bedryfspublikasies, ter bevordering van goeie mense-, openbare en nywerheidsverhoudinge.

(d) Om die beroepkundigheid en kennis van lede te bevorder en uit te brei.

(e) Om byeenkomste, besprekings, konferensies ensovoorts in sake aangeleenthede van gemeenskaplike belang te reël.

---

* Onderhoud gevoer met mnr. Niel Ackermann, skakelbestuurder van Federale Mynbou en gewese voorsitter van die Suid-Afrikaan= se Vereniging van Bedryfsredakteurs, Maart 1975.

(f) Om vriendskaplike verhoudinge met ander organisasies betrokke by die werk en belange van bedryfsredakteurs, daar te stel en dit te handhaaf.

(g) Om kursusse en opleiding in bedryfsredakteurswese vir lede en persone wat na lidmaatskap van die Vereniging aspireer, te reël en voorsiening van sodanige fasiliteite deur ander opvoedkundige instellings aan te moedig.

(h) Om nuusbriewe, bulletins, tydskrifte of ander publikasies te publiseer.

(i) Om 'n inligtingsdiens vir lede in die lewe te roep en te help met die vestiging daarvan.

(j) Om 'n lederegister met besonderhede aangaande die ervaring en gespesialiseerde kwalifikasies van lede saam te stel.

(k) Om in die belang van lede in die algemeen bedrywighede waarby lede van die bedryfsredakteursberoep waarskynlik baat sal vind, te onderneem (SAVBR - reglement, 1974).

Aan die einde van die eerste bestaansjaar het die SAVBR 60 lede gehad. Die eerste voorsitter was mnr. Niel Ackermann, nou skakelhoof van Federale Mynbou, en die eerste ondervoorsitter mnr. Milner Erlank, maatskappyredakteur en skakelbestuurder van S.A. Philips (Onderhoud, Ackermann, 1975).

In die verslagjaar van 1973/74 het die vereniging 67 lede gehad en in Mei 1975 was daar 100 lede (Jaarverslae 1973/74 en 1975, p. 1 en 2).*

Op 26 Mei 1975 het die Suid-Afrikaanse Vereniging van Bedryfsre= dakteurs sy affiliasie met die Openbare Skakelinstituut van Suid-Afrika beëindig en 'n selfstandige beroepsvereniging geword. Tot en met onafhanklikheid het die SAVBR sy eie sake behartig en die bestuur en lede het gevoel dat die vereniging sterk genoeg

---

* Jaarverslae van die SAVBR, 1973/74 en 1975.

is om op sy eie bene te staan. Verder is gevoel dat die Openbare Skakelinstituut nie sy verpligtinge teenoor die vereniging fi= nansieel nakom nie. As geaffilieerde lede van OSISA het die lede van die Vereniging ook baie min van die Skakelinstituut ontvang. Kommunikasiemateriaal van die Skakelinstituut is byvoorbeeld nie aan die SABVR-lede gestuur nie. Laastens het die Vereniging gevoel dat OSISA se toekomsplanne te duur en té ondernemend was (So!, April 1975, p. 1, So!, Junie 1975, p. 1 en So!, Oktober 1975, p. 1.).

II. SAMEVATTING

Uit die geraadpleegde literatuur blyk dit dat die personeelblad uit nood gebore is, hoewel nie net uit kommunikasienood nie. In Amerika het bedryfsongelukke in die groot nywerhede in die jare 1920 só omvattend geword dat 'n "massamedium" ingespan moes word om kommunikasie oor dié saak te dra - omdat interpersoonlike kommunikasie in die groot nywerhede nie meer die mas kon opkom nie (Eternal Spring, 1958, p. 4).

In die twee Wêreldoorloë het dieselfde funksie van die personeel= blad duidelik geblyk. Interpersoonlike kommunikasie was te beperk om die Amerikaner in die bedryf vir sy land se deelname aan dié oorlog te monster (Eternal Spring, 1958, p. 13).

Dit is bekend dat bedryfsveiligheid vandag nog 'n saak is wat - om dit eufemisties te stel - in die moderne nywerheid baie belang= rik is. Myns insiens kan die personeelblad op hierdie terrein nog dieselfde rol speel as destyds toe die groot nywerheid nog in sy kinderskoene gestaan het. Ek dink ook dat die moderne ny= werheidsituasie "massakommunikasie" net so nodig het soos die bedryfsituasie van drie of vier dekades gelede. 'n Wêreldoorlog is nie nodig om die bestaan van die of 'n personeelblad te reg= verdig nie (Sic!).

---

* So!, Amptelike nuusbrief van die SAVBR.

HOOFDSTUK II

A. KOMMUNIKASIE

"First, we need to know about people; understanding human behavior is the basic touchstone of this profession. Nothing is surer, in my mind, than that every human contact involves a transaction. And, by extension, every communication by another means is simply a transaction once removed" (J.L. Linder <u>in</u> Journal, 1974/3, p. 9).

Die oorvereenvoudiging van die kommunikasieproses het tot die ongelukkige gebruik aanleiding gegee dat kommunikasie self ook in verskillende dele uitmekaar gehaal is en dat die verskillende onderdele onder meer nywerheidskommunikasie, bestuurskommunikasie, politieke kommunikasie en godsdienstige kommunikasie genoem is. Dit het dan tot die onlogiese aanvaarding gelei dat daar verskil= lende soorte kommunikasie is, met niks (of min) in gemeen nie en dat onderwysers, predikante en nyweraars nie dieselfde proses gebruik wanneer hulle kommunikeer nie.

Daar is net één kommunikasieproses en die beginsels geld vir alle kommunikasie. Die enigste regverdiging vir die verdeling van die kommunikasieterrein is die bestaan van gespesialiseerde gebruike en tegnieke en die spesiale vereistes, voorskrifte en inhoud wat op die besondere terreine geld (Fourie, 1975, Inlei= ding).*

Met nywerheidskommunikasie of bedryfskommunikasie word dan bedoel kommunikasie soos dit op die terrein van die nywerheid of in die bedryf gebruik word. Die woord verwys nie na 'n andersoor= tige kommunikasie wat radikaal verskil en anders is as kommuni= kasie tussen byvoorbeeld twee mense nie.

---

* Fourie, H.P., Communication by Objectives, McGraw-Hill Book Company, Johannesburg, 1975.

I. DIE BEGRIP KOMMUNIKASIE

Voordat kommunikasie in die bedryf, die funksies daarvan en die netwerke van naderby beskou kan word, is dit eers nodig om seker te maak wat met die woord kommunikasie bedoel word.

Die definisies van kommunikasie is talryk en soms baie uiteen=lopend. In sommige definisies word die klem op die oorsprong van die boodskap (bron, sender, kommunikator) gelê, in sommige op die boodskap, op die eindbestemming van die boodskap (die ontvanger, bestemming, dekodeerder) en in ander weer op die inhoud of oordrag van die boodskap.

Die definisies wissel van verskralings soos dié van Parry ... "to communicate is to transmit a message" ... tot omvattende definisies soos dié van Wenburg en Wilmot ... "communication is an attempt to get meaning ...." (Parry, 1968, p. 24)* en (Wenburg e.a., 1973, p. 5).*

Tussen hierdie uiterstes is definisies soos:

"Communication occurs whenever persons attribute significance to message-related behaviour", van C.D. Mortensen (1962, p. 5).*

"Communication comes from the Latin communis, common. When we communicate we are trying to establish a "commonness" with someone. That is, we are trying to share information, an idea or an attitude", lui Wilbur Schramm se definisie (Schramm, 1970, p. 3).*

---

* Wenburg, J.R. en Wilmot, W.W. The personal Communication pro=cess, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1973.
* Parry, J. The Psychology of Human Communication, American Elsevier Publishing Company, Inc., New York, 1968.
* Mortensen, C.D. Communication: a study of human interaction, 1962
* Schramm, W. The process and effects of mass Communication, University of Illinois Press, Chicago, Agtste druk, 1970.

"In its simplest terms, communication is the process of trans= mitting meaning between individuals" (Cranfield e.a., 1973, p.50).

Snyman sien kommunikasie as wedersydse "mede-deling". Dit kan die mededeling wees van kennis, 'n boodskap, nuus. "Die gedagte is dat iemand iets wat hy het aan 'n ander gee; sodoende neem albei deel aan iets, dit word 'n gemeenskaplike iets. Ons het hier met 'n "gee" en "neem" in 'n wisselwerkingsproses te doen" (Snyman, 1971, p. 83).

"Daar word egter oor 'n kontak-, aanrakings-, of verbindingskant aan die kommunikasie onderskei wat as voorwaarde vir die kommu= nikasie "van" dien en wat onder meer kommunikasie "tussen" genoem word" (Snyman, 1971, p. 84).

Benewens kommunikasie "tussen" onderskei Snyman ook kommunikasie "van", met ander woorde die kommunikasie "aangaande" of "waar= oor." Die kommunikasie "van" sluit in die wedersydse selfont= hulling of selfopenbaring, maar ook die openbaring van iets (feit of gebeurtenis), of van iemand of sy instelling aan die ander" (Snyman, 1971, p. 91).

"Die kommunikasie stel dinge en gebeurtenisse in 'n bewuste betrekking tot die mens om hom te dwing om hom oor hul sin en doel uit te spreek. En dit oriënteer die mens in die werklik= heid," sê Snyman (Snyman, 1971, p. 91).*

Volgens Trent en Trent is kommunikasie "..the process through which one person formulates a meaning and induces a second person to formulate approximately the same meaning" (Trent, e.a. 1973).

D.C. Barnlund (in Trent en andere) sê: "Communication, as I conceive it, is a word that describes the process of creating a meaning" (Trent e.a., 1973, p. 44).*

---

* Trent, J.D., Trent, J.S. & O'Neill. Concepts in Communication Allyn and Bacon, Inc., Boston, 1973.

* Snyman, P.C. Pers en Leser, Pro-Rege, Potchefstroom, 1971.

Twee woorde moet toegelig word, "skep" en "betekenis". Boodskap=pe kan van buite gestuur word - deur 'n spreker, 'n beeldradio=skerm of 'n koerantberig - maar die betekenis se oorsprong is van binne. Berlo het gesê dat net boodskappe oorgedra kan word - versend kan word. Betekenis is nie in die boodskap nie, maar in die boodskapgebruiker. Kommunikasie is die mens se poging om sy ondervinding, behoeftes en gemoedstoestand te beheer. Vir elke mens is dit 'n unieke skeppingsaksie waarin verskillende middels gebruik word. Dit is tog in 'n klein mate voorspelbaar anders kan daar geen teorie oor kommunikasie bestaan nie (Trent e.a., 1973, p. 45).

Die mens word gebore in 'n wêreld sonder betekenis en hy gee deur ondervinding betekenis aan sy omwêreld. Die mens leer om selektief te kyk, te klassifiseer, om beduidenheid toe te skryf (Trent e.a., 1973, p. 45).

Kommunikasie ontstaan uit die behoefte om onsekerheid te vermin=der, om doeltreffend op te tree, om die ego te versterk of te verdedig.

Volgens Barnlund (<u>in</u> Trent e.a., p. 45) is die doel van kommu=nikasie "..to increase the number and consistency of our meanings within the limits set by patterns of evaluation that have proven successful in the past, our emerging needs and drives, and the demands of the physical and social setting of the moment".

Kommunikasie hou op sodra betekenis voldoende is en hervat sodra nuwe betekenis verlang word. Omdat die mens 'n homeostatiese wese en nie 'n statiese wese is nie, is dit nie vir hom moontlik "..to discover any permanently satisfying way of relating all his needs; each temporary adjustment is both relieving and dis=turbing, leading to successively novel ways of relating himself to his environment" (Trent e.a., 1973, p. 45).

Barnlund staan 'n betekenis (sin)-gesentreerde kommunikasieteorie voor. Hy erken dat die betekenis of sin in die sender of kommu=nikator en die woorde van die boodskap belangrik is, maar beskou

die geestestoestand van die ontvanger, sy veronderstellings en behoeftes as van die grootste belang. Die inslag van enige boodskap word bepaal deur die fisiese, persoonlike en sosiale konteks, met die geestestoestand van die vertolker as die belangrikste aspek (Trent e.a., 1973, p. 45).

'n Bevredigende teorie moet ook 'n vertrekpunt vir die ontleding van kommunikasie daarstel. Dit kan gedoen word deur die kenmerke van kommunikasie in 'n model in te bou, wat dan ook die hele spek= trum van intrapersoonlike kommunikasie tot massa-kommunikasie gelyktydig en ewe volledig dek. Van die beginsels en kenmerke wat in so 'n model ingebou moet word, is volgens Barnlund (p. 45 en verder):

1. 'n Proses

Bron, boodskap en ontvanger bly nie konstant deur die hele kom= munikasieaksie nie. Deur dit as statiese entiteite te sien soos dikwels in die kommunikasieteorie gedoen word, is geweldig be= perkend en maak byvoorbeeld nie 'n studie van die mens se kommu= nikasie met homself moontlik nie. Verandering in dié drie ele= mente weerklink deur die hele sisteem.

"Students of communication are not dissecting a cadaver, but are probing the pulsing evolution of meaning in a living organism " (Trent, p. 46).

2. Sirkulêr

Daar is baie lewensituasies waar 'n eenvoudige, liniêre ontle= ding kan geld en waardevol kan wees, maar dit geld nie vir kom= munikasie nie. Daar is nie eers 'n sender, dan 'n boodskap en dan 'n ontvanger nie. Daar is, wat Henderson noem, 'n "onder= linge afhanklikheid" of soos Barnlund dit in Trent e.a. stel, 'n "interdependant functionalism". Die woorde "sender" en "ontvanger" is nie net meer 'n benaming vir die elemente in 'n kommunikasie-aksie nie, maar "...indicate the point of view of the critic at the moment", sê Barnlund (Trent e.a., 1973, p.47).

3. Kompleks

In kommunikasie is 'n groot aantal veranderlikes gelyktydig be=trek. In die eeu van die Freudiaanse en nie-Freudiaanse anali=tici, informasie-teorieë en strukturele linguïste, is daar maar net begin met die ontrafeling van die geheimenisse van kommuni=kasie.

4. Onomkeerbaar en onherhaalbaar

Hierdie onderskeiding geld vir stelsels wat deterministies en meganies is en die wat spontaan en evolusionêr is. 'n Mens kan 'n motor aan die gang sit, 'n mat uitklop of 'n boek teruggee, maar nie 'n mens se denke "aan die gang sit", 'n kind slaan of 'n kompliment "teruggee" met dieselfde gevolge nie. Selfs 'n terloopse opmerking laat 'n blywende indruk.

5. Kommunikasie betrek die hele persoonlikheid

Ongeag die pogings om siel en liggaam, rede en emosie, denke en optrede te skei, spruit betekenis of sin uit die hele mens voort. Elke feit of gevolgtrekking moet deur die hele persoon=likheid gehuisves word. Hoe dieper die betrokkenheid wat deur die kommunikasie veroorsaak word, hoe gouer en deurdringender is die uitwerking op gedrag (Trent e.a., 1973, p. 47).

Kommunikasie is persoonlik omdat dit onmoontlik is om die "self" van die proses af te sonder. Die ontvang (dekodeer), of same=stelling (kodeer) van boodskappe word sterk beïnvloed deur wie die mens is. Omdat daar nie twee mense op aarde is wat identiese ondervinding deel nie, identiese gevoelens, behoeftes en gedagtes het nie, sal nie twee mense op aarde kommunikasiestimuli identies vertolk nie. Hoewel die verskil in vertolkings soms klein is, bestaan dit tog. Die steun op die self is 'n wesentlike deel van kommunikasie.

6. Transaktief

Omdat statiese terme gebruik is om die kommunikasieproses te beskryf, het die mens hierdie proses as staties begin sien.

Hierdie statiese siening - kommunikasie as 'n aksie - het nie bevredig nie, en kommunikasie is as interaksie gesien: die kommunikator tree op, die bestemming reageer, die kommunikator reageer op die bestemming se reaksie. Hierdie siening van kommunikasie is ook onbevredigend en bied nie 'n beskrywing wat die dinamiek van kommunikasie tot sy reg laat kom nie.

Kommunikasie moet as transaktief (oorganklik) gesien word, as 'n "oorganklike" proses. Alle mense is gelyktydig senders en ontvangers van boodskappe. Elke mens deel konstant (voortdu=rend) in die proses van kodeer en dekodeer en elke mens het 'n invloed op die ander.

Die skrywers gebruik statiese terme soos sender, ontvanger en boodskap, maar hou voortdurend in gedagte dat kommunikasie 'n proses is, 'n persoonlike, transaktiewe proses (Wenburg e.a. 1973, p. 4).

II. KOMMUNIKASIE GEDEFINIEER

Die meeste pogings om kommunikasie te definieer, is òf bron-georiënteer òf ontvangergeoriënteer. Eersgenoemde beklemtoon die bron se kommunikasie-oordrag en laasgenoemde die rol van die ontvanger van die boodskap. In die raamwerk wat deur hierdie soort definisies gestel word, is daar nie plek vir alle kommuni=kasie - wat wel tog waarneembaar is en bestaan - nie. Dit het tot gevolg dat kommunikasie as 'n reeks aksies en reaksies (inter=aksie) gesien word (Wenburg e.a., 1973, p. 5).

Wenburg en Wilmot (1973, p. 7). sien kommunikasie as 'n oordrag (transaction). (Transaction - ooreenkoms, onderhandeling, "trans-aksie" indien direk vertaal).

Die kodeer- en dekodeer-elemente van kommunikasie is nie losstaande, of individueel nie. Dit is spontaan en tegelyk (gelyktydig) <u>in</u> 'n individu en <u>tussen</u> individue wat onderling in 'n kommunika=siegebeurtenis betrokke is.

Wenburg en Wilmot definieer kommunikasie ook as "an attempt to get meaning". As mens of dier (genoem bron of ontvanger) probeer om betekenis, bedoeling, sin of begrip te kry, vind kommunikasie plaas. Hoewel daar nie bewustheid hoef te wees van die poging om betekenis te kry nie, is die mens in 'n persoonlike kommuni= kasie-oordrag betrokke sodra hy probeer om stimuli te vertolk om sy omgewing beter te kan hanteer.

Meganiese kommunikasie is nie hier ter sprake nie, net kommuni= kasie tussen mense. Die fokus is op 'n persoonlike (uniek in elke individu), transaktiewe (gelyktydig koderend en dekoderend in elke individu en onder individue) kommunikasieproses. Dit is 'n onderneming om betekenis te kry.

Hierdie onderneming (poging), beteken enige poging; bewus of onbewus. Te kry beteken om te verwerf. Betekenis is 'n ander woord vir begrip. Anders gestel is kommunikasie enige onderne= ming van die mens om begrip of sin te verwerf.

DUS: Kommunikasie (poging om betekenis te kry) is 'n persoonlike, oordragtelike proses. Persoonlik omdat die betekenis of begrip wat ons verkry, anders is by elk van ons, oordragtelik omdat ons pogings om begrip te verkry, terselfdertyd tekens bied wat deur ander begryp kan word. Dit is 'n proses omdat ons voortdurend probeer, bewustelik of onbewustelik, om te verstaan. Die begin en die einde van die proses kan nie vasgestel word nie; die proses word beïnvloed deur alles wat voorafgaan en alles wat daardeur voorafgegaan word (Wenburg e.a., 1973, p. 7).

III. KOMMUNIKASIEGEBIEDE

'n Mens ervaar die persoonlike proses van kommunikasie onder ver= skillende omstandighede, omstandighede wat wissel van afgesonderde denke tot blootstelling aan 'n massamedium (Wenburg e.a., 1973, p. 19).

In wese is alle kommunikasie 'n proses van intrapersoonlike kom= munikasie, maar om menslike kommunikasiegedrag te verstaan, is dit nodig om dit in al sy kommunikasiegebiede te sien. Die gebiede van intrapersoonlike, interpersoonlike, klein-groep-, openbare redevoerende en massa-kommunikasie is nie alleenstaande nie, en die grense tussen hulle is ook nie afgebaken nie. Die gebiede kom meer ooreen as wat dit verskil (Wenburg e.a., 1973, p. 20).

Vir die doel van hierdie studie word die aandag hier bepaal by net twee kommunikasiegebiede, die intrapersoonlike en "massa"-kommunikasie.

(a) Intrapersoonlike kommunikasie

Intrapersoonlike kommunikasie is kommunikasie met 'n mens self. Op hierdie gebied ontvang die mens tekens wat sy eie gevoel of gewaarwording verteenwoordig. Tydens afgesonderde denke ontvang die mens tekens oor sy innerlike fisiese toestand. Hierdie pri= vate tekens word nie op dieselfde manier deur iemand anders er= vaar nie en kan verbaal of nie-verbaal wees (Wenburg e.a., 1973, p. 20).

Die openbare tekens wat die mens ontvang, lig hom in oor sy on= middellike omgewing. Dit is situasionele faktore soos tempera= tuur, geraas, die indrukke van 'n mooi blom. As die mens simbole gebruik wat nie woorde is nie (die V vir oorwinning), is dit nie-verbale gedragstekens wat aanspraak maak op sy denkprosesse. As hy met homself praat of vir homself 'n gedig skryf, skep en reageer hy op verbale gedragstekens.

Die onderskeidende kenmerk van intrapersoonlike kommunikasie is dat die individu die enigste deelnemer is. Die boodskap, gewaar= wording en sin of begrip begin in die individu en hou in hom op.

Intrapersoonlike kommunikasie, hoewel heeltemal individueel, se betekenis kan verander word, gekorrigeer word en 'n dramatiese invloed op 'n mens se lewe hê. Wenburg en Wilmot gee die voorbeeld

van 'n man wat 'n baie duidelike droom gehad het oor 'n ontplof= fing wat die einde van die hele mensdom sou beteken. Hy het tot met die droom neutraal gestaan teenoor die regverdigbaarheid van oorloë. Ná die droom was hy 'n oortuigde en aktiewe pasifis. Nadat hy met homself oor die saak "gesels" het, het hy standpunt ingeneem, want hy het oor genoeg feitekennis oor die saak beskik (Wenburg e.a., 1973, p. 21).

Alle kommunikasieresponse vind in die mens self plaas as hy op verskillende kommunikasietekens reageer. Intrapersoonlike kom= munikasie kan plaasvind sonder kommunikasie in enige van die ander gebiede. Kommunikasie in die ander kommunikasiegebiede kan nie plaasvind sonder interpersoonlike kommunikasie nie, dit is dus die basis vir al die ander kommunikasiegebiede. Fisiese gesteld= heid (van byvoorbeeld die sintuie), psigiese gesteldheid en in= tellek, vorige ervaring, houdings, instellings en oortuiginge het dus altyd 'n invloed op alle kommunikasiehandelinge van die individu (Wenburg e.a., 1973, p. 21).

(b) Die proses van menslike kommunikasie

Soos Barnlund tereg daarop gewys het, beskryf en omskryf die mens kommunikasie in statiese terme - vanweë sy onvermoë en natuurlike beperking om dié dinamiese "proses" se transaktiwi= teit te beskryf (Trent e.a., 1973, p. 4). Dit is tog nodig - juis vanweë menslike beperkinge - om kommunikasie so te kan be= skryf dat die mens sal verstaan wat in die kommunikasieproses aangaan en hoe dit verloop. (Die gebruik van modelle in die bestudering van kommunikasie blyk al klaar hieruit). Baie ver= eenvoudig lyk die proses van interpersoonlike kommunikasie - en ook die proses van massakommunikasie met enkele belangrike ver= anderinge - dus so (Trent e.a., 1973, pp. 60 tot 66):

1. Die <u>kommunikasiebron</u> formuleer betekenis of sin in sy perseptuele veld. Die perseptuele veld is aan talle invloede onderworpe. Sodra die betekenis geformuleer is, word dit in 'n verstaanbare - vir die ontvanger - kode omgesit vir oordrag.

Dit word terselfdertyd 'n bykomstige faktor wat die bron se perseptuele veld beïnvloed wat beoordeling van die toekoms betref (Trent e.a., 1973, p. 60).

(i) **Perseptuele veld**

Die sin of betekenis spruit voort uit die bron se geestelike beeld van die werklikheid, dit is in sy perseptuele veld. Bete=kenis staan nie los van mense nie; die mens skep sin aan die hand van hoe hy die werklikheid ervaar. Dit is gevolgtrekkings wat die mens maak aan die hand van tekens wat hulle waarneem. Elke individu bou sy eie prentjie van die werklikheid op grond van sy waarnemings of gewaarwordinge van ervarings in sy omge=wing (Trent e.a., 1973, p. 60).

Die sin of betekenis word geformuleer in ooreenkoms met persep=tuele gevolgtrekkings wat reeds bestaan. 'n Mens wat by sy werk deur drie kollegas in die gang genader word, sal 'n ander bete=kenis aan die voorval heg as wanneer hy deur drie vreemdelinge in 'n nou straatjie in 'n agterbuurt genader word (Trent e.a., 1973, p. 61).

(ii) **Faktore wat die perseptuele veld beïnvloed**

Die perseptuele veld word deur talle faktore beïnvloed. Sommige faktoreis relatief blywend en dra wisselend tot al die besluite van die bron by. Die faktore is houdings, waardes en agtergrond (verwysingsraamwerk) en alle psigologiese faktore, inherent deel van die bron, ongeag veranderinge in die onmiddellike omgewing.

'n Minder blywende faktor wat die perseptuele veld van die bron beïnvloed, is die relevant waargenome konteks van die bron.
Die kommunikasiegebeurtenis gebeur in 'n konteks van fisiese voorwerpe, mense, tyd, verbandhoudende en nie-verbandhoudende gebeurtenisse en die bron se siening van die ontvanger in verhou=ding tot homself. Die konteks beïnvloed die bron net in soverre hy dit waarneem as relevant tot die besondere situasie.

Hoewel daar baie moontlike elemente in hierdie konteks is, is een van die belangrikste wanneer 'n doelbewuste poging aange=wend word om te kommunikeer, die voorgenome ontvanger.

Die interne faktore en die relevant waargenome konteks is in interaksie om "bepalende neigings" te skep wat die inligting van die bron se waarnemings en gevolgtrekkings van die werklik=heid oor 'n sekere item beïnvloed (Trent e.a., 1973, p. 61).

Die faktore en konteks bepaal ook wat die bron gaan probeer kommunikeer (Trent e.a., 1973, p. 62). (Blankes wat min met Swartes te doen het, spreek gewoonlik tydens sosiale kontak met Swartes herhaaldelik hul bewondering vir bekende Swartes uit. Ná die dood van Martin Luther King het blanke Amerikaners 'n behoefte gevoel om met Negers op straat te praat).

(iii) **Seleksie en kodering**

Uit die bron se perseptuele veld word 'n inligtingsitem (waar=nemings, gevolgtrekking) geselekteer (gekies) om te kommunikeer. Dit kan nie direk gekommunikeer word nie omdat gedagtes oor die algemeen nie oordraagbaar is nie. Die inligtingsitem moet gekodeer word in tekens wat tussen mense gestuur kan word. (Woorde, geskrewe of in 'n gesprek, is 'n kode).

Dit is in hierdie stadium waarop die bron besluit oor en op tegnieke soos styl, bewys, aanbieding en vorm. Elk van hierdie veranderlikes werk as 'n komplekse teken en kommunikasie is dus die doeltreffendste as dit konstant gehou word.

Elemente in die relevant waargenome konteks is belangrik in die bepaling van hoe die inligtingsitems gekodeer sal word of behoort te word. Veranderinge in die situasie kan die betekenis van simbole verander. Woorde wat tussen vriende gesê word, kan 'n oorlog ontketen as dit tussen diplomate gesê word. Wat kodering betref, is die ontvanger 'n belangrike faktor in die as relevant waargenome konteks. Die bron moet of behoort sy keuse van tekens by sy eie waarneming van die ontvanger en die uitwerking wat hy

graag wil hê dat dit op die ontvanger moet hê, aanpas. As hy wil hê sy boodskap moet gunstig oorweeg word, sal hy probeer om homself en sy boodskap met wat hy aanneem die doelstellings en selfidentiteit van die ontvanger is, te identifiseer (Trent e.a., 1973, p. 62).

Die keuse van tekens moet gemaak word volgens die betekenis wat die ontvanger na alle waarskynlikheid daaraan sal heg. Woorde net soos alle ander tekens het nie <u>per se</u> betekenis nie. Betekenis word aan tekens toegeken deur mense en kommunikasie hang daarvan af of die bron en ontvanger ooreenkoms bereik het oor die betekenis.

Selfs as die ooreenkoms oor die betekenis van simbole baie naby is, kan die gekodeerde item nooit dieselfde wees as die inligtings= item wat in die bron se perseptuele veld gevorm is nie. Die oorspronklike inligtingsitem of perseptuele gevolgtrekking is geformuleer in die konteks van die bron se perseptuele veld en geen bron kan die ervaring wat sy oorspronklike gevolgtrekking (inference) beïnvloed het, kodeer nie (Trent e.a., 1973, p. 62).

(iv) **Intrapersoonlike kommunikasie**

Bykomstig tot die kommunikasie met die ontvanger, kommunikeer die bron ook met homself. In hierdie sirkelproses verander hy homself in so 'n mate dat hy homself vergewis (to the extent that he makes salient certain) van sy houdings en waardes. Die proses verloop soos volg: Deur een item uit sy perseptuele veld te kies, vestig die bron aandag op die item en bevestig hy dit vir homself - selfs deur 'n ander houding of groep houdings se belangrikheid te verminder. As hy dan hierdie gekodeerde bood= skap stuur, verbind hy homself retories en ideologies tot die ontvanger. Dus kan intrapersoonlike kommunikasie 'n beduidende uitwerking op die bron hê in die toekomstige verbintenisse wat dit vir kom mag maak, die keuses wat dit vir hom mag sluit en die beeld wat dit reflekteer en waarby hy hom moet aanpas (Trent e.a., 1973, p. 63).

2. Kommunikasiekanaal

Nadat die item in 'n teken gekodeer is, word dit deur 'n kanaal oorgedra. Die kanaal bestaan hoofsaaklik uit lig- of klankgolwe.

Let wel, nét die tekens word deur die kanaal oorgedra, nie die inligtingsitems of perseptuele gevolgtrekkings nie.

Die teken kan onderbreek of verwring word onderwyl dit in die kanaal is. Hierdie onderbrekings of verwringings word "steuring" of "geraas" genoem. Die woord "geraas" verwys nie net na klank nie, maar word deur die kommunikasiekundiges in die wydste sin vertolk. Enigiets wat die kanaal só versteur dat die ontvanger nie die boodskap onverwring kan ontvang nie, word geraas genoem. Té skerp lig wat die lees van 'n geskrewe of gedrukte boodskap bemoeilik of onmoontlik maak, is ook steuring of geraas (Trent e.a., 1973, p. 63).

Geraas is 'n veranderlike wat by die ontvanger aanwesig is. Dit vind plaas as die ontvanger se kanaal versteur of onderbreek is. Die bron voltooi sy kommunikasie-aksie as die boodskap die kanaal binnegaan. Geraas vind in die kanaal plaas soos ervaar of waargeneem deur die ontvanger. Die bron is dikwels nie eens daarvan bewus dat geraas in die kanaal die boodskap onderbreek het nie en die ontvanger kan soms nie daarvan bewus wees dat 'n boodskap gestuur is nie (Trent e.a., 1973, p. 64).

3. Die ontvanger

Sodra die boodskap die ontvanger bereik, word die proses wat in die bron plaasvind, omgekeer.

(i) **Dekodering of ontsyfering**

Sodra die teken ontvang is - bestaande uit ligvariasies of lugvibrasies - moet dit in 'n herkenbare simbool verander word

as eerste stap in die ontvanger se proses van toekenning van be=tekenis of singewing. Om ooreen te kom met die betekenis wat deur die bron bedoel is, moet dit vir die ontvanger dieselfde denotasie (aanduiding) hê. Selfs eenvoudige simbole kan ver=skillende betekenisse hê as mense verskillende agtergronde het. Die woord "vaak" beteken vir die Afrikaanstalige "slaperig", terwyl dit vir die Nederlander "dikwels" beteken (Trent e.a., 1973, p. 65).

(ii) **Vertolking (Interpreting)**

Die ontsyferde of gedekodeerde item sal vertolk word volgens die perseptuele veld van die ontvanger. (Dit word aangedui deur die hoek van die item te verander as dit die ontvanger bereik. Die item moet dan deur die ontvanger waargeneem word as in ooreenkoms met sy konsep (siening) van die werklikheid om geglo en geassimileer (verwerk) te kan word. Om 'n botsende item in ooreenkoms te bring, kan die ontvanger dit net gedeeltelik vertolk of hy kan dit aanpas om dit te maak ooreenkom.

Net soos by die bron speel faktore soos houdings, waardes en agtergrond of ervaring 'n rol by die vertolking van die inlig=tingsitem.

"Connotations will be added to the denotative meanings which were assigned to the symbol in decoding. Since each person's total perceptual field is unique, each wil interpret messages slightly differently," volgens Trent.

Die elemente in die relevant waargenome konteks van die ontvanger sal altyd van dié konteks van die bron verskil. Die ontvanger kan die bron waarneem met respek, vertroue en goedgesindheid of wantrouig en vyandig. Die ontvanger se waarneming van die bron kan die vertolking van die boodskap beïnvloed en die bedoelde betekenis daarvan totaal verander (Trent e.a., 1973, p. 65).

(iii) **Intrapersoonlike kommunikasie**

Nadat die item vertolk is, word dit deel van die perseptuele veld van die ontvanger en 'n faktor wat hierdie veld kan beïnvloed. Die ontvanger het nou 'n verandering ondergaan; sy geestelike beeld v.d. werklikheid is verander; toekomstige items wat verband hou met (relative to) die vertolkte item sal vertolk word aan die hand van hul ooreenkoms met sy veranderde wêreld (Trent, e.a. 1973, p. 65). Hierdie verandering sal na verwagting minder drasties (less effective) wees as die vergelykbare verandering in die bron. Die bron het sy veranderde waarneming (perception) versterk deur 'n openbare verbintenis (public commitment). Die bron het nie 'n openbare verbintenis aangegaan nie - behalwe as hy die rol van bron in 'n ander kommunikasievloei aanvaar - en sal dus die beperkings op toekomstige gevolgtrekkinge en gedrag vermy (Trent e.a., 1973, p. 66).

(iv) **Respons**

Die ontvanger sal op een of ander manier op die item reageer. As die reaksie deur die bron (van die oorspronklike item) ontvang word, het terugvoer, terugkoppeling of aanklankrefleksie (feed= back) plaasgevind.

Aanklankrefleksie is dieselfde proses as die oorspronklike kom= munikasieaksie. Dit is belangrik omdat die bron afleidings kan maak oor die welslae van sy poging om te kommunikeer.

Kommunikasie van ingewikkelde of ongewone gedagtes sal talle "wisselinge" verg voordat die ontvanger se formulering van die betekenis naastenby met die bron se perseptuele gevolgtrekking ooreenkom. Die bron kan nie verwag dat die ontvanger se persep= tuele gevolgtrekking presies dieselfde sal wees as sy eie nie. Wat hy wel kan verwag, is 'n ooreenkoms wat voldoende sal wees vir 'n bruikbare begrip (Trent e.a., 1973, p. 66).

IV. KOMMUNIKATOR EN BESTEMMING

Die beperkings van die begrippe bron, sender en ontvanger soos deur Trent e.a. en Wenburg en Wilmot in die voorafgaande gebruik, word in enige gesprek oor kommunikasie of die Kommu= nikasiekunde intuïtief aangevoel. Die woorde kommunikator en bestemming is omvattender van betekenis en illustreer die pro= ses van kommunikasie beter.

Volgens Blignaut en Fourie (1970, p. 92) is enigiets wat die mens waarneem, 'n kommunikasieteken of -simbool, maar dit is nie noodwendig 'n bron nie. "'n Bron is kommunikasiekundig iets of iemand wat 'n mens kan ondersoek of raadpleeg om inligting te bekom. 'n Bron bevat tekens wat by ondersoek of raadpleging vertolk kan word.

"Die woord sender impliseer 'n wilshandeling, dus 'n persoon. Die sender is in kommunikasie iemand wat 'n boodskap uitstuur. Dit behels klaarblyklik nie noodwendig die begrip 'bron' nie, ofskoon dit by wyse van spreke gesê kan word dat die 'sender' van 'n bepaalde boodskap die 'bron' daarvan is" (Blignaut en Fourie, 1970, p. 93).*

In die Kommunikasiekunde word die woord sender "... as algemene term gebruik in 'n dimensie waarin die formuleerder van 'n boodskap teenoor die ontvanger daarvan gestel word. Die woord 'sender' dui eintlik net aan wie die versending van die boodskap bewerkstellig het en dat streng gesproke die sender nie noodwen= dig die persoon of instansie hoef te wees wat die boodskap as boodskap ingeklee het nie" (Blignaut en Fourie, 1970, p. 94).

Die woord kommunikator word verkies " ... want dit dui duidelik daarop dat daar gepraat word van iemand wat 'n deelhebber aan 'n kommunikasieproses is en sodanig bedeel is met die vermoë om te kommunikeer. Dit dui nie net daarop dat hy die sogenaamde 'sender' van die boodskap is nie, maar formuleer die hele proses

---

* Blignaut, F.W. & Fourie, H.P. Kommunikasiekunde, Unisa-Publi= kasie, Pretoria, 1970.

van formulering en oordrag en terugvoering, dit wil sê van dinamiese betrokkenheid, nie as instrument nie,maar in eie reg" (Blignaut en Fourie, 1970, p. 94).

Om dieselfde rede word daar van die bestemming van 'n kommuni= kasie gepraat eerder as van die 'ontvanger' of van die 'gehoor'. Nie elke ontvanger van 'n boodskap is die bestemming daarvan nie" (Blignaut en Fourie, 1970, p. 95).

Na aanleiding dan van Blignaut en Fourie 'n voorbeeld ter ver= duideliking van die begrippe kommunikator en bestemming:

'n Maatskappy gee maandeliks 'n personeelblad uit, gerig aan en versprei net onder die werknemers. Eksemplare word ook in die wagkamer van die personeelkantoor geplaas. 'n Lid van die publiek het 'n afspraak met die personeelbestuurder om 'n ver= gadering van 'n kultuurvereniging te gaan toespreek. Onderwyl hy wag, lees hy in die personeelblad van 'n nuwe pensioen- en behuisingskema wat vir die personeel van die maatskappy inge= stel is. Hy kan dit verstaan omdat dit in een van die landstale geskryf is en omdat hy kan lees. Hy vind dit interessant en goed dat die maatskappy soveel vir sy werknemers bied. Hy is egter glad nie die bestemming van daardie boodskap nie, maar bloot 'n toevallige ontvanger. Die werknemers is die bestemming en, indien hy van werk verander en by die maatskappy in diens tree, word hy ook 'n bestemming van die boodskap.

'n Kommunikator kan 'n enkeling wees soos in die geval van inter= persoonlike kommunikasie, of 'n groep mense soos die bestuur van 'n maatskappy of selfs die regering (Blignaut en Fourie, 1970, p. 95).

V. MASSA-KOMMUNIKASIE

Die vraag is nou of hierdie beskrywing van die kommunikasieproses van toepassing is op situasies waar 'n medium soos 'n personeel= blad - wat in baie opsigte ooreenkoms toon met die sogenaamde

massamedia, veral tydskrifte en koerante, die kommunikasiemedium is.

Soos Wenburg en Wilmot dit ook stel, is kommunikasie deur een van die massamedia in 'n groter mate 'n interaktiewe as trans= aktiewe proses (Wenburg e.a., 1973, p. 41).

Dit lyk egter of die verskynsel van aanklankrefleksie die enig= ste wesentlike verskil is. Wat in die interpersoonlike situasie vir die bron, kanaal en ontvanger geld, geld in massakommunika= sie ook. Die invloede in 'n massasituasie op die perseptuele konteks van die bron en ontvanger kan ook baie wissel. As die ontvanger alleen is (soos die geval met iemand wat alleen en in stilte sy koerant sit en lees), sal sy houdings, waardes en agtergrond se invloed op sy vertolking van die boodskap blykbaar die sterkste wees.

As die ontvanger nou met ander mense in aanraking is (soos in die geval van die werknemer wat sy personeelblad lees met kolle= gas wat dieselfde doen in die nabyheid), sal die as relevant waargenome konteks se invloed waarskynlik die sterkste wees (Wenburg e.a., 1973, p. 41.).

B. MASSAKOMMUNIKASIE

I. INTERPERSOONLIKE EN MASSAKOMMUNIKASIE - DIE VERSKILLE

"When we speak of mass medium, we usually mean a channel of communication in which a machine (to duplicate and distribute the information signs) and a communicating organisation (like the staff of a newspaper or broadcasting station) has been in= terposed. When we speak of an interpersonal channel, we mean a channel that reaches from person to person without such things interposed. The distinction blurs: For example, on which side of the fence does the telephone fit?" (Schramm, 1973, p. 115).

Die bekendste verskille tussen die twee kommunikasiekanale vol= gens Schramm is:*

1. Die sintuie wat gestimuleer word

Die mens kommunikeer as totale mens. In interpersoonlike kom= munikasie is dit moontlik om al die sintuie te stimuleer en die ander persoon kan ten volle op hierdie totale-mens-kommuni= kasie reageer. As enigiets ingevoeg word, word 'n beperking op die gebruik van die sintuie geplaas. Drukwerk stimuleer net die oog en die radio en die telefoon net die oor. Dit behoort dus in interpersoonlike kommunikasie moontlik te wees om meer en vollediger inligting oor te dra. Daar behoort dus voordeel in te lê om op dieselfde tydstip op soveel moontlik sintuie aan= spraak te maak (1973, p. 115).

Teen die voordele van interpersoonlike kommunikasie moet die voordele wat kundige en vaardige aanbieding en beplanning van die medium inhou, opgeweeg word. Teen die voordele van tot al die sintuie tegelykertyd aanspraak te maak, moet die voordeel van toespitsing op een sintuig gestel word; byvoorbeeld die lees van interessante en prikkelende stof wat die aandag volle= dig trek.

Volgens Broadbent en Travers (p. 116) werk menslike persepsie deur een kanaal vir oudiële en visuele inligting, maar nie op dieselfde tydstip nie. 'n Gedeelte van die totale boodskap moet dus sy beurt in die korttermyn-geheue afwag. Die mens kan dus nie verwag om twee keer soveel inligting uit 'n twee-sintuig-kommunikasie as uit 'n eensintuig-kommunikasiete kry nie. Steuring ontstaan soms tussen die gehoor- en gesigsin= ligting sodat die oudiovisuele in sommige gevalle minder doel= treffend is as 'n enkel-sintuig-kanaal (Schramm, 1973, p. 115).

---

* Schramm, W. Men, messages and media: a look at human communication, Harper and Row Publishers, New York, 1973.

2. Aanklankrefleksie

In 'n interpersoonlike situasie is daar die maksimum geleentheid vir die vinnige uitruil van inligting. Twee-rigting-kommunikasie is maklik en daar is voortdurend kans om die uitwerking van die kommunikasietekens te evalueer, te korrigeer, te verduidelik, te versterk en om op besware te reageer. Sodra iets tussenin kom, word die aanklankrefleksie bemoeilik. Die aanklankrefleksie van die gedrukte woord is min en stadig - behalwe waar die skrywer direk in aanraking met een van die lesers van die gedrukte woord kom. (Dit is daarom nodig dat die bedryfsredakteur voortdurend in voeling moet wees met die mense wat sy publikasie lees, en ongehinderd tussen hulle kan beweeg) (Schramm, 1973, p. 115).

3. Beheer van die tempo

In interpersoonlike kommunikasie kan die tempo van die kommunikasie beheer word; die deelnemers aan die kommunikasie kan vrae vra en rigting aan die gesprek gee. Die persoon wat lees, kan sy eie tempo daarstel, 'n paragraaf oordink, dit herlees indien dit nodig is. Met die oudiovisuele media bestaan die mate van beheer nie. Hy kan die radiostel afskakel of 'n rolprentvertoning verlaat, maar hy het geen beheer oor die tempo waarteen inligting (en betekenis) na hom toe kom nie (Schramm, 1973, p.116).

4. Boodskapkodes

In interpersoonlike kommunikasie is 'n groot gedeelte van die beskikbare inligting nie-verbaal. Dit is ook in 'n sekere mate só van die rolprent en beeldradio, in mindere mate van die stil-rolprent en die radio en nog minder so van die gedrukte media. Met die gedrukte media is dit moontlik om te abstraeer, met die oudiovisuele om te konkretiseer (Schramm, 1973, p. 118).

5. Vermenigvuldigbaarheid

Interpersoonlike kommunikasie kan net met groot moeite vermenig=vuldig word. Die gedrukte media was die eerste om een-rigting=kommunikasie te vermenigvuldig en dit op baie plekke vir talle mense beskikbaar te stel (Schramm, 1973, p. 118).

6. Behoud van die boodskap

Interpersoonlike kommunikasie is binne oomblikke verlore, so ook die boodskap oor een van die elektroniese media. Die gedrukte media het die groot voordeel om 'n boodskap, gedagtes, feite en beelde te bewaar (Schramm, 1973, p. 119).

7. Selektiviteit

Dit is maklik om na 'n ander radiostasie oor te skakel, maar moeiliker om 'n interpersoonlike kommunikasie summier te beëin=dig sonder om ongeskik te wees. Die boodskap in 'n gedrukte me=dium - al word daardie medium met groot omsigtigheid beskikbaar gestel - hoef dus nie noodwendig gelees te word nie (Schramm, 1973, p. 119).

8. Gespesialiseerde behoeftes

Die massamedia is in staat om vinnig en doeltreffend aan die algemene behoeftes van die maatskappy te voldoen, maar kan nie in die behoeftes van verskillende mense op verskillende plekke of van 'n paar mense op enige gegewe tydstip voorsien nie. 'n Ander mens is die mees geskikte vir die vervulling van 'n besondere behoefte en omdat dit vir verwysing bewaar kan word, is die gedrukte media die naasgeskikte (Schramm, 1973, p. 119).

Die afleiding moet nie gemaak word dat interpersoonlike kommu=nikasie en mediakommunikasie teenoor mekaar staan en selfstandig

eksklusief is nie. In enige kommunikasie-omstandigheid moet die kenmerkende van elke benadering benut word sodat die interper= soonlike en media-kommunikasie mekaar aanvul en versterk (Schramm, 1973, p. 120).

Daar is 'n voortdurende vloei van inligting en idees in die maat= skappy - en ook in groepe met meer gemeenskaplike belangstellings en belange. Die massamedia het direk of indirek groot invloed deur hierdie kanale. Sekere individue beïnvloed dit ook, deur hul spesiale kennis, deskundigheid of oortuiging oor 'n sekere saak te deel of om daaroor te praat. Alle mense beïnvloed die vloei van inligting op een of ander tydstip, oor een of ander saak, deur te gee of te vra en sommige se invloed is groter as dié van ander. Daar is egter nie soos die twee-stapvloei-teorie van Lazerveld dit stel, twee kategorieë - leiers en volgelinge - nie (Schramm, 1973, p. 120).

Daar moet in hierdie verband eerder gedink word aan 'n siste= miese vloei (systemic), met inligting wat voortdurend deur die sosiale sisteem beweeg, volgens die voorkeure en behoeftes van die sisteem, gevorm deur die rolle en volgens die tempo van die instellings in die sisteem (Schramm, 1973, p. 124).

II. WAT IS MASSAKOMMUNIKASIE?

Die algemene gebruik van die woord massakommunikasie laat 'n mens onwillekeurig dink aan die radio, beeldradio, koerante en tydskrifte, die rolprent, maar die tegniese instrumente moet nie verwar word met die proses waarmee gewerk word nie.

Massakommunikasie is nie bloot 'n sinoniem vir kommunikasie met behulp van die radio, beeldradio, koerante of ander moderne ontwikkelinge nie. Hoewel die moderne tegnologie 'n kern-onder= deel van die proses is, is die teenwoordigheid van die tegno= logiese nie noodwendig massakommunikasie nie. 'n Nasionale beeldradio-uitsending is massakommunikasie, 'n toekring-opname deur ingenieurs van 'n groot fabriek oor die monteerbaan-prosesse in daardie fabriek is nie.

Die volgende aspekte is volgens Wright bepalend vir massakommu=nikasie: (In Civikly, 1974, p. 242).*

1. Die aard van die gehoor

Massakommunikasie is gerig aan 'n relatief groot, heterogene en anonieme gehoor. Boodskappe gerig aan spesifieke individue, word gewoonlik nie as massakommunikasie beskou nie. (Briewe, telegramme en telefoonoproepe val dus onder hierdie groep).

Die kriteria wat vir massakommunikasie gestel word, is relatief en moet omskryf word. Byvoorbeeld, wat is 'n groot gehoor? Uiterste gevalle kan maklik geklassifiseer word: 'n televisie=gehoor van 'n miljoen mense is groot; 'n lesinggehoor van 'n paar dosyn is klein. Wat van 'n gehoor van 400 of 500 mense wat na 'n evangelis luister? Dit is duidelik dat die onderskeid arbitrêr is. 'n Voorlopige definisie sal 'n groot gehoor beskou as een wat vir 'n kort tydperk aan die kommunikasie blootgestel is en van só 'n aard is dat die kommunikator nie van aangesig-tot-aangesig of interpersoonlik met die lede kan kommun ikeer nie (Civikly, 1974, p. 242).

'n Tweede bepaling is dat die gehoor heterogeen moet wees. Kommunikasie wat dus gerig is aan 'n eksklusiewe of elite-gehoor, is uitgesluit. 'n Nuusuitsending met behulp van enige medium net vir die lede van die regerende party is dus nie massakommu=nikasie nie. Nuus aan 'n groot groep individue uit alle lae van die gemeenskap, van alle ouderdomme, van albei geslagte, met ver=skillende opvoedkundige agtergronde en uit verskillende geogra=fiese gebiede, is massakommunikasie (Civikly, 1974, p. 243).

Die kriterium van anonimiteit beteken dat die individuele lede van die gehoor oor die algemeen aan die kommunikator onbekend is.

---

* Civikly, J.M. Messages: a reader in human communication, Random House, New York, 1974.

Dit beteken nie dat die gehoor sosiaal geïsoleerd is nie. Daar is genoeg aanduiding dat die blootstelling van die massa=kommunikasie in die klein groep plaasvind. Selfs as lede van die gehoor fisies geïsoleerd is, is hulle lede van 'n aantal primêre en sekondêre sosiale groepe wat die betrokke lid se reaksie op die boodskap kan beïnvloed. Die boodskap is egter steeds gerig aan "to whom it may concern" (Civikly, 1974, p. 243).

2. Aard van die kommunikasie-ondervinding

Massakommunikasie kan gekenmerk word as openbaar, vinnig en kortstondig. Dit is openbaar omdat die boodskap aan niemand in besonder gerig is nie en die inhoud is oop vir openbare onder=soek. Dit is vinnig omdat die boodskap bedoel is om 'n groot groep mense - gewoonlik gelyktydig - in 'n kort tydperk te bereik. (Die beeldende kunste word oor eeue rustig bestudeer). Dit is kortstondig omdat die boodskap bedoel is om onmiddellik verwerk en nie permanent bewaar te word nie (Civikly, 1974, p. 243).

3. Aard van die kommunikator

Massakommunikasie is georganiseerde kommunikasie. Anders as die kunstenaar of skrywer werk die massa-kommunikator in 'n organisasie saam met of met ander mense en met 'n redelike ka=pitaalbesteding.

Hierdie onderskeiding is nie bloot akademies nie, maar het be=langrike gevolge vir die kommunikasieproses. Die kompleksiteit van die moderne massa-media het die skeppende kunstenaar ver van sy finale produk verwyder. Die produksie-onkoste maak die media van kommunikasie steeds meer ontoeganklik vir mense wat die pu=bliek wil bereik (Civikly, 1974, p. 244).

4. Doelstellings en funksies van massakommunikasie

Volgens Lasswell (p. 244) is die drie hoof-aktiwiteite van kommunikasie-spesialiste waarneming van die omgewing, korrela= sie van die dele van die maatskappy in ooreenkoms met die omge= wing en oordrag van die sosiale erfenis van een geslag na die ander. 'n Vierde doelwit, vermaak, kan bygevoeg word.

Waarneming (surveillance) verwys na die versameling en versprei= ding van inligting oor gebeure in die omgewing, binne en buite enige besondere samelewing, oor die algemeen bekend as nuus= hantering.

Korrelering sluit in die vertolking van inligting oor die omge= wing en die voorskryf van gedrag as reaksie op hierdie gebeure. Die deel van die aktiwiteit is algemeen bekend as propaganda of kommentaar. Die oordrag van die kulturele lê die klem op die kommunikasie van inligting, waardes en sosiale norme van een geslag na 'n ander. Dit is algemeen bekend as die opvoedkundige aktiwiteit van die massamedia. Vermaak verwys na die kommunika= sieaksie wat primêr op ontspanning gerig is ongeag die uitwer= king daarvan (Civikly, 1974, p. 244).

Daar word onderskei tussen die gevolge (funksies) van 'n so= siale aktiwiteit en die doelstellings agter die aktiwiteit. Bedoelde gevolge word manifest genoem en onbedoelde gevolge latent. Gevolge wat teenstrydig is met die belange van die same= lewing of sy lede, is as disfunksies bekend (Civikly, 1974, p. 245).

Aan die hand van sy teorie van selektiewe blootstelling aan die massamedia is Klapper (Civikly, 1974, p. 250) van mening dat die massamedia nie maklik daarin sal slaag om die mens se lewens= uitkyk te verander nie, maar eerder om sy bestaande sienings te ondersteun en te versterk.

Volgens hierdie teorie van Klapper stel die mens homself bloot hoofsaaklik aan massamedia in ooreenkoms met hul bestaande sie= nings en belangstellings, terwyl ander materiaal vermy word.

Die mens is ook geneig om materiaal wat strydig is met sy lewens=houding en oortuigings, te vergeet en te verdraai. Blootstelling, retensie en vertolking is dus wat die massamedia betref, selek=tief.

Hy voeg by dat daar nie uit hierdie teorie van hom afgelei moet word dat die massamedia nooit daarin kan slaag om 'n houdings=verandering by die mens tot stand te bring nie. Daar is faktore behalwe die seleksieproses wat daartoe lei dat die massamedia ondersteunend eerder as veranderend is. Die groepe en norme van die groepe waaraan die individu behoort, interpersoonlike invloed en die ekonomiese aspekte van die massamedia in die vrye wêreld is die belangrikste van hierdie faktore.

Die massamedia kan egter verandering bring by die individu of groepe individue by wie 'n predisposisie tot verandering bestaan. Hierdie gereedheid vir verandering kan daargestel word deur byvoorbeeld ontnugtering of teleurstelling of die verkryging van nuwe kennis (Civikly, 1974, p. 253).

III. DIE EFFEK

Hoewel daar nie 'n slaagresep vir enige kommunikasie bestaan nie, is algemene beginsels tog afgelei, beginsels waaraan die boodskap moet voldoen om reaksie uit te lok.

Die eerste stap wat die massakommunikator doen, is om sy bestem=ming te leer ken. Hoewel dit nie vir die bedryfskommunikator moontlik is om elke werknemer in diė bedryf te ken nie, moet hy die mens as bestemming en as mens ken en ook kennis dra van die kulturele, sosiale en opvoedkundige en ekonomiese eienskappe van die bestemming van sy kommunikasie asook die houdings, waardes, norme en geldende groepstandaarde. Dit is relatief maklik in interpersoonlike kommunikasie, maar moeiliker in massa=kommunikasie. Die vier algemene beginsels volgens Schramm (1970, p. 13) is:

1. Die boodskap moet sŏ saamgestel en gelewer word dat dit die aandag van die bestemming sal trek. Dit klink eenvoudig, maar daar moet rekening gehou word met die feit dat die bood=skap beskikbaar moet wees en tussen ander mededingende bood=skappe raakgesien moet word. In die bedryfsituasie word die personeelblad so versprei dat elke werknemer een kan kry. Die aanbieding en inhoud moet van so 'n aard wees dat dit die leser se belangstelling sal prikkel. Die samestelling van die boodskap ter wille van die aandag van die bestemming hou dan in beskikbaarheid, tyd van beskikbaarstelling en as=pekte wat 'n aanspraak sal maak op die bestemming se aandag.

2. Die boodskap moet tekens gebruik wat aansluit by die al=gemene ervaring van die kommunikator en die bestemming om die betekenis oor te dra. Namate die mens se ervaring met sy omge=wing toeneem, neig hy om nuwe ervaring te klassifiseer volgens ander ervaring, behoeftes en belangstelling. Daarom moet daar met die ontwerp en samestelling van 'n boodskap seker gemaak word dat "dieselfde taal" gepraat word as die bestemming, dat daar op sy begripsvlak gekommunikeer word en dat wat gesê word, nie heeltemal teenstrydig is met wat hy glo en waarvan hy oor=tuig is nie. Direkte teenstrydigheid is soms nuttig op gebiede waar die bestemmings se houdings en oortuigings nog nie gevestig is nie en hy nog nie oor 'n werklike begrip beskik nie.

3. Die boodskap moet aanspraak maak op persoonlike behoeftes by die bestemming en aan die hand doen hoe hierdie behoeftes bevredig kan word.

In ingewikkelde lewensituasies het die mens vryheid van keuse en hy kies die optrede wat in 'n besondere situasie die naaste sal kom aan die bevrediging van sy behoeftes. Die eerste ver=eiste vir 'n geslaagde boodskap is dat dit aanklank sal vind by die persoonlikheidsbehoeftes of minstens een daarvan, van die mens - behoeftes aan status, sekuriteit, behore, begrip, vrywees van angs en beperking. Die boodskap moet op 'n behoefte aan=spraak maak en aan die hand doen hoe om op te tree. Die adver=tensiewese gebruik hierdie beginsel baie duidelik, want dit doen

gewoonlik openlik aan die hand watter optrede gevolg moet word. Die aanbevole optrede is nie altyd die een wat gevolg word nie. Die aanbevole optrede is byvoorbeeld nie met die persoonlikheid van die individu te vereenselwig nie, 'n ander maklike optrede word gevind of die individu se sosiale rol en posisie kan sy op=trede beheer (Schramm, 1970, p. 14).

4. Die boodskap moet 'n aanduiding gee hoe die behoeftes wat van toepassing is in die groepsituasie waarin die bestemming hom bevind op die tydstip wanneer daar reaksie van hom verwag word, vervul kan word. Sedert sy kinderjare leer die mens die meeste van sy waardes en norme in groepe aan. Hy leer ook sy rolver=vulling in groepe omdat rolle die lewe bevredigend orden. Die mens se meeste kommunikasieresponse word in groepe gedoen en voordat gedrag plaasvind, word dit gewoonlik eers aan groepsnor=me gemeet. Die mens word eers gewoonlik bewus van hoe belangrik groepsbetrokkenheid en -lojaliteit is as sy posisie in die groep bedreig word.

As die groepe nie 'n voorgenome reaksie op 'n kommunikasie goed=keur nie, is die kanse skraal dat die optrede gevolg sal word. Indien die groep hierdie optrede egter sterk steun, is die kanse baie goed dat dit juis die optrede is wat gevolg sal word, al is daar talle ander moontlikhede (Schramm, 1970, p. 15).

Twee aanvaardings in die studie van die massamedia het die toets van die tyd redelik deurstaan oor die uitwerking van die kommuni=kasie (Schramm, 1970, p. 15).

Die eerste is dat die boodskap na waarskynlikheid beter sal slaag as dit in die patroon van geldende begrippe, houdings, waardes en doelstellings van die bestemming pas; of as dit minstens by die patroon begin en probeer om dit effens te verander. Hierdie pro=ses word kanalisering genoem en dit beteken dat daar 'n kanaal geskep word waarin die reeds bestaande motiewe van die bestemmming gelei kan word.

Dit is 'n logiese aanvaarding omdat die mens se gedragspatrone, houdings en waardes oor jare gevorm word. Die vorming is stadig, maar blywend en dit is onwaarskynlik dat sporadiese kommunikasie hierdie oortuigings en instellings gou sal verander.

Oor die algemeen kan dan aanvaar word dat dit die beste is om te begin bou op wat reeds bestaan. As daar deur gebruik te maak van bestaande patrone, behoeftes en houdings toegang verkry kan word tot die mens, is daar moontlikhede om die patroon in die verlangde rigting te stuur.

Die tweede aanvaarding oor die invloed van kommunikasie wat redelik staande gebly het, is dat die invloed die gevolg is van 'n hele aantal faktore waarvan die kommunikator net een werklik kan "beheer". Die kommunikator kan die boodskap vorm en besluit waar, wanneer en hoe hy dit tot die bestemming gaan bring (Schramm, 1970, p. 17).

Die boodskap is egter net een van minstens vier elemente wat die reaksie op die kommunikasie bepaal. Die ander drie is die situasie waarin die kommunikasie ontvang is en waarin die re=spons *(overt of kovert)* gemaak moet word; die persoonlikheids=toestand van die ontvanger, sy groepsverhoudings en sy groep=standaarde. Dit is daàrom altyd gevaarlik om te probeer voor=spel wat die uitwerking van 'n boodskap gaan wees, behalwe miskien in die eenvoudigste situasies (Schramm, 1970, p. 18).

IV. DIE AARD VAN MASSAKOMMUNIKASIE

Die omstandighede van die personeelblad as kommunikasiemedium in die bedryf kan myns insiens met die van die massamedia ver=gelyk word. Hoewel vanweë die omstandighede (die betrokke or=ganisasie of maatskappy waarin dit uitgegee word, en die feit dat die lesers nouer saamgegroepeer is as die publieke van die openbare media) nie 'n massamedium in die ware sin van die woord is nie, het die personeelblad tog kenmerke van die massa=media en is dit nader aan massakommunikasie as aan interpersoon=like kommunikasie of kommunikasie met groepe.

Die redakteur vervul afwisselend die rol van kommunikator en sender (as hy bestuursbeleid oordra en vertolk) en vervul dieselfde rol as die individu in interpersoonlike kommunikasie. Sy doelwit is ook om betekenis of sin oor te dra.

Die kommunikator het 'n hoë kommunikasie-uitset omdat sy bood= skap 'n hele aantal individue bereik deur relatief ingewikkelde kanale.

Die bestemming van die personeelblad is 'n groep individue met 'n gemeenskaplike belang (die werk en die maatskappy), maar eintlik met relatief min kontak met mekaar. Die hele doel met die personeelblad is om kontak te vermeerder en meer gemeenskap= like gronde te skep. Die aard van die bestemming maak aanklankreflek= sie dan ook uiters min, 'n probleem waarmee elke bedryfsredakteur vandag nog worstel.

Reeds die feit dat die personeelblad aan al die werknemers be= skikbaar gestel word, maak dit moeilik om vas te stel of dit gelees word bloot omdat dit daar is of omdat dit aan 'n werklike behoefte voldoen.

Onder normale omstandighede is die mens geneig om die koerant wat beskikbaar is, te lees eerder as om 'n hele ent te ry om een te gaan koop. Die radiostasie wat die duidelikste is, kry die aftrek.

Die bestemming van die massamedia is nie groepe mense nie, maar individue. Elk van die individue het egter groepsbande; sy familie, gesin, vriende en werkgroep. Die studie van die massa= media dui daarop dat die invloed van die media geld deur inlig= ting aan klein groepe te stuur deur middel van individuele ontvangers.

Hierdie beginsel geld myns insiens in die bedryf ook. Die werk= nemers in die moderne bedryf het één aspek in gemeen - hulle werk vir organisasie A. In dié werksituasie is die werknemer redelik geïsoleer. Hy werk saam met tientalle ander, maar dikwels met

'n gedeelte van hierdie tientalle op 'n afsonderlike skof. Hy het identiteit, maar hy het ook nie omdat sy identiteit gemeen=skaplike besit is. Hy is verbonde, maar sy verbondenheid is gemeenskaplike besit en redelik vervloeid.

Die gee van 'n identiteit, 'n gevoel van betrokkenheid en 'n gevoel van waarde is, naas die verspreiding en vertolking van inligting, die belangrikste take van die personeelblad (verglyk Schramm, 1970, p. 18).

V. SAMEVATTING

Omdat die mens 'n komplekse wese is, is kommunikasie 'n komplekse verskynsel. Elke kommunikasiepoging moet in die lig van hierdie kompleksiteit benader word. Dit is na my mening onrealisties om gewaarborgde sukses in enige kommunikasiepoging of van enige kommunikasiemedium te verwag. Dit is realisties om met die wete dat die proses van menslike kommunikasie ingewikkeld is steeds te probeer om die mens beter te verstaan en om steeds te probeer om sin en betekenis optimaal oor te dra - deur goedversorgde berigte en artikels, verstaanbaar geskryf en leesbaar aangebied, met bepaalde kommunikasiedoelstellings voor oë.

HOOFDSTUK III

A. BEDRYFSKOMMUNIKASIE

I. WIE SE TAAK?

"When communication works properly, meaning is exchanged and un= derstanding results. When it doesn't work properly (which may be most of the time), the results can range from no harm done to disaster" (Kuby in Journal, 1975/1, p. 10).

Daar kan seker baie lank geredeneer word oor wie verantwoordelik is vir die beheer en koördinasie van kommunikasie in die bedryf. Ek is egter oortuig daarvan dat dit tot niks sal lei om te probeer om kommunikasie die taak van een of ander afdeling te maak en daardie afdeling ten volle daarvoor verantwoordelik te hou nie (Gildea e.a. in Journal 1977/1, pp. 6 - 8).

Na my mening is kommunikasie die taak van die bestuur. Die bestuur moet 'n klimaat skep wat gevoelig is vir kommunikasie en dit dan as 'n gekoördineerde, maar gedelegeerde bestuursfunk= sie sien. Waar hierdie klimaat bestaan, kan die personeelafdeling dan byvoorbeeld belas word met produkgesentreerde kommunikasie en die skakelafdeling met personeelgesentreerde kommunikasie. Dit is myns insiens egter nie van veel belang of die bedryfskom= munikator lid is van die personeelafdeling of van die skakelaf= deling nie. Wat van belang is, is die bestaan van 'n kommunikasie-gevoelige atmosfeer en van 'n bekwame bedryfskommunikator om die kommunikasie te koördineer (Vergelyk Journal, 1975/1, p. 10, Dover in IABC News, September 1974, p. 7 en Branden in Personnel Management, Oktober 1976, pp.37 en 38).*

---

* IABC News, International Association of Business Communicators, 870 Market Street, Suite 469, San Francisco, CA 94102.

Die bedryfskommunikator

Die status en plek van die bedryfskommunikator in die betrokke organisasie bepaal myns insiens in 'n groot mate hoe geslaag sy optrede gaan wees.

In 'n kommunikasie-gevoelige atmosfeer in 'n bedryf sal die bedryfskommunikator uiteraard beweegruimte moet hê. Die bedryfs=kommunikator moet - ongeag die feit of hy lid is van die perso=neeldepartement of 'n afsonderlike skakeldepartement - 'n senior amptenaar wees, belas met kommunikasie op grond van sy bekwaam=heid en persoonlikheid en nie op grond van sentiment of omdat daar vir hom niks anders te doen is nie.

Die bedryfskommunikator moet hiërargies gesien op 'n hoë vlak inskakel en aan hoogstens die topbestuur verantwoordelik wees. Hy moet dus nie 'n goedbetaalde senior klërk wees wat aan tien=talle mense verantwoording moet doen nie. Hy moet dus so outonoom moontlik wees en so ver moontlik op eie verantwoorde=likheid kan handel. Dit impliseer dat daar vir hom die moontlik=heid moet bestaan om toegang te hê tot alle afdelings van die organisasie en dat die kommunikasie tussen hom en die persoon of enkelinge aan wie hy verantwoordelik is, onbelemmer moet wees.

Wat vir die bedryfskommunikator geld, geld volgens mnr. Manfred Benz, hoofredakteur van die drie personeelkoerante van die Kamer van Mynwese, ook vir die bedryfsredakteur.

Indien hy nie ter selfder tyd die bedryfskommunikator is nie, moet hy ook nie deur 'n geweldige struktuur bo hom aan bande gelê word nie. Hy moet dan deel in die outonomie van die bedryfskommunikator en aan hóm verantwoordelik wees.

Indien die bedryfsredakteur net belas is met die publikasies van die betrokke organisasie, geld die beginsel steeds. Al die lede van die Suid-Afrikaanse Vereniging van Bedryfsredakteurs

met wie ek oor hierdie onderwerp samesprekinge gevoer het, is dit oor hierdie saak eens.

Mnre. Chris Uys, redakteur van Unisa Nuus, en Neil Ackerman, hoofbedryfskommunikator van Federale Mynbou, onderskryf die beginsel ook en is oortuig dat die bedryfsredakteur soveel as moontlik moet gee om homself beter vir sy taak toe te rus. Die bekwame bedryfsredakteur se werk kan deur niemand anders gedoen word nie, maar hy moet àlle geleentheid hê om dit so goed moontlik te doen. Die bedryfsjoernalistiek is dinamies en ontwikkelend - saam met die dinamiese en ontwikkelende bedryf in Suid-Afrika. Bedryfsjoernalistiek is nie meer 'n blote aanhangsel wat bestaan omdat dit mode is om 'n personeelblad te hê nie of om 'n plek te hê om die hoofbestuur se foto's en toesprake van tyd tot tyd te publiseer nie. Bedryfsjoernalistiek het 'n taak en moet die middele hê om daardie taak uit te voer.

Hierdie standpunt oor die status van die bedryfsredakteur blyk uit die artikel van Colin L. Jones, bestuurder van redaksionele en inligtingsdienste by die maatskappy Thomas J. Lipton, Inc. in New Jersey. Enkele paragrawe uit dié skrywer se artikel in Journal 1975/3 oor harde nuus in die personeelblad word aangehaal:

"In this case, the malady - little or no news in our publica= tions - really is symptomatic of our central problem as orga= nizational communicators. Too many of us are on the outside of corporate management, looking in from a vantage point not much better than that of the employees we are supposed to be informing.

Most of us would agree that the essence of the communicator's job is advocacy - not as an unquestioning mouthpiece, but as a counselor who hopes management make choices that are consis= tent with public and corporate interests, and then applies his or her special talents to persuasively represent those choices. .... most companies are run by scrupulous men and women.

Their worst peccadillo is usually that they're too busy and too isolated from daily events to know what employees, consumers and society at large are thinking and expecting from them. But we are in a position to know these things, and the advisory capability this gives us may define our role as organizational communicators even more than our creative skills.

Whether we play that role effectively, of course, depends on how well we gain the attention and confidence of top management. There is no easy series of steps to achieve this, but a few measures can be cited as absolutely necessary:

* First of all, make up your mind whose side you're on. If there's something about your company's behavior that you consider a trifle unwholesome speak up. The social and commercial consequences of business activity are increasingly inseparable, and if a practice is questionable on social grounds it's probably bad business as well. But if, despite your best efforts, you are regularly excluded from designing policies you are later called upon to defend - or if you just can't come to terms with what your organization is all about - then it's time to bail out. By sticking around, you won't do yourself, your employer or the field of organizational communication any good.

* Think in terms of problems that communication can help solve, not just in terms of ideas that "make a good story." If you take a fancy to doing a story on pricing, for example, any selfrespecting marketing VP will promptly give you a dozen reasons why you shouldn't. What he or she needs is a compelling reason to accept all the risks envisioned: "You may have noticed, marketing VP, that since our last price increase, consumers are boycotting us, the press is crucifying us, the FTC is howling at our door, and our employees are beginning to feel like criminal accomplices. Perhaps it's time to tell our side of the story ...."

* Read about and discuss - constantly - all the economic, regulatory, social and environmental factors that affect your business. Whether the subject be pensions, pollution or prime rates, make your opinion knowledgeable and respected.

* Maintain close contacts with people in all areas of the organization. Stay on top of employee sentiment and use this knowledge to influence top management decisions.

* Give IABC a reason to restore the newswriting category to the Gold Quill program. Only to the extent that we monitor and influence corporate events can we quickly and accurately interpret them to employees. How much hard news we produce might just be the most honest measure of our effectiveness as communicators.

II. PROFESSIONALISME

"Perhaps we should forego the all-encompassing definition and settle for a statement, lifted from an insurance ad, that said professionalism is
more than education .....
more than experience ....
more than training ......
it's a state of mind" (Journal, 1974/2, p. 20).

Uit die vraagstuk van status vloei die volgende vraagstuk, hoe moet die bedryfredakteur sy personeelblad hanteer?

Die antwoord wat vandag onomwonde gegee word, is: professioneel! "Die dae van familiêre en stroperig-sentimentele personeelblaaie is vir altyd verby. Die moderne personeelblad moet meeding met 'n groot aantal professionele publikasies en ander media. As kommunikasiemedium het die personeelblad bestaansreg, maar nét die personeelblad wat van professionele bekwaamheid spreek, kan met hierdie media meeding.

"Die personeelblad se beriggewing en artikels, foto's en uitleg en die aard van die inhoud moet die professionele produk van 'n beroepskommunikator wees" (Mnr. Manfred Benz, hoofbedryfs=redakteur van die Kamer van Mynwese).

Dit spreek van self dat die bedryfsredakteur met die status van 'n (miskien) goedbetaalde klerk of die bedryfsredakteur wat nie goed toegerus is vir die taak wat hy moet verrig nie, nie die gesag of mag gaan hê om 'n professionele produk te lewer nie. Net die man met status en optimaal op die regte plek in die hiërargie sal die gesag hê om 'n professionele produk - wat op stuk van sake nie altyd gewild gaan wees nie - te lewer (Vergelyk ook Journal 1974/3, p. 3 en p. 7).

III. SKAKELING

Die bedryfsredakteur se taak met die personeelblad is perso=neelgesentreerde kommunikasie en die personeelblad het soos ek dit reeds gestel het, niks met die lynkommunikasie of pro=dukgesentreerde kommunikasie te doen nie. In die lig hiervan moet die personeelblad myns insiens gesien word as instrument vir intra-skakeling en dit is weer eens nie van kardinale belang deur watter afdeling of departement die intra-skakeling gedoen word nie (Vergelyk Davis in Journal, 1977/2, p. 6).

Skakeling (public relations) is 'n verskynsel van die moderne samelewing. Die opbou van betrekkinge is so oud soos die mens self, maar die komplekse samelewing van vandag en ook die kom=plekse bedryf het die aandag op doelgerigte en doelbewuste opbou van betrekkinge gevestig. Intra-skakeling of skakeling met die werknemer (personeel) is vandag maar eintlik net die plaas=vervanger vir die persoonlike kontak (interpersoonlike kommuni=kasie) wat die eienaar van die familie-saak vroeër jare met sy vakleerling of boekhouer gehad het. Dit is 'n noodsaaklike kommunikasieverbintenis in die komplekse moderne bedryf en daarop

gemik om soos enige vorm van kommunikasie beter begrip (of sin) te bewerkstellig. Interpersoonlike kommunikasie speel egter nog 'n belangrike rol hoewel dit van bestuursweë nie daagliks met elke werknemer moontlik is nie (Stewart _in_ Journal, 1977/2, p. 3).

Voordat die doelstellings en kenmerke van intra-skakeling van nader beskou word, moet daar eers bepaal word wat skakeling (public relations) is en wat daarmee beoog word.

Omdat die begrip skakeling vandag nog verwarring skep, word Cutlip en Center (1971, p. 4) vollediger as gebruiklik aangehaal:

"That the term _public relations_ is used in at least three dif= ferent senses - and often interchangeably with _information_, _communications_, and _public affairs_ - adds to the confusion. Holding that _public relations_ is an artificial term, L.L.L. Golden suggests that the field would be better understood if the term, _relations with the public_, were used. "Then it would be seen clearly that the relations of the corporation or university or trade union or other organization to the public is what is meant. It would become clear that "public" means every group or segment with which the institution has relations ... employees, customers, suppliers, stockholders, communities, governments, and academics." The senses in which _public relations_ are used are:

(1) relationships with individuals or groups which compose an institution's publics;
(2) the ways and means used to achieve favorable relation= ships with these sub-publics;
(3) the quality or status of an institution's relationships.

This one term, _public relations_, cannot be used to label both _means_ and _ends_ without creating confusion. The synonyms - _information_, _communications_, and _public affairs_ - have come into increasing use in recent years as titles for this function.

Information is used in government to describe the functions as a means of avoiding legislative criticism. University relations is a title often used in higher education. All embrace essen= tially the same function.

Clarity will replace confusion, in part, if the term is restric= ted to describing the planned effort to influence opinion through socially responsible and acceptable performance, based on mutually satisfactory two-way communication. Other needs for the term will be met if an institution's relations with various publics are labelled public relationships."

Die definisie van die tydskrif Public Relations News lui (Cran= field e.a., 1973, p. 4):

"Public relations is the management function which evaluates public attitudes, identifies the policies and procedures of an individual or an organization with the public interest, and executes a program of action to earn public understanding and acceptance."

Cranfield en Moore se definisie van skakelwerk is:

"Public relations is a social philosophy of management expressed in policies and practices, which, through two-way communication with its publics, strives to secure mutual understanding and goodwill" (Cranfield e.a., 1973, p. 4).

Hulle verklaar hul definisie soos volg:

"The first basic element of a sound public relations program is a social philosophy of management which places the interests of people first in all matters pertaining to the conduct of the organization. It assumes that an organization's right to operate is conferred by the public, and that this privilege may be with= drawn; that an institution functions to serve the primary needs of people dependent upon it for employment, wages, income, goods

and services, and social or spiritual satisfactions. This prin=ciple of public service is the foundations of the modern concept of public relations.

Such a social philosophy of management is admittedly revolutio=nary - based on a premise that the primary objective is not to benefit shareholders alone, but also consumers, suppliers, dea=lers, community neighbours, and employees. It is aptly expressed by Paul W. Garrett, a pioneer of modern public relations, as follows: "Public relations is a fundamental attitude of mind, a philosophy of management, which delibarately and with en=lightened selfishness places the broad interests of the public first in every decision affecting the operation of a business" (Cranfield e.a., 1973, p. 5 en vergelyk pr. 6 en 7).

Volgens Cranfield en Moore het die bedryf eers ná die depressie van die jare dertig in Amerika sy verantwoordelikheid teenoor die klante, werknemers, verskaffers, handelaars, die regering en die samelewing besef (1973, p. 6).

Die definisie van die International Public Relations Association is:

"Public relations is a management function, of a continuing and planned character, through which public and private organizations and institutions seek to win and retain the understanding, sympathy and support of those with whom they are or may be con=cerned - by evaluating public opinion about themselves, in order to correlate, as far as possible, their own policies and proce=dures, to achieve by planned and widespread information more productive co-operation and more efficient fulfilment of their common interests (Cutlip e.a., 1971, p. 5).

Die Britse Institute for Public Relations gee voorkeur aan die volgende definisie:

"The deliberate, planned and sustained effort to establish and maintain mutual understanding between an organization and its publics" (Cutlip e.a., 1971, p. 6).

Volgens Cutlip en Center blyk drie funksies van die skakelbeampte uit hierdie definisies: .....

(1) "to ascertain and evaluate public opinion as it relates to his organization;

(2) "to counsel executives on ways of dealing with public opinion as it exists; and

(3) "to use communication to influence public opinion".

"Reduced to simple terms, the practitioner is the middleman in a continuously circulating pattern of communication" (1971, p. 6).

Aan die hand van hierdie definisies van skakeling is Cutlip en Center (1971, p. 314) van mening dat intra-skakeling 'n bestuurs= poging is om 'n klimaat van vertroue in die bedryf daar te stel. Dan kan kommunikasie met die werknemer slaag. Volgens die skry= wers is dit uiteraard nie moeilik om die werknemers te bereik nie omdat die daaglikse werksverbintenis kommunikasie vereis.

Intra-skakeling staan of val dus by die interne kommunikasie. Silver (in Cutlip e.a., 1971, p. 315) stel dit soos volg:

"... one of the great problems of corporate life, and a cause for frequent grievance, is not the unfairness of management actions, but the inexplicability. It is ironic that in our overcommunicative society, communications breakdowns frequently occur. Even in corporations - where internal communications net= works are the lifeblood of their activity - decisions are some= times made without adequate explanation. Often such decisions appear to be arbitrary when in fact they are not. Equally often, work discontent is caused by lack of understanding as to the rea= sons for such apparently unfavorable decisions .... The failure is by no means one-way."

As basis vir intra-skakeling moet dien 'n kennis van die sosio= logiese en psigologiese behoeftes van mense. Elke organisasie is 'n produksie- of dienseenheid met produksie- of diensverant= woordelikhede. Cutlip en Center sien elke organisasie egter ook as 'n sosiale eenheid met sosiale verantwoordelikhede. As die werknemer dan benader word, moet die ekonomiese en die sosiale behoeftes erken en bevredig word. Die skrywers sien die mens ook as iemand met behoeftes om te behoort aan, iets te bereik, self= respek te hê, wat aanvaar wil wees, wat skeppend wil wees en wat sekuriteit wil hê (1971, p. 316).

Om in die geoutomatiseerde bedryf van vandag werk wat die mens se behoeftes bevredig, te voorsien, word al moeiliker, veral in die lig van die feit dat die gemiddelde werknemer vandag baie beter opgelei en opgevoed is as aan die begin van die eeu.

Daarom sê Cutlip en Center is wanaanpassing en frustrasie 'n algemene verskynsel in die groot bedryf. Die gebrek aan sosiale integrasie laat die werknemer vra: Waar pas ek in? Hoe kan ek slaag? Wat dink my baas van my? Kommunikasie wat hierdie vrae beantwoord, help om angs te verminder, sekerheid te skep en werks= bevrediging daar te stel (1971, p. 318).

Die probleem is universeel en die oplossing lê volgens die skry= wers in 'n kommunikasie-benadering wat opgestel is om die behoef= tes van 'n bepaalde organisasie te bevredig. Hulle sê:

".... such a system ought

(1) To create among all hands an awareness of the organization's goals.
(2) To keep all hands informed on significant developments that affect the organization and the employee.
(3) To increase effectiveness of all hands as ambassadors on and off the job.
(4) To encourage favorable attitudes in staff and to increase its productivity.

(5) To satisfy desires of employees to be kept informed about what's going on in their organization" (1971, p. 318). (Vergelyk ook Personnel Journal, November 1976, p. 568, die artikel, Managerial communication, deur H. Genfan).

Die skep van 'n atmosfeer van vertroue en die verkryging van aan= vaarding is oor die algemeen volgens Cutlip en Center nie moeilik nie (1971, p. 322). 'n Egte en menslike belangstelling in die werknemer, as werknemer en as mens, positiewe optrede in die werknemer se belang en die maklike en vinnige vloei van inligting tussen die bestuur en die werknemer is komponente wat nodig is vir die skep van 'n atmosfeer van vertroue en aanvaarding (verge= lyk ook Cutlip e.a., 1971, p. 321). Die klimaat kan volgens DuBrin (1974, pp. 281 en 285)* 'n hindernis in kommunikasie wees.

Die bestaande kommunikasiemedia wat in die bedryf beskikbaar is en waarvan die personeelblad een is, moet gekoördineerd gebruik word en mekaar ondersteun en saam gebruik word vir die bereiking van 'n enkele doel of bepaalde doelstellings. Die doelstellings met die gebruik van die kommunikasiemedia in die bedryf word soos volg deur Hodges (Cutlip e.a., 1971, p. 332) uiteengesit:

(1) "To promote unity, as defined by a sense of identity, of common purpose, of common loyalty, and of common benefit under die enterprise system.

(2) To promote an understanding of management's problems, needs, duties, obligations, principles, and practices - and faith in the goodwill behind all these.

(3) To maintain an atmosphere and a means conducive to genuine two-way communication.

(4) To provide a permanent company record of actions and affairs not legally documented.

(5) To inform employees concerning the role of their company and of themselves in community affairs".

---

* DuBrin, A.J., Fundamentals of Organizational Behaviour: an applied perspective, Pergamon Press Inc., New York, 1974.

In die lig van die voorafgaande kom die vraag onwillekeurig by 'n mens op of daar vandag nie te veel klem gelê word op skakeling en veral dan wat hier ter sprake is, intra-skakeling, nie. Die "koudheid" en roetine van die moderne bedryf asook die eise wat gestel word, kan baie maklik buite verhouding op=geblaas word. 'n Blik op die mens en menslike behoeftes bied moontlik 'n antwoord op hierdie vraag en stel die aspek van intra-skakeling of dan mense-verhoudings in perspektief.

IV. DIE MENS

As die behoeftes van die werknemer en die eise wat die organisasie stel, bots, ontstaan konflik. Die hantering en uitskakeling van konflik en die integrasie van die mens by die bedryf word mense=verhoudings genoem (Flippo, 1971, p. 346* en Davis, 1967, pp. 8 en 9).

"Human relations is the integration of people into a work situa=tion that motivates them to work together productively, co-opera=tively and with economic, psychological, and social satisfactions" (Flippo, 1971, p. 346). Intra-skakeling of interne skakeling is nuwe woorde vir die begrip mense-verhoudings. Interne skakeling of skakeling met die werknemer is volgens Stephenson "... esta=blishing and nurturing those attitudes on the part of the employ=ees that will best forward the interests of the organization. In a business organization these attitudes must reflect the goal of efficient production of a saleable commodity; in an educational organization, this calls for a constant striving for the truth; in a hospital, it means dedication for the relief of human suf=fering (1960, p. 473 en vergelyk Davis, 1967, p. 5).*

---

* Flippo, E.B. Principles of Personnel Management, McGraw-Hill, Kogakusha, Ltd., Tokio, Derde uitgawe, 1971.

* Davis, K. Human Relations at Work: the dynamics of organi=zational behaviour, McGraw-Hill Book Company, New York, Derde uitgawe, 1967.

Die grondslag van bestuursbedrywighede op die gebied van inter=
persoonlike verhoudings is die oortuiging dat hulle 'n bydrae sal lewer tot die doeltreffende en ekonomiese bereiking van die organisasie se doelstellings soos produktiwiteit, vernuwing, verandering en wins.

Daar is egter nog nie onomstootlik bewys dat die meer menslike bestuurbenadering altyd tot hoër produktiwiteit en wins lei nie. Hoewel die meeste studies 'n betekenisvolle verhouding toon tussen werktevredenheid en veranderlikes soos afwesigheid en personeel=
wisseling, is die algemene gevolgtrekking dat daar nie so 'n sterk verhouding bestaan tussen werktevredenheid en produktiwi=
teit nie. Uit die navorsing blyk dit dat sekere aspekte van die werksituasie menslik benader word, terwyl die benadering in ander meer rigoristies en outokraties moet wees (Flippo, 1971, p. 347).

Sommige navorsers en waarnemers is volgens Flippo oortuig dat menslike waardes beskou moet word as 'n doelwit van die organi=
sasie eerder as 'n middel tot 'n doel. Hierdie benadering is gewoonlik die gevolg van druk van buite - deur die regering of vakbonde - of vanweë die etiese oortuigings van die bestuur of lede daarvan. 'n Vierde regverdiging vir die bestuur se belang=
stelling in menslike verhoudings is moreel gevestig. Die werkne=
mers is net soos die bestuur en aandeelhouers geregtig op menslike benadering en op menswaardigheid. Die belangstelling in menslike verhoudings behoort in die bedryf gevestig te wees op morele gronde en nie om geld te maak of vanweë druk van een of ander aard nie (Flippo, 1971, p. 348 en Davis, 1957, p. 29).*

Flippo beklemtoon dat 'n program vir beter menseverhoudings nie 'n ferme hantering van die werknemer onmoontlik maak nie en ook nie daartoe lei dat die bestuur sy verantwoordelikheid om die organisasie doeltreffend te bestuur, oorboord moet gooi nie. Dissiplinêre stappe en negatiewe motivering is ook deel van die program omdat die werknemer die verantwoordelikheid het om 'n goeie werknemer en volgeling te wees. 'n Ewewigtige program van

---

* Davis, K. Human Relations in Business, McGraw-Hill Book Company, Inc. New York, 1957.

menseverhoudings vereis 'n atmosfeer waarin doeltreffendheid en bereiking erken en beloon word, waarin selfontwikkeling van die werknemer aangemoedig en beklemtoon word, waar die werknemer se verpligtinge, maar ook sy regte en voorregte erken word. 'n Bedryfsatmosfeer wat nie uitsluitlik demokraties óf outokraties is nie, is dus nodig (Flippo, 1971, p. 348).

Teen die agtergrond van so 'n bedryfsatmosfeer is die rol van die personeelblad myns insiens duidelik en die bestaan daarvan geregverdig. Die personeelblad is die draer van inligting, maar ook 'n medium tot integrasie, hoewel nie die enigste nie, tog 'n medium wat, indien reg aangewend, op sy terrein net so 'n belang= rike rol speel soos enige ander kommunikasiekanaal en -medium of enige ander gebruik tot integrasie, vir die skep van 'n groepsgees en vir die verlening van erkenning.

(a) Menslike behoeftes

"Needed information is not necessarily wanted information, how= ever. It must, therefore, be served up in a way that the em= ployees consider appropriate for them. Our first step is to find out a great deal about our audience. We need to know how many divide by age, by sex, by location, by their level and the jobs they do. We also need to know their interests, their <u>needs</u> and their expectations of their compact with the company (Journal, 1974/3, p. 7).

Menslike gedrag is nie ongeorganiseerd en sonder motief nie. Dit verskil ook nie by die werk van dié by die huis nie. Hoewel die omstandighede verander, het die mens nog steeds dieselfde behoeftes. Die menslike persoonlikheid is saamgestel uit 'n hele aantal elemente wat só verband hou dat dit 'n ewewig daar= stel (Vergelyk Davis, 1957, p. 38).

Menslike behoeftes kan in drie kategorieë ingedeel word: fisiologies, sosiaal en egoïsties. Die fisiologiese behoeftes word dikwels die primêre behoeftes genoem omdat dit die behoeftes is wat verband hou met die mens se bestaan, onder meer die behoef=tes aan lug, kos, water en kleding. Dié behoeftes moet voortdu=rend bevredig word (Flippo, 1971, p. 349).

Die volgende twee kategorieë behoeftes word sekondêr genoem omdat dit minder duidelik waarneembaar is en die intensiteit daarvan wissel meer van mens tot mens as die fisiologiese behoeftes. In die sosiale kategorie is die behoeftes aan fisiese assosiasie en kontak, liefde en toegeneentheid en aanvaarding. Dit kom tot uiting in die gesin, die familieverband en vriendskappe, verhou=dings wat dikwels deur die werksituasie beïnvloed word (Flippo, 1971, p. 349).

Bykomstig tot die behoefte aan fisiese kontak en liefde en toegeneentheid het die mens ook 'n behoefte aan aanvaarding deur affiliasie met 'n groep of groepe. Dit is 'n maklik waarneem=bare kenmerk van die moderne samelewing dat meer groepe steeds gevorm word en dat die individu gewoonlik lid is van 'n hele aantal groepe. Behalwe vir die formele groepe waarvan die maat=skappy een is, is daar talle uiteenlopende en komplekse informele groepe wat die doeltreffendheid van georganiseerde samewerking in die maatskappy kan frustreer. Die behoefte aan aanvaarding en sosiale goedkeuring blyk ook uit dinge soos modes, tradisies, waardes en kodes.

Egoïstiese behoeftes spruit uit die nodigheid vir die mens om sy self of ego op een of ander manier te sien. Onder die herken=bare egoïstiese behoeftes is die volgende: erkenning, dominansie, afhanklikheid en bereiking. Hoewel die mens 'n behoefte het aan aanvaarding deur 'n groep, wil hy nie só in 'n groep opgaan dat hy sy identiteit verloor nie. Die mens word dikwels tussen twee botsende behoeftes vasgevang. As die werknemer die bevordering

tot voorman aanvaar, word 'n egobehoefte vervul, maar hy moet afsien van sy ou vriende en sodoende 'n sosiale behoefte frustreer (Vergelyk Sutermeister, 1976, p. 15 - 18).*

Namate die mens volwasse word, word die behoefte aan dominasie sterker. Jong mense is meer geneë om 'n ondergeskikte rol te speel. Dominasie is waarskynlik net 'n voortsetting van die behoefte aan erkenning met die bereiking van outonomie en onaf= hanklikheid as doelwit. Die strewe na onafhanklikheid kom dik= wels tot uiting in die steun aan vakbonde, wat vir die werknemer 'n simbool van sy eie onafhanklikheid word, al verdien hy genoeg geld (Flippo, 1971, p. 350).

Psigoloë is dit volgens Flippo meestal eens dat die mens se hoogste behoefte dié aan bereiking of selfaktualisering is. Dit is die behoefte om iets in die lewe te bereik. Die mens se werk of lewenstaak is die grootste bron van bevrediging vir hier= die behoefte. Indien hierdie behoefte nie deur die mens se werk tot vervulling kom nie, sal hy op ander gebiede na vervulling soek, byvoorbeeld in die kultuur- of verenigingslewe of deur middel van 'n stokperdjie (Sutermeister, 1976, p. 17).

Bewuste en onbewuste behoeftes veroorsaak in die mens 'n spanning wat sal lei tot gedrag waardeur die spanning ontlaai of verlig kan word. Menslike behoeftes word selde volledig of permanent bevredig en die mens verhoog sy aspirasievlak voortdurend namate hy meer bereik. Die mens wat daartoe in staat is om sy behoeftes te bevredig op 'n wyse wat vir homself en vir die samelewing aan= vaarbaar is, word as aangepas beskou. Is hy nie in staat om sy behoeftes te bevredig nie, of net op so 'n wyse dat dit nie vir die samelewing aanvaarbaar is nie, word hy as wanaangepas beskou. Gedrag is dus 'n proses van aanpassing by sekere menslike behoef= tes en die doel van hierdie aanpassingsproses is bevrediging (Flippo, 1971, p. 350).

---

* Sutermeister, R.A. People and Productivity, McGraw-Hill Book Company, Derde uitgawe, New York, 1976.

* Sutermeister, R.A. People and Productivity, McGraw-Hill Book Company, New York, 1963.

Wanaanpassing ontstaan as die mens se behoeftes nie bevredig is nie, met groot moeite bevredig word, of só bevredig word dat dit nie die goedkeuring van die samelewing wegdra nie. Wanaan= passing blyk in die werksituasie uit talle werkverwisselings, onttrekking, dagdrome, jaloesie, die oordrewe aanspraak maak op aandag, voortdurende ontevredenheid en klagtes, grootpraterigheid en leuens.

Sommige behoeftes van die mens kan glad nie bevredig word nie. Sy spanning word nie verlig nie en die gevolg is dan frustrasie. Frustrasie kom tot uiting in aggressiewe optrede, fiksasie, regressie en kapitulering (Flippo, 1971, p. 350).

(b) Behoeftepatrone

Hoewel individuele verskille nie oor die hoof gesien kan word nie, is daar tog basiese behoeftepatrone. Een van die patrone wat die wydste aanvaar word, is dié van A.H. Maslow (Sutermeister, 1976, p. 117). Hy het 'n hiërargie van behoeftes saamgestel, beginnende by die laer (primêre) behoeftes tot by die hoër (sekondêre) behoeftes:

basiese fisiologiese behoeftes,
veiligheid en sekuriteit,
liefde,
aansien en
selfverwesenliking of -aktualisasie (Sutermeister, 1976, pp.15 en 118; en Haney, 1967, p. 16).*

Wat die basiese fisiologiese behoeftes betref, het Maslow gesê: "Man lives by bread alone when there is no bread" (Flippo, 1976, p. 375). As hierdie behoeftes nie vervul is nie, oorhéers dit die hele behoeftehiërargie en daar word net na die bevrediging van hierdie behoeftes gestreef. Sodra dit gebeur, word daar

* Haney, W.V. Communication and Organizational Behavior; text and cases, Richard, D. Irwin, In., Homewood, Illinois, Hersiene uitgawe, 1967.

gestreef na die bevrediging van die behoefte volgende in die hiërargie, veiligheid en sekuriteit. Volgens Maslow (Sutermeister, 1963, p. 97) word 'n mens deur onbevredigde behoeftes gemotiveer. Bevrediging op een vlak is nooit volkome nie, maar genoeg om na die bevrediging van die volgende vlak te streef. Volgens Maslow is die gemiddelde mens se fisiologiese behoeftes 85 persent bevredig, sy veiligheidsbehoeftes 70 persent, sy liefdesbehoeftes 50 persent, sy behoefte aan aansien 40 en sy behoefte aan selfverwesenliking 10 persent (Flippo, 1971, p. 352).

Uit hierdie hiërargie word dit myns insiens duidelik waarom menseverhoudings die afgelope dekades soveel klem in die bedryf gekry het. In Suid-Afrika, net soos in Amerika, hoewel miskien in 'n mindere mate, het die werknemer ook al hoe meer begin streef na erkenning, menswaardigheid en om te behoort aan.

Uit hierdie hiërargie blyk ook baie duidelik sommige van die foute wat besture maak. 'n Omvangryke personeeldienste-program sal min beteken sonder 'n stelsel van redelike en mededingende lone waarmee die fisiologiese behoeftes in 'n redelike mate bevredig kan word. Beroepe op lojaliteit en samewerking is nutteloos as die maatskappy nie die verlangde sekuriteit aan sy werknemers kan verskaf nie (Flippo, 1971, p. 352 en Sutermeister, 1976, pp.117 - 135).*

Ander sienings van die behoeftepatrone het ook mettertyd ontwikkel. Barnes (Flippo, 1971, p. 353) byvoorbeeld erken die prioriteit van die fisiologiese en sekuriteitsbehoeftes, maar groepeer die ander in een kategorie.

Basiese fisiologiese behoeftes;
Veiligheid en sekuriteit;
Ewewigtige en gelyke kanse vir die ontwikkeling van:

- duidelike self-rigting en selfaansien;
- talle hartlike en aanvaarde verhoudinge met ander mense;
- 'n graad van "reciprocal influence relationships with superiors and equals" (Flippo, 1971, p. 353).

---

* Sutermeister, R.A. People and Productivity, McGraw-Hill Book Company, Derde uitgawe, New York, 1976.

As enige van die behoeftes in die derde groep gefrustreer word, sal die behoefte aan veiligheid weer meer aktief word. As een moontlikheid uitgeskakel word, sal die energie op ander moontlik= hede wat nog bestaan, toegespits word. As 'n werknemer se behoef= te aan onafhanklikheid dus gestrem word, kan hy sy energie toe= spits op die ontwikkeling van meer sosiale interaksie by sy werk. Die gedrag moet nie vertolk word as bewys van 'n sosiale behoefte nie, maar eerder as 'n poging om sy sekuriteit en veiligheid te verseker. Hierdie patroon lê besonder baie klem op die behoefte aan sekuriteit en beskou dié tipiese reaksie op frustrasie van behoeftes as 'n gevolg van onsekerheid (Flippo, 1971, p. 353; vergelyk ook Cutlip e.a., 1971, p. 316).

Die vraag oor wat die mens motiveer om te werk, is vandag nog nie ten volle beantwoord nie en die werk van Maslow, McGregor en Herz= berg word vandag nog voortgesit.

In 'n artikel oor dié navorsing behandel Guest (Personnel Manage= ment, Maart 1976, p. 29 - 32) die meer onlangse navorsing van Alderfer - sy ERG-teorie - en van navorsers in Brittanje.

Alderfer het Maslow se teorie as uitgangspunt gebruik en sy hiër= argie saamgevat in drie vlakke van motivering; bestaan, ver= bondenheid en groei (existence, relatedness and growth). Ander gebiede waarop navorsing gedoen is, is die behoefte/bereikings= teorie (need achievement theory), die doelteorie en die teorie oor bestuur met behulp van bepaalde doelstellings (p. 30).

'n Derde neiging in die navorsing oor werksmotivering wentel om die verwagtingsteorie wat deur Vroom geformuleer is en deur Lawler verfyn is. Vereenvoudig stel die teorie dit dat 'n poging (effort) of gemotiveerde gedrag net onder bepaalde voorwaardes sal plaas= vind. Dié voorwaardes is:

(1) Dat daar 'n verband gesien moet word tussen die poging (effort) en die werkverrigting (performance). Dus as 'n mens met 'n intense poging of motivering vorendag kom, is dit op sigself genoeg om 'n positiewe invloed op die werkverrigting uit te oefen.

(2) Dat daar 'n verband gesien moet word tussen werkverrig= ting en beloning (reward). Groter beloning kan vanweë hoër werkverrigting verwag word.

(3) Dat daar aanvaar kan word dat aantreklike belonings be= skikbaar is.(Die beloning hoef nie noodwendig materieel te wees nie.) (p. 31).

(c) Die volwasse mens

Die dimensies van die menslike persoonlikheid neig om met verloop van tyd te verander. Die mens ontwikkel van die afhanklike, on= ontwikkelde baba tot die bedrywige, onafhanklike, selfbewuste, beheerste, strewende en veelsydige volwassene met dieper belang= stellings en vermoëns om op verskillende maniere in sy behoeftes te voorsien. Van die bedryf word veronderstel dat hy die dienste van volwasse mense nodig sal hê. Tog blyk dit uit talle onder= soeke (byvoorbeeld Chris Argyris in Flippo, p. 353)* dat die beleid en prosedures wat die bedryf toepas, dikwels in stryd is met wat vir die volwasse mens aanvaarbaar is (Flippo, 1971, p. 354).

Die groepe waaraan die mens verbonde is, en die kultuur waaruit hy kom, is naas sy persoonlike behoeftes twee belangrike aspekte wat sy gedrag beïnvloed. In groepe geld sekere norme, wette en gebruike en uit vrees vir verwerping en vanweë sy behoefte om te behoort, sal die werknemer se gedrag deur die groepe formeel en informeel beïnvloed word. Wat die kultuur betref, geld dieselfde vir die kultuurgroep as vir die formele en informele groep waaraan

---

* Vergelyk Sutermeister, 1976, p. 207 vir Argyris se bevindinge en hoofstuk 9, p. 229, van Argyris se werk: Personality and Organization: the conflict between system and the individual, Harper & Row, Publishers, New York, 1957.

Personnel Management. Die lyfblad van die Institute of Per= sonnel Management, Mercury House Publications Ltd., 110 Fleet Street, London, EC4.

die werknemer by die werk behoort. Uit sy kultuuragtergrond het die werknemer dan ook sy houdings en oortuigings oor verskillende sake en dit sal sy optrede by die werk beïnvloed. As voorbeeld hiervan dien die waarde wat die Westerling aan tyd (en laatwees) heg, teenoor die Oosterling se meer vloeibare hantering van tyd (Flippo, 1971, p. 355).

(d) Die mens in die bedryf

Volgens Douglas McGregor (Flippo, p. 354) is die tradisionele bestuursbenadering geneig om die behoeftes van die volwasse mens te frustreer. Die belangstellings en vermoëns van die volwasse werknemer word volgens hom deur die bestuur onderskat. Gegrond op psigologiese en sosiologiese navorsing stel hy sy bekende Y-teorie met 'n meer realistiese beoordeling van menslike ver=moëns (Vergelyk Haney, 1967, p. 15):

(1) Die fisiese en geestelike aktiwitiet van werk is net so natuurlik soos rus en ontspanning.
(2) Die mens sal homself rig en beheer ter bereiking van doelstellings waaraan hy hom geestelik verbind het.
(3) Die beloning van doelbereiking lei daartoe dat die mens homself aan die bereiking van doelstellings verbind.
(4) Die gemiddelde mens leer, onder die regte toestande, nie net om te vra nie, maar ook om verantwoordelikheid te dra en te verwag.
(5) Die Vermoë om 'n groot mate van verbeelding, oorspronk=likheid en kreatiwiteit aan die dag te lê ter oplossing van maatskappyprobleme, kom algemeen en nie net by sekere lede van die bevolking voor nie (Vergelyk Sutermeister, 1976, pp. 207, 215 en 222).
(6) In die moderne bedryfslewe word net 'n gedeelte van die gemiddelde mens se intellektuele vermoëns benut.

Die volwasse mens, soos McGregor hom sien, se behoeftes word in die bedryf besondere verwagtinge. Op sy beurt verwag die werkne= mer iets in ruil vir die diens, lojaliteit en samewerking wat hy aan die maatskappy bied. In die bedryf is daar baie waardes wat toegeskryf kan word aan die vervulling van hierdie verwagtinge. Die tradisionele bestuur sien besoldiging gewoonlik as die belang= rikste.

Dit is egter nie 'n maklike taak om die maatskappy se beloning by die behoeftes en verwagtinge van die werknemers aan te pas nie. Vir sommige werknemers kan besoldiging as bevrediging van fisio= logiese en sekuriteitsbehoeftes dien, terwyl dit vir ander sy behoefte aan status (erkenning) kan vervul (Flippo, 1971, p. 335).

Die mees algemene verwagtinge wat die werknemer van die maatskap= py het, is (Flippo, 1971, p. 362):

(1) **Besoldiging.** Hierdie verwagting help in die vervulling van die fisiologiese, egoïstiese en veiligheidsbehoeftes. Die stelsel van finansiële vergoeding is baie ingewikkeld omdat dit talle behoeftes bevredig en tog nie alleen die hele mens kan mo= tiveer nie.

(2) **Werksekuriteit.** Vanweë die bedreiging van tegnologiese verandering is hierdie verwagting een van die sterkste van baie werknemers en vakbonde. Ook Maslow en Barnes slaan hierdie ver= wagting hoog aan in hul behoeftehiërargieë (Flippo, 1971, p. 353 en 354).

(3) **Verwantskappe.** Hierdie verwagting spruit voort uit die sosiale behoefte aan aanvaarding. Die bestuur (en die bedryfskom= munikator) kan die opbou van verwantskappe bespoedig deur 'n goed= beplande en uitgevoerde inlywingsprogram, die voorsiening van mid= dele tot sosialisasie soos rustydperke en ontspanningsprogramme en die aanmoediging van werkspanne deur mensgeoriënteerde werk= prosedures en goedbeplande werkgebiede.

(4) **Erkenning vir werk wat gedoen is.** Hierdie verwagting spruit voort uit die mens se egoïstiese behoeftes en die bestuur kan daaraan voldoen deur verbale erkenning soos deur die werknemer te prys, geldelike vergoeding of openbare erkenning deur toekennings of vrystellings in die personeelblad.

(5) **'n Betekenisvolle taak.** In groot organisasies met meganiese monteerbande en klein werkterreine is dit moeilik om aan hierdie verwagting, wat voortvloei uit die behoeftes aan erkenning en dié aan selfverwesenliking, te voldoen. Die tyd en energie wat in die nywerheid aan studies oor taakverbreding en taakverryking bestee is, is 'n aanduiding van die belangrikheid van hierdie verwagting. Die ideaal is om die verwagting van die werknemer om 'n sinvolle en betekenisvolle taak te verrig by die verwagtinge van die organisasie, produktiwiteit en gekoördineerde aktiwiteit, te integreer (Flippo, 1971, p. 362). (Vergelyk Smith en Baird soos aangehaal).

Deeglike kommunikasie speel volgens E.J. Giblin in sy artikel, Motivating employees: a closer look (Personnel Journal, February 1976, p. 71), ook 'n rol in die motivering van die werknemer.

Verdere vereistes wat die gemiddelde werknemer aan die organisasie stel, is - hoewel daar nie nou daarop ingegaan word nie - geleentheid om vooruit te kom; gerieflike, veilige en aantreklike werktoestande; bekwame en regverdige leierskap; billike opdragte en bevele en 'n sosiaal relevante organisasie (Flippo, 1971, p. 363 en Davis, 1957, p. 49).

Die laaste verwagting verdien aandag. Die afgelope jare het die rol van die organisasie in die samelewing belangrik geword. Die klem het van ekonomiese materialisme na diens (in die wyer sin van die woord) verskuif. Ook hierdie klemverskuiwing is nie in stryd met Maslow se reeds aangehaalde behoeftehiërargie nie. Die werknemer wat geldelik goed daaraan toe is en sekuriteit ervaar, word gemotiveer deur die hoër behoeftes aan bereiking en selfverwesenliking. Om aan hierdie behoeftes te voldoen, moet

die organisasie ook groter verantwoordelikheid aanvaar vir die probleme van die samelewing waarin hy hom bevind. Probleme soos besoedeling, werkloosheid, padveiligheid en 'n saak soos die onderwys en welsyn moet die aandag van die organisasie kry.

Indien die bestuur nie besondere aandag aan hierdie sake gee nie, sal hy moeilik 'n organisasie daarstel wat vir die intelligente jong werknemer aantreklik is (Flippo, 1971, p. 364).

Hierdie opmerking van Flippo verklaar vir my dan ook die moderne bedryf se belangstelling in die kulturele bedrywighede, sport, die onderwys en welsyn. In hierdie verband kan verwys word na Santam se Kinderkunsuitstalling, die Clows Classic, beurse aan studente - ook in vakgebiede buite die sfeer van die betrokke nywerheid of bedryf - hulp aan welsynsorganisasies en opvoedkun=dige kursusse soos Sasol se kursus vir Vrystaatse Natuur- en Skeikunde-onderwysers.

V. KOMMUNIKASIEBEHOEFTES

In die lig van die voorafgaande sê Fourie: kommunikasie is 'n vorm van gedrag. Alle kommunikasie word gemotiveer deur en is gerig op die bevrediging van 'n behoefte of behoeftes. Hy gebruik die woord behoefte as versamelwoord vir al die moontlike redes waarom die mens kommunikeer (Fourie, 1975, p. 1).*

Dit sluit in verwagtinge, planne vir die toekoms, skeppende wense, ideale en al die fisiologiese en psigologiese behoeftes wat tot kommunikatiewe gedrag kan lei.

Hoewel kommunikasie op hoë vlak moontlik die enkele aktiwiteit is wat die mees kenmerkende van die mens is, word daar baie selde na kommunikasiebehoeftes verwys of na die feit dat die

---

* Fourie, H.P. Communication by Objectives, McGraw-hill Book Company, Johannesburg, 1975.

meeste menslike behoeftes regstreeks of onregstreeks deur kom= munikasie vervul word.

Die eerste taak van die kommunikator is dan volgens Fourie om die besondere kommunikasiebehoeftes te identifiseer. Dit word gedoen deur die besondere gebied van die universele behoeftes te identifiseer, dit in verband te bring met algemene kommuni= kasiebehoeftes en dan te probeer bepaal wat die besondere kom= munikasiebehoeftes is.

Die volgorde waarin hierdie bepalings gemaak sal word, sal deur omstandighede bepaal word.

Fourie gaan ook met sy doelgerigte kommunikasie (CBO), uit van die bekende behoeftehiërargie van A.H. Maslow, wat die uni= versele menslike behoeftes indeel as fisiologiese, sekuriteits-, sosiale, ego- en selfaktualiseringsbehoeftes (Fourie, 1975, p. 2). Algemene kommunikasiebehoeftes is op die vlakke van inligting, die emosionele, die vermaaklike, die oorredende, die estetiese, die ideologiese en samevoegings daarvan.

Die besondere kommunikasiebehoeftes word deur omstandighede en deur die betrokkenes bepaal. In enige kommunikasiesituasie is daar besondere redes of 'n besondere rede vir daardie kommunikasie. Dit is 'n onmoontlike taak om die besondere redes vir kommunikasie neer te skryf omdat dit van mens tot mens en van omstandigheid tot omstandigheid sal verskil. Die besondere kommunikasiebehoefte moet egter onder een van die algemene kommunikasiebehoeftes ge= klassifiseer word en dit moet weer in verband gebring word met een van die universele behoeftes. Die kommunikator moet volgens Fourie (1975, p. 7) aanhou vrae vra totdat hy seker is hy het die besondere rede vir die kommunikasie bepaal.

Kommunikasie vind gewoonlik tussen twee of meer mense plaas; die kommunikator en die bestemming van die kommunikasie of boodskap. Die deelnemende(s) is almal onderworpe aan die genoemde behoeftes.

Doelgerigte kommunikasie vereis dan ook dat die kommunikator kennis moet dra van sy eie behoeftes sowel as van die van die bestemming en dit aanvaar voordat hy 'n kommunikasie beplan.

Die kommunikator en bestemming het dieselfde universele behoeftes en algemene behoeftes, maar hul besondere behoeftes kan wesenlik verskil. Die kommunikator moet hom dus met die kommunikasiebe= hoeftes van die bestemming identifiseer voordat hy kommunikeer.

Die kommunikator moet ook onthou dat sekere kommunikasiebehoeftes altyd aanwesig sal wees omdat die bestemming voortdurend verander en omdat 'n behoefte selde ten volle bevredig word of bevredig bly. Dit is byvoorbeeld die probleem van adverteerders omdat die mens maklik vergeet en talle nog nie die kommunikasie ontvang het nie (Fourie, 1975, p. 9).

Barling kom in Perspektiewe in die Bedryfsielkunde (1977, p. 31) tot die gevolgtrekking dat daar nog twyfel bestaan oor die teo= retiese basis van die hipoteses van studies wat daarop aanspraak maak dat dit die motiveringsteorie van Maslow geldig vind. Volgens die skrywer is die siening dat Maslow se teorie 'n alge= mene teorie van motivering eerder as 'n teorie van werksmotive= ring is, hoewel konserwatief, tog geregverdig (Perspektiewe, 1977, p. 32).*

Met die oog op hierdie opmerking en op die feit dat die bedryfs= kommunikator uit die aard van sy taak nie met die individu as enkeling kan rekening hou nie, maar met 'n groot groep uiteen= lopende mense, word die motiveringsteorie van Maslow myns insiens die teoretiese grondslag waarom die bedryfkommunikator hom moet verlaat. Dié teorie maak dit vir hom moontlik om 'n soort groot= ste gemene deler te identifiseer en sy kommunikasiepoging volgens dié "grootste-gemene-deler-mens" te rig.

---

* Perspektiewe in die Bedryfsielkunde, nr. 3.1, Departement Bedryfsielkunde, Universiteit van Stellenbosch, Stellenbosch, 1977.

VI. KOMMUNIKASIE IN DIE BEDRYF

Kommunikasie in die bedryf het myns insiens 'n tweeledige doel: dit het eerstens ten doel die lewering van 'n bepaalde produk of diens en is dus produksiegerig. Tweedens het dit ten doel die handhawing van 'n atmosfeer wat bevorderlik is vir die bereiking van die eerste doel en is dus personeelgerig.

Hierdie twee basiese doelstellings van kommunikasie in die bedryf kan nie altyd van mekaar geskei word nie, hoofsaaklik vanweë die kompleksiteit van die mens en van die moderne bedryf self.

Soos reeds by herhaling in hierdie studie gestel, word die per= soneelblad gesien as skakel in die bedryf se kommunikasieketting en nie as die kommunikasieketting self nie. Die rol van en die doelstellings wat met die personeelblad nagestreef word, blyk reg= streeks of onregstreeks uit verskillende skrywers se siening van wat die rol en taak van bedryfskommunikasie is.

Volgens Stephenson (1960, p. 448)* het werknemerskommunikasie te doen met daardie boodskappe waarmee die organisasie bewustelik beoog om die vaardighede, kennis en houdings van sy lede te ver= beter of te verander. Hy verdeel die boodskappe in vyf groepe:

werksinligting,
maatskappyinligting,
inligting oor die stelsel van vrye onderneming,
algemeen-opvoedkundige inligting en
inligting oor kollektiewe onderhandelings.

Net een van hierdie vyf groepe van Stephenson val nie op die terrein van die personeelblad nie, naamlik werksinligting, hoewel die bedryfkommunikator myns insiens 'n rol kan speel - raadgewend - op die gebied van werksinligting of produksiegerigte kommunikasie.

---

* Stephenson, H. Handbook of Public Relations, McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, 1960.

Flippo en ook ander gesaghebbendes op die gebied van die bedryf=sielkunde se siening van kommunikasie in die bedryf bevestig onregstreeks die belangrike rol wat die personeelblad as kommu=nikasiemedium in die bedryf kan speel.

"Communication is the act of inducing others to interpret an idea in the manner intended by die speaker or writer", volgens Flippo (Flippo, 1971, p. 420).*

Kommunikasie "... has to do with the act of imparting ideas and making oneself understood by others. The term is derived from the Latin word communis, which means common. If we effect a communication of ideas, we have established a common meeting ground for understanding. If we speak or write, and the idea received by the listener or reader is not that intended, we have not communicated and thus do not hold a single idea in common. We have merely spoken or written. There was either no reception or an imperfect reception of the ideas intended by the would-be communicator" (Flippo, 1971, p. 420).

Flippo se siening van kommunikasie stem dus ooreen met die van Barnlund, Wenburg en Wilmot. Hoewel 'n mens kan aanneem dat die funksie van kommunikasie in die bedryf hoofsaaklik gaan wees om inligting oor een of ander aspek van die werk oor te dra - hoewel daar sekerlik ander dinge ook gekommunikeer word - is die oogmerk met kommunikasie nog steeds om bedoeling, betekenis of sin te verkry.

Kommunikasie is 'n baie belangrike saak vir die bestuur. Deur ander mense kry die bestuur dinge gedoen, 'n saak wat dit duidelik nodig maak vir die bestuur om te kommunikeer. Die tradisionele bestuurder sowel as die gedragsgerigte bestuurder wil albei goeie kommunikasie bewerkstellig. Eersgenoemde wil seker maak dat sy bevele verstaan word en dat die afwaartse kommunikasiekanale oop is. Hy wil ook suiwer inligting hê oor hoe doeltreffend sy bevele

---

* Flippo, E.B. Principles of Personnel Management, McGraw-Hill, Kogakusha Ltd., Tokio, Derde uitgawe, 1971 en Vierde uitgawe, McGraw-Hill Book Company, New York, 1976.

uitgevoer is (Flippo, 1971, p. 421 en Haney, 1967, p. 9). 'n Gedragsgeneigde bestuurder sal bykomstig waarde heg aan kommuni= kasie in die lig van sy kennis van die werknemers se houdings teenoor en gevoelens oor die werk, die maatskappy, die toesighouer en die omgewing. Hy sal nie net klem lê op die belangrikheid van verskillende opwaartse kanale van kommunikasie nie, maar hy sal ook probeer om 'n ope organisasie daar te stel in belang van die ontwikkeling van kreatiwiteit en selfbeheer by alle lede van die organisasie.

Alle beramings oor die persentasie tyd wat daar in die bedryf aan kommunikasie bestee word, is besonder hoog. Dit wissel van 75 tot 90 persent van die mens se werkure.

Volgens A.V. Abbatiello (in Flippo, 1971, p. 421) word 5 persent bestee aan skryf, 10 persent aan lees, 35 persent aan praat en 50 persent aan luister.

In 'n organisasie vind kommunikasie langs neergelegde kanale plaas. Die tradisionele bestuurder sal daarop aandring dat hier= die kanale gevolg word sodat die werk gekoördineer kan word en eenvormigheid in die bevel of beheer bestaan. Behavioriste soos McGregor en Argyris (in Flippo, 1971, p. 421) is voorstanders van 'n minder gestruktureerde kommunikasienetwerk. Alle personeellede kan volgens hulle verantwoordelikheid aanvaar en daar moet gestreef word na groter deelname in bestuursbesluite.

Uit navorsing van 'n aantal bedryfsielkundiges is volgens Flippo afgelei dat gestruktureerde kommunikasievloei sal lei tot die verwagte doeltreffendheid van die tradisionele bestuurder. Minder gestruktureerde kommunikasievloei sal lei tot groter individuele werktevredenheid. Deelnemers aan die proefnemings het kommunikasie onder toestande van vrye gedagtewisseling baie meer geniet. Daar was egter onder hierdie minder gestruktureerde toestande meer idees en aanbevelings wat op vernuwing en verandering dui (1971, p. 421).

Beheer oor kommunikasie is nodig, is bevind, om doeltreffendheid deur verdeling van die werk, koördinasie van werkkragte en die behoud van eenheid en die ingeslane rigting te bewaar. Die gevolglike regimentering van die kommunikasie lei egter tot die demp van moreel en ontevredenheid onder die werkers, asook tot die onderdrukking van die neiging tot vernuwing en verandering.

By kommunikasie in die bedryf is uiteenlopende waardes betrokke. Die bestuur vereis doeltreffendheid, hoë moreel en verandering (innovation).

Pfiffner en Sherwood (in Flippo, 1971, p. 422) doen aan die hand dat kommunikasiekanale na die verskillende organisasie-vlakke formeel moet wees, maar dat daar tussen werknemers op dieselfde vlak vryer kommunikasie moet wees. Op hierdie vlak sal die werkers met verloop van tyd self 'n kommunikasiestruktuur daar=stel. Uit die daaglikse interpersoonlike kommunikasie sal daar vanself 'n stel gevestigde kanale (verhoudings) ontstaan wat doel=treffende optrede en vloei van inligting moontlik maak.

'n Hele aantal kanale vir opwaartse kommunikasie in die bedryf bestaan. Die skep van hierdie formele kanale was nodig om bot=sende belange te kon blootlê, konflik uit die weg te ruim en werkkrag te koördineer. Onder hierdie opwaartse kommunikasie=kanale is: interpersoonlike kontak, groepvergadering, griefpro=sedures, 'n klagtestelsel, moreelvraelyste, briewe aan die redak=teur van die personeelblad, voorligting, uitdienstree-onderhoude, 'n oopdeurbeleid, die vakbond, die "ombudsmen" en gerugte (Flippo, 1971, p. 422).

Die bestuur moet ook afwaartse kommunikasiekanale daarstel om die vloei van inligting en bevele moontlik te maak. Baie van die kanale kan vir af- en opwaartse kommunikasie gebruik word. Onder die afwaartse kanale is die volgende: die bevelshiërar=gieë, plakkate en bulletins, die maatskappyblaaie (personeel=blad), briewe aan werknemers, werknemershandboeke, inligtings=brosjures, luidsprekerstelsels, kennisgewings in die betaalkoe=verte, jaarverslae, groepvergaderings, die vakbond en gerugte (Flippo, 1971, p. 422).

VII. FILTERS

In groot organisasies is die kommunikasiekanale lank en loop dit deur verskillende vlakke van die organisasie. Dit lei ter=selfdertyd daartoe dat die inligting op elke vlak gefiltreer word. As inligting na die bestuur opgestuur word, is die kommunikator daarvan bewus dat dit op twee maniere gebruik kan word: eerstens om die organisasie te koördineer en te beheer in die bereiking van die basiese doelstellings en tweedens as waardering van hom en van sy eie bydrae. Teen die eerste gebruik het die kommunikator gewoonlik nie beswaar nie. Teen die tweede gebruik het hy voor=behoude, want hy word beïnvloed deur die menslike (selfsugtige) motief om in die guns van die mense wat sy toekoms in die organi=sasie beheer, te bly. Hierdie motief lei tot die bewuste en onbewuste weerhouding, vertolking en verdraaiing van feite (Flippo, 1971, p. 423).

In die bedryf word baie deur die bestuur gedoen om die filters in opwaartse kommunikasie uit te skakel deur die hiërargiese vlakke te verminder, 'n "Ombudsman" aan te stel, kommunikasie- en bedryfskonsultante te gebruik, deur leierskap en kommunikasie=vermoëns van byvoorbeeld toesighouers te verbeter en deur selfs rekenaars te gebruik (Flippo, 1971, p. 425 en Gardner e.a., 1955, pp. 95 tot 99).*

Met die oog op die mens as kommunikator - 'n individu met spesifieke behoeftes, vermoëns, agtergrond - en die feit dat bete=kenis of sin nooit volledig oorgedra en ontvang kan word nie en uit eie ervaring neem ek aan dat daar ook filters in afwaartse kommunikasie bestaan. Hierdie filters kan miskien nie so maklik en duidelik toegeskryf word aan bepaalde oorsake nie. Die enkele oorsaak, die mens as onvolledige kommunikator en onvolledige ont=vanger/bestemming, is waarskynlik die grootste oorsaak dat inlig=ting in afwaartse kommunikasie gefiltreer word. Vanweë die beperkte intellektuele en fisiese vermoëns en daarom die gevolglike

---

* Gardner, B.B. en Moore, D.G. Human Relations in Industry, Richard, D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1955.

individuele "verstaan" van 'n saak, vertolking teen die agtergrond van individuele behoeftes, emosionele toestand en agtergrond, word inligting van vlak tot vlak en mens tot mens gefiltreer - ook in afwaartse kommunikasie.

Hoewel hierdie probleem - pragtig geïllustreer in die kinder=speletjie stiltelefoon - grootliks opgelos kan word deur die afwaartse kanaal te verkort, is dit nie moontlik om dit heeltemal uit te skakel nie. Werkgesentreerde kommunikasie, met ander woorde kommunikasie wat absoluut nodig is vir die doeltreffende uitvoer van 'n besondere taak en opdrag, is in die moderne nywerheid só omvattend dat die toesighouer byvoorbeeld nie vir inligting buite hierdie veld gebruik kan word nie. Dit is aanneemlik dat die lynkommunikator nie uitsluitlik vir die oordra van inligting - en vir die daarstel van begrip of betekenis - gebruik kan word in sake soos pensioenskemas, groepversekering, behuisingsvoordele, siekefonds en emosionele sake soos outomatisasie en mannekragbe=snoeiing nie. In laasgenoemde sake sal hy beslis 'n rol as kommu=nikator speel en kanale soos die groepvergadering of -bespreking sal gebruik word.

In die bestryding van die filter van inligting afwaarts kan die personeelblad 'n belangrike rol speel. Teoreties behoort die bedryfsredakteur net aan die hoofbestuur of hoofbestuurslede verantwoordelik te wees. 'n Kort kanaal met baie interpersoonlike kommunikasie moet dus bestaan. Sodoende is daar duidelike aan=klankrefleksie en genoeg moontlikhede vir die daarstel van 'n duidelike boodskap. Die personeelblad maak dit dus moontlik om inligting in een vorm (gekontroleer en goedgekeur) oor te dra.

Uiteraard is die verspreiding van die personeelblad só dat al die werknemers van die organisasie 'n eksemplaar moet kry. Die beson=dere boodskap word dus aan 'n groot groep mense tegelykertyd oor=gedra op - wat baie belangrik is - dieselfde tydstip.

Die bepaling van die aangewese tyd vir die oordra van 'n boodskap is kommunikatief van belang, maar 'n baie moeilik bepaalbare en beheerbare saak, wat in 'n kommunikasieverbintenis anders is as in die interpersoonlike. Die vraag is: is die ontvanger nou ont=vanklik vir die kommunikasie?

Die "massamedia" is geneig om die tyd waarop kommunikasie moet plaasvind, self te bepaal. Die tye waarop die nasionale nuus=uitsendings moet plaasvind (soggens en saans), en die tye waarop koerante moet verskyn, het hulself uitgewys en word oor die algemeen as geskik aanvaar.

Net so kan die goeie personeelblad se verskyndag uiteraard die regte tyd vir die kommunikasie word. Omdat die blad as betekenis=vol beskou word, is die verskyning elke keer 'n "geleentheid", 'n gebeurtenis wat op sigself sal sorg dat die kommunikasie by die bestemming uitkom. Die verskyning van die personeelblad, weekliks, twee-weekliks of maandeliks, moet volgens die omstan=dighede in die betrokke maatskappy bepaal word, byvoorbeeld op die eerste of tweede Maandag van die maand. Die feit dat die werknemer nie loon ontvang het nie (daar is dus nie iets belangriks om te doen nie) en dat die naweek verby is, sal omstandighede sodanig maak dat met redelike sekerheid aangeneem kan word dat die personeelblad gelees sal word.

Met die verspreiding moet sorg gedra word dat daar met wisseling van skofte rekening gehou word en dat die aflewering gedoen word sodat die werknemers kan sien die personeelblad van die maand het aangekom.

Hoewel die aspekte van 'n boodskap in een vorm, verspreiding en verspreidingstyd baie hipoteties is,en omstandighede van maat=skappy tot maatskappy gaan verskil, kan daar tog met 'n redelike mate van sekerheid aangeneem word dat 'n groter aantal werknemers op 'n gegewe tydstip 'n boodskap in die personeelblad sal lees as die boodskap op 'n kennisgewingbord. Daar kan ook aangeneem word dat die personeelblad 'n groter beperking op gerugte sal hê

omdat die onderwerp onder bespiegeling gelyktydig onder die aan= dag van die bespiegelaars gebring is - nie met verloop van tyd soos in die geval van die kennisgewingbord nie. Filters in die afwaartse kommunikasie, soos in die geval van 'n boodskap wat deur verskillende vlakke met die hiërargie langs tot by die werknemer uitkom (interpersoonlik en via besprekings met groepe), is uitgeskakel.

Samevattend kan dus gesê word dat die verspreiding van inligting in die bedryf betref of van die vertolking van beleid: die personeelblad dra 'n standaard-boodskap op 'n standaard-tydstip aan 'n groot groep mense oor. Dit skep 'n standaard-kommunikasie= situasie, want die boodskap word gelyktydig deur die groep mense gelees en kan bespreek en herlees word. Die boodskap is ook by= derhand en dit is nie nodig om daarheen te loop of daarvoor stil te staan voordat die dag se werk verby is nie - soos by die kennis= gewingbord.

Op die vraag of die personeelblad gelees word, kan ook net 'n hipotetiese antwoord gegee word. Die verantwoordelikheid berus by die redakteur om die personeelblad so aantreklik en lewendig aan te bied dat dit wel gelees sal word. Dit kan net in 'n onse= kere máte reggekry word deur bepaalde joernalistieke en tipogra= fiese beginsels te gebruik.

As die boodskap werklik belangrik is en die werknemer het per= soonlik daarby belang, kan aangeneem word dat dit wel gelees sal word.

VIII. KOMMUNIKASIENETWERKE

Kommunikasie in die bedryf is die komplekse stelsel of netwerk waarvolgens inligting (en veral begrip of sin) van allerlei aard heen en weer deur die organisasie gestuur word. 'n Deel van hier= die stelsel is formele bevele (verbaal en geskrewe), rekords en verslae uit verskillende bronne, navraag uit en reaksies van ver= skillende afdelings en gesprekke en informele geselsies.

Net soos die organisasie self geordend en gestruktureerd is, vind kommunikasie in die organisasie ook volgens 'n formele patroon of netwerk, wat bestaan om in die behoeftes van die organisasie te dien, plaas. Naas die formele kommunikasienet=werk bestaan 'n omvangryke netwerk van informele kommunikasie, wat spontaan ontstaan en nie werklik beheer kan word nie. Dit kan bloot verstaan en gebruik word, maar daar kan nooit mee wegge=doen word nie (Gardner, e.a., 1955, p. 117).

Die kommunikasienetwerk in die bedryf is vertikaal en horisontaal. Baie tyd word bestee aan vertikale kommunikasie - op- en afwaarts langs verskillende kanale. Kommunikasie met die hiërargie af is die belangrikste kanaal vir afwaartse kommunikasie en het ten doel bestuur en beheer - van werkgewer na werknemer, van voorman of toesighouer en werker. Opwaarts het hierdie kommunikasie ten doel om inligting en begrip aan die bestuur te verskaf oor wat in die organisasie aangaan (Gardner e.a., 1955, p. 117). Dit is hoofsaaklik formeel in die vorm van verbale of geskrewe opdragte en verslae, maar kan ook informeel wees (Bantje, e.a., 1965, p. 183).*

'n Tweede netwerk in die bedryf is horisontaal en kan net soos die eerste formeel of informeel wees. Formele horisontale kom=munikasie vind hoofsaaklik tussen gelykes plaas, soos met 'n direksievergadering of groepsbespreking in 'n afdeling.

Dié horisontale kommunikasie is hoofsaaklik gerig op die versprei=ding van inligting onderling en die oplossing van probleme eerder as op besluitneming (Bantje e.a., 1965, p. 183).

Informele horisontale kommunikasie is baie meer informeel as informele vertikale kommunikasie en spruit gewoonlik voort uit sosiale verbintenisse. Hierdie vlak word dan ook beskou as die vrugbaarste teelaarde van gerugte (Davis, 1957, p. 243). (Gerugte word meer breedvoerig bespreek).

---

* Bantje, H.F.W. en Van der Wolk, E. Personeelbleid: heden en morgen, N. Samson N.V. - Uitgever - Alphen aan den Rijn, 1965.

Bantje en Van der Wolk (1965, p. 184) noem die derde netwerk "kortsluitingskommunikasie" - wanneer werkgewer direk met werk= nemer kommunikeer sonder inagneming van die vlakke of hiërargie tussenin of wanneer werker direk met bestuurder kommunikeer sonder om eers byvoorbeeld sy voorman of afdelingshoof in die saak te ken.

"Kortsluitingskommunikasie" gaan volgens die skrywers (1965, p. 184) "dwars door de formele lijnen van het organisatiediagram heen". Vandaar die term "kortsluiting". Voorbeelde van dié kommunikasie is die personeelblad en die voorstellebussie.

Die gevaar wat hierdie kommunikasie inhou is die werklike of vermeende ondermyning van die gesag van die hoofde op die ver= skillende vlakke wat deur die kortsluitingskommunikasie uitgeska= kel word (1965, p. 184).

Die voordele van kortsluitingskommunikasie is egter die volgende:

1. Dit is 'n waarborg teen hiërargiese ondeurdringbaarheid en die werknemer se onmiddellike hoof hoef byvoorbeeld nie 'n hindernis in opwaartse kommunikasie te wees nie.

2. Dié kommunikasie bied aan die bestuur 'n bykomstige in= ligtingsbron buite die ander twee netwerke.

3. Dié kommunikasie werk korrektief en voorkomend. Omdat 'n bykomstige kanaal bestaan, kan die nadelige gevolg van gerugte bekamp word (1965, p. 186).

Ook kortsluitingskommunikasie kan formeel of informeel wees. Die personeelblad is 'n voorbeeld van formele (amptelik beheerde) kortsluitingskommunikasie, terwyl die klagte van 'n werker direk aan 'n bestuurslid genoem terwyl hul saam, byvoorbeeld, dieselfde sportsoort beoefen, as informele kortsluitingskommunikasie gesien kan word.

Kommunikasie kan in enige situasie net in een rigting vloei, hoewel dit in informele situasies in 'n mindere mate behoort te gebeur. 'n Bestuur wat inligting en opdragte "van bo af" stuur sonder dat die werknemers op die vlakke laer af se reaksie (mening, kommentaar of bydrae) in aanmerking kom, beoefen vertikale "een=rigting- afwaartse" kommunikasie. Die personeelblad - vanweë die mindere mate van aanklankrefleksie wat by die "massamedia" bestaan - is 'n voorbeeld van kortsluitingskommunikasie wat formeel in hoofsaaklik een rigting gevoer word. (Vergelyk Davis, 1957, pp. 227 tot 268).

Sutermeister (1963, p. 295) toon dat 'n kommunikasienetwerk waarin elke deelnemer volle moontlikheid het om met die ander te kommu=nikeer, die uitvoer van 'n opdrag stadig, onakkuraat, organisa=tories onstabiel en leierloos maak. Moreel in so 'n groep is gewoonlik goed. Waar die kommunikasie om een persoon wentel met min of geen verbintenis tussen die ander lede van die groep nie, is die uitvoering van 'n taak vinnig, akkuraat, goed georganiseerd, maar die moreel baie swak.

Hoewel navorsing oor die mate van beheer in kommunikasie nog lank nie voldoende is nie, wil dit lyk of Smith en Leavitt se bevin=dinge dui op 'n kommunikasienetwerk tussen 'n absoluut geslote netwerk en 'n absoluut oop netwerk, dus beheerde tweerigtingkom=munikasie.

Hierdie gevolgtrekking word bevestig in die opsomming wat Leavitt (Sutermeister, 1963, p. 300) van sy navorsingbevindinge gee.

Volgens hom is:

1. eenrigting-kommunikasie heelwat vinniger as tweerigting-kommunikasie;

2. tweerigting-kommunikasie meer akkuraat as eenrigting-kom=munikasie;

3. die bestemming meer selfversekerd en maak meer korrekte beoordelings van hoe reg of hoe verkeerd hulle is in 'n tweerigting-situasie;

4. die kommunikator meer blootgestel in 'n tweerigtingnet= werk omdat die bestemming sy foute raaksien en hom daar= van bewus maak; en

5. die tweerigting-netwerk relatief onordelik en vol steurings omdat die kommunikator onderbreek kan word en die stadig= ste man die res kan vertraag (Sutermeister, 1963, p. 300).

Uit die voorafgaande blyk dit dus dat besondere omstandighede in die bedryf die aard van die kommunikasie gaan bepaal. Onder sekere omstandighede sal volledige tweerigting-kommunikasie nodig wees - samesprekinge byvoorbeeld - en onder ander omstandighede volledige eenrigting-kommunikasie - via die personeelblad of in die vorm van 'n opdrag of wanneer roetine-take tweerigting-kom= munikasie onnodig maak.

In 'n bedryfsklimaat wat gunstig is vir kommunikasie in die ware sin van die woord, soos deur die aangehaalde definisie uitgespel, sal die oogmerk die daarstel van begrip of sin wees met behulp van die mees geskikte netwerk of langs die beste kanaal. In dié klimaat sal onbuigbare "kommunikasiewette" juis nie toegepas word nie omdat daar nog nie werklik kommunikasiewette bestaan nie.

IX. GERUGTE

Een van die belangrikste uitvloeisels van die informele kommuni= kasienetwerk in die bedryf waarvan die bedryfskommunikator of bedryfsredakteur moet kennis neem, is gerugte.

Volgens Simon (Dubin, 1974, p. 401)* sal 'n stelsel van formele kommunikasie in die bedryf, hoe deeglik en doeltreffend ook al, altyd deur 'n informele stelsel van kommunikasie aangevul word. In hierdie stelsel of netwerk sal inligting, raad en selfs bevele vloei - 'n gesagsverhouding kan bestaan hoewel die gesagdraer nie amptelik gesag gegee is nie - totdat die verhoudings wat bestaan, totaal verskil van die wat deur die formele netwerk voorsien word. Kenmerke van die netwerk is:

1. Die netwerk van informele kommunikasie word gebou op die sosiale verhoudings tussen die lede van die organisasie. Vriendskap tussen twee lede van die organisasie skep geleentheid vir gereelde kontak en gesprekke oor die werk= situasies. Dié informele kommunikasie is daarom net so dinamies, wispelturig en uiteenlopend soos die mens self (Davis, 1957, p. 243 en Gardener e.a., 1955, p. 123).

2. Die informele kommunikasie-netwerk kan ook 'n gesags= verhouding skep as sommige van die betrokkenes 'n ander as leier aanvaar. Só ontstaan natuurlike leiers wat nie noodwendig die bedryfsleiers is wie se name in die perso= neeldepartement aangeteken is nie.

3. Hierdie netwerk, in die bedryf bekend as die "grapevine", is ook van belang as onthou word dat die gedrag van die individu nie altyd gerig is op die doelstellings van die orgnisasie nie, maar in 'n groot mate op eie doelstellings. Hierdie twee groepe doelstellings is dikwels botsend (Dubin, 1974, p. 401).

4. Dié netwerk word dikwels deur lede van die organisasie gebruik om eie belange te bevorder en het tot gevolg kliekvorming wat kan lei tot botsings tussen klieks en 'n vertroebelde sosiale en selfs werksverhouding (Dubin, 1974, p. 401).

---

* Dubin, R. Human Relations in Administration, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J. Vierde Uitgawe, 1974.

Aan die hand van hierdie vier belangrikste kenmerke van die infor= mele kommunikasie-netwerk is dit dan duidelik dat hierdie netwerk baie moeilik beheerbaar en hanteerbaar is, 'n gesagstruktuur van sy eie kan hê, gevoed kan word deur persoonlike belang (ten regte of ten onregte) en selfs gebruik kan word ter bevordering van persoonlike belang. (Vergelyk ook Schreider e.a., 1975, pp. 10 en 11).*

Dit is daarom begryplik waarom die bedryf so ontsenu kan word deur die "grapevine" en waarom die produk daarvan - gerugte - in baie organisasies vandag nog bykans 'n skelwoord is.

Gordon McCloskey definieer gerugte as ".... any careless or malicious dissemination of inaccurate facts or impressions which tend to evoke irrational individual or group responses" (Personnel Journal, September, 1976, p. 435).*

Simon (in Dubin, 1974, p. 402) en Davis (1957, p. 243) is van mening dat die informele kommunikasie-netwerk - en gerugte - nie net verwerplik is nie. Al sou dit net onaanvaarbaar wees, kan die bestuur dit buitendien nie uitwis nie, is Davis se mening.

Van die voordele wat die informele stelsel inhou, is dat dit insig bied in die houdings van die werkgewer en 'n aanduiding is van 'n soort "openbare mening" in die organisasie (Davis, 1957, p. 244 en Dubin, 1974, p. 402).

Dié stelsel dien as 'n veiligheidsklep vir die werknemers se emosies en kan waardevolle inligting versprei soos wanneer formele bestuurskrywers informeel deur die werkers in hul eie taal vertolk word.

Dit dra soms inligting wat liefs nie formeel aangekondig kan of moet word nie. Dié netwerk versprei die feit dat strenger stappe

---

* Schneider, A.E., Donaghy, W.C. & Newman, P.J. Organizational Communication, McGraw-Hill Book Company, New York, 1975.

* Personnel Journal, The personnel Journal, Inc., 1311 Olympic Building, Santa Monica, C.A. 90404.

teen afwesigheid geneem gaan word of dat die wegdra van die organisasie se voorraad of toerusting voortaan streng dopgehou gaan word (Davis, 1957, p. 244).

Die belangrikste negatiewe kenmerke van dié netwerk is dat dit dikwels - bedoeld en onbedoeld - verkeerde inligting versprei. Hoewel gerugte nie altyd leuens is nie, is die feite dikwels vanweë die mens se natuurlike selektiwiteit in 'n kommunikasie-situasie verdraaid. Dié netwerk kan ook maklik kwaadwillig vir die verspreiding van leuens gebruik word.

Vanweë die geweldige rol wat die individu met sy eie persoonlik= heid, voorkeure, afkeure en agtergrond in die netwerk speel, word die inligting baie en gereeld "gesif" en is daarom onvolle= dig. Davis (1975, p. 244) noem die voorbeeld van die gevolge wat gerugte oor die opskorting van 'n regeringskontrak by 'n Amerikaanse onderneming gehad het. Die informele netwerk het egter nie die inligting gedra dat dié besondere kontrak deur 'n ander een van die regering vervang is nie.

Die informele netwerk is ook niemand se verantwoordelikheid nie. Die deelnemers kan nie maklik uitgewys word nie en is daarom baie meer selfversekerd en minder begaan oor verwringing van feite.

Volgens Davis (1975, p. 244) en Simon (<u>in</u> Dubin, 1974, p. 402) is die feit dat die informele netwerk baie vinnig is en geweldig baie invloed het (goed of sleg) kenmerke van dié netwerk wat nie as positief of negatief beskou kan word nie omdat omstandighede sal bepaal of dit goed of sleg is.

Volgens Flippo (Aangehaalde werk, Vierde uitgawe, 1976, p. 409) dra informele organisasie tot doeltreffender en vollediger in= ligting en beter bestuur en die informele kommunikasie-netwerk tot die sosiale waardes van werk by. "When the grapevine stops transmitting information - facts or fiction - <u>then</u> is the time to begin worrying" (1976, p. 409).

Die informele kommunikasienetwerk - én gerugte - is een van die belangrikste aspekte van die bedryfskommunikator of bedryfsredak=teur se funksie. (Vergelyk ook die artikel, Rumors - enemy of company morale and community relations, deur J.P. McSweeney in Personnel Journal, September, 1977, 345 tot 438).

Die bedryfskommunikator met gesag wat "los" staan van die gebondenheid van die hiërargie, sal deel kan wees van die infor=mele kommunikasie-netwerk. Omdat hy nie in 'n ivoortoring van sy eie sal sit nie, sal hy na bestuur én werkerskorps kan luister en behoort hy die mees "ingeligte" lid van die organisasie te wees. Hy sal gevaarlike gerugte kan keer en die informele netwerk ter bereiking van 'n doel kan benut. Flippo (1976, p. 409) sê: "Listening to as well as feeding the grapevine is a management skill well worth developing."

Hy maak die stelling aan die hand van 'n studie deur hom wat daarop dui dat net 10 persent van die monster werkers in die betrokke organisasie aktief in die "grapevine" betrokke was, terwyl dié kommunikasie by 57 persent doodloop en 33 persent nie daaraan deelgeneem het nie.

Flippo kom tot die gevolgtrekking dat dit dus met 'n redelike mate van sukses moontlik sal wees om die informele netwerk te tap of te voer omdat só min mense 'n beduidende rol daarin speel. Hierdie siening word ook in die werk van Davis (1957, p. 245) gevind. Goed funksionerende formele kommunikasienetwerke wat werk=nemers betyds en volledig op die hoogte van sake hou, kan groot=liks bydra om die negatiewe eienskappe van die informele netwerk, soos byvoorbeeld verdraaiing van feite, aan bande te lê.

B. KOMMUNIKASIE IN PERSPEKTIEF

Daar moet gewaak word teen die verloor van perspektief wat betref die belangrikheid en rol van kommunikasie in die bedryf. Die vraagstuk van kommunikasie kan nie emosioneel benader word nie en kan nooit ná selfs deeglike wetenskaplike ondersoek as absoluut opgelos beskou word nie. Cutlip en Center (1971, p. 326) stel dit so (Duidelikheids- en volledigheidshalwe word Cutlip en Center (1971, p. 326) oor hierdie saak vollediger as gebruiklik aangehaal):

"Over the past twenty years, employers have steadily increased emphasis and expenditure on employee communications. The growth in number, size, and use of these tools is reflective. Too often "communications" are held out as the panacea to cure all the ills, frictions, and aggressions which breed conflict inside organiszations. Management is quite concerned about its communi= cations. Many employers have created special departments and have launched, periodically, intensive hurry-up campaigns. Most have active, large-scale programs. Communication specialists have multiplied. Nonprofit organizations have followed the lead of industry in headlong pursuit of this wonder drug. Millions of man-hours and of dollars are being spent. A lot of these are wasted.

"This mounting barrage of employee communication in the case of industry is based on these premises:

1. that there is a need to "re-educate" employees in the values of America's competitive, capitalistic system, on the premise that they have become, somehow, ignorant of or hostile to the system;

2. that there is a correlation between the amount of infor= mation a worker has about the company and his attitude towards his company;

3. that there is a vital correlation between a worker's attitudes, or morale, and his productivity;

4. that employees who know the "facts" will be more reason= able at the bargaining table.

"The validity of these premises is open to doubt and will remain so until there has been more evaluation. Much of the propagan= distic political-social-economic education efforts of management have been shrugged off by workers as irrelevant and irritating propaganda. Industry's massive indoctrination campaign has had something of a benumbing effect on the intended audience. In Peter Drucker's opinion, most of these campaigns have failed because of these mistaken assumptions:

1. that employees consider the same things to be important and relevant that management considers relevant and important;

2. that employees are hostile to the free enterprise system.

"Two researchers who tested the assumption that "good communi= cations bring about high morale" concluded: "There is no sig= nificant relationship between employees' attitudes toward their company and their knowledge about the company". Likewise, there is no firm proof that there is a relationship between worker morale and productivity. Two psychologists, after reviewing research testing this premise over a period of 20 years, conclu= ded: "It is time to question the strategic and ethical merits of selling to industrial concerns an assumed relationship between employee attitudes and employee performance". There is evidence to the contrary in both cases." (Vergelyk Scheer, 1970, pp. 461 en 462).*

---

* Scheer, W.E. Personnel Director's Handbook. The Dartnell Corporation, London. (Tweede druk, 1970)

Hierdie redelik negatiewe opmerking oor kommunikasie in perspektief is myns insiens nie 'n bekentenis dat die pogings van die bedryfskommunikator 'n gejaag na wind is nie, maar eerder 'n bevestiging van die belangrikheid en problematiek van die bedryfskommunikator se taak.

Niemand kon tot nou toe daarin slaag om vir die mens vaste wette en gedragspatrone neer te lê en te identifiseer nie. Die mens is 'n geweldig komplekse wese, daarom is kommunikasie 'n geweldig komplekse verskynsel, soos in hierdie studie blyk uit die hoofstukke oor kommunikasie (Vergelyk ook Haney, 1961, p. 53 tot 59).

Die bedryfskommunikator moet myns insiens probeer om algemene kommunikasiereëls wat reeds geïdentifiseer is, toe te pas, maar hy moet net soos die bedryfsielkundige onthou dat die mens steeds as individu gesien en benader moet word. In die totale opset van die bedryfskommunikasie moet daar dus - en die bedryfskommunikator moet toesien dat dit wel bestaan - ruimte wees vir interpersoonlike kommunikasie (Vergelyk Cutlip e.a., 1971, p. 529 tot 332).

Kommunikasie en die motivering van die werknemer word in hierdie studie en in die praktyk dikwels in dieselfde asem genoem. Wat Barnard (1975, p. 70) dus oor die motivering van die mens te sê het, is ook myns insiens op die kommunikerende mens van toepassing.

Dr. Gordon L. Lippitt, hoogleraar in gedragswetenskappe, George Washington University, sê: "Management must understand people and their *needs* if it wants to motivate them. Among the new *needs* is the *desire* of each employee to be himself. He doesn't want snow jobs or game playing. He wants the truth. He wants to influence the job and the organization employing him. He wants freedom with support and an inter-dependence with his employer. He still *wants* rewards such as pay, recognition and promotion. He has a *need* to feel that his word is important even though his job may be routine. He has a *desire* to be accepted as a part of the team" (Journal, 1975/1, p. 10). (Kursifering deur my aangebring).

Verskillende benadering van die mens lok volgens Barnard kritiek uit op grond van oorvereenvoudiging en veralgemening .... veral omdat dit geneig is om 'n enkele motief of teorie te verabsolu= teer. Die oeroue probleem van veralgemening wat die mens betref, word volgens Barnard verder bemoeilik deur die feit dat gemeenskap= pe en organisasies al meer kompleks raak. Hy sê:

"Die mens is nie alleen kompleks nie, maar ook hoogs veranderlik; hy beskik oor baie behoeftes wat in 'n hiërargiese volgorde gerangskik is, hoewel hierdie hiërargieë van tyd tot tyd en van situasie tot situasie verander. Ingewikkelde behoeftepatrone kom tot stand as gevolg van 'n interaksie- en kombinasieproses. Geld kan hier as voorbeeld gebruik word. Omdat geld ook 'n simbo= liese waarde het waardeur byvoorbeeld sekere hoë-orde behoeftes bevredig kan word (prestige en aansien), sal meer geld vir sommige mense ekwivalent wees aan hoë-orde behoeftebevrediging" (Barnard, 1975, p. 71).*

Oor die mens as individu sê Barnard:

"Die mens reageer verskillend op verskillende vorme van bestuur= strategieë, afhangende van hul eie behoeftes, vermoëns en aard van die taak. Hier het ons dus met die probleem van individuele verskille te doen, wat meebring dat daar nie een korrekte bestuur= strategie is wat doeltreffend sal wees vir alle persone onder alle omstandighede en te alle tye nie. (Afgesien van die verskei= denheid onderliggend aan die komplekse mens is daar ook verskille ten opsigte van die sogenaamde gemiddelde of standaardmens, sê Barnard).

"Die verskynsel van individuele verskille verg baie van bestuurders in terme van aanpasbaarheid, buigsaamheid, diagnostiese vermoë en vaardigheid om ondergeskiktes wat verskil ten opsigte van behoef= tes, verskillend te behandel. Bestuurders moet dus voortdurend waak teen oorveralgemening en oorvereenvoudiging, terwyl hulle

---

* Barnard, A.L. Werksmotivering, Wesvalia Boekhandel, Potchef= stroom, 1975. (Klasdiktaat).

hulself bereid moet verklaar om by die veranderinge, wat voort=
durend plaasvind, aan te pas" (Barnard, 1975, p. 73).

As ons dan van die veronderstelling uitgaan dat die mens kommu=
nikeer ter behoeftebevrediging - direk of indirek - moet die indi=
vidualiteit van die mens ook in ag geneem word as daar met hom
gekommunikeer word. Die kommunikasie via 'n personeelblad,
rolprent, binnekring-beeldradio en selfs kennisgewingborde is
egter gerig op die standaardmens wat betref inhoud, taal en styl
en tipografie met die wete dat dit deur interpersoonlike kontak
in die betrokke onderneming ondersteun word of dat interpersoon=
like kontak daaruit kan voortvloei. Die "massamedia" kan ongeluk=
kig nie vir elke individu voorsiening maak nie.

H O O F S T U K IV

A. BEDRYFSPUBLIKASIES

"An effective employee communication system must meet two major requirements; freely providing information to help employees understand the company's internal functions and to act on the problems that bother employees. Before any such system can work, management must demonstrate a sincere desire to share in= formation with employees and to discuss and interpret those mat= ters which affect the employees' interests and well being. Trust is the catalyst and lubricant" (Kuby in Journal, 1975/1, p. 10).

In die Middeleeue het die nywerheid soos ons dit vandag ken, nie bestaan nie. Tog is daar vir menslike gebruik en verbruik vervaardig. Roumateriaal moes gekoop word en die voltooide produk moes verkoop word. Die koop en verkoop is net soos die vervaar= diging van die produk uit die huis gedoen. Die nywerheid van destyds was 'n "gesin". Kommunikasie het dus nie probleme opge= lewer nie omdat dit persoonlik was. Die werknemer het sy opdragte direk van sy werkgewer ontvang en hy kon die produk waarvoor hy verantwoordelik was, sien (Smith, 1961, p. 6).

Die nywerheid was klein kompakte eenhede en die sosiale patroon was onbuigsaam. Menseverhoudings het deel van dié patroon gevorm. Die werknemer was deel van die arbeidspatroon. Hy het geweet waar hy hoort en aan wie hy behoort. Hy het bykans letterlik aan sy werkgewer behoort (Smith, 1961, p. 7).

Die relatief skielike Nywerheidsrevolusie het die menseverhoudings en die gevolg van betrokkenheid verbreek. Kommunikasie het met die koms van massaproduksie verdwyn. Die bestuur of eienaar het geen verantwoordelikheid teenoor die werknemer gevoel nie, hy het dit nie nodig geag om sy besluite te verduidelik nie. Arbeid was goedkoop en volop.

Teen die einde van die vorige eeu het dinge verander. Die ar=beider het bedingingsmag gekry en die werkgewer - onder die invloed van meer verligte lede van hul eie groep, het 'n verantwoordelik=heid teenoor sy werknemer begin voel. Dit was die begin van die tydperk waarin die gaping tussen die bestuur en die werknemer deur kommunikasie oorbrug is (Smith, 1961, p. 7 en Haney, 1967, pp. 11 en 12).

Tot vyftig jaar gelede was baie van die nywerhede familieorganisa=sies. Die verhouding tussen die nyweraar en die werknemer was nog persoonlik. Hy het die werknemers geken, baie van hulle omdat die vaders al vir die onderneming gewerk het. Die werknemer het nog gevoel hy behoort aan die organisasie.

Die moderne nywerheid is anders en die neiging is steeds na groter eenhede (Smith, 1961, -. 8; en referaat van dr. Gouws van Sanlam, bylae B).

Die moderne nywerheid is groot, soms geografies versprei, en die werknemer is van die werkgewer en van sy kollegas afgesonder. Die werknemers verrig honderde verskillende take en dikwels weet een nie eers waar sy besondere taak in die groter opset inpas nie, dikwels sien hy nooit eens die eindproduk nie. In die moderne nywerheid kan die werknemer hom maklik bloot as 'n rat in 'n ma=sien sien en bloot meganies diens lewer (Smith, 1961, p. 8 en verge=lyk Mynhardt in SO!, Desember, 1976, p. 3).

Omdat noue skakeling in die nywerheid van vandag onmoontlik is, het die "massamedia" in die nywerheid die afgelope jare só vinnig ontwikkel. Dit het die medium vir volgehoue kontak geword (Smith, 1961, p. 8, Van Santen, 1967, pp. 169 tot 173; en SO!, Desember, 1976, p. 3).*

---

* Van Santen, J.P.M. Public Relations: achtergrond en prak=tijk, Succes-Efficiency-Biblioteek, Den Haag, 1967.

Volgens Baird en Turnbull kan die oudste van hierdie "massamedia" - maatskappyblaaie - as intern en ekstern geklassifiseer word. Interne blaaie is gerig aan die werknemers: ook die verkoopslui, handelaars of bemarkers en aandeelhouers. Die vereiste is dat hulle direk aan die maatskappy verbonde moet wees. Die eksterne blaaie word gerig aan mense wat nie lid is van die maatskappy nie, maar tog betrokke by sy werksaamhede is, soos klante, die publiek en handelaars of bemarkers wat nie direk betrokke is by die maat=skappy nie. 'n Derde groep is 'n kombinasie van dié twee (Baird e.a. 1961, p. 11 en vergelyk Irvine, 1970, hoofstuk 22, pp. 252 tot 256).*

Die bestaan van 'n personeelblad beteken nie dat die bestuur nie meer vir kommunikasie verantwoordelik is nie. Werknemerskommuni=kasie bly steeds 'n taak van die bestuur en dit moet op vlakke buite die van die personeelblad volgehou word (Stephenson, 1960, p. 440). Die uitgee van die personeelhandboek bly bv. die taak van die bestuur (Cowan in Personnel Journal, Junie 1975, pp.342 tot 344).

Lynkommunikasie moet steeds so duidelik moontlik wees en voort=durend ondersoek en bestudeer word om onnodige hindernis en vertraging uit te skakel. Die personeelblad kan die taak van die bedryfsleier - voorman of toesighouer - as kommunikator nie vervang nie. Maatskappybeleid en - aktiwiteit moet deur die bestuur ver=duidelik word en inligting moet so gou moontlik aan die mense wat met kommunikasie belas is, beskikbaar gestel word, aan almal wat moet kommunikeer (Smith, 1961, p. 8).

As medium is die personeelblad baie veelsydig, doeltreffend en ekonomies (Stephenson, 1960, pp. 444 tot 446).

Die personeelblad kan maklik versprei word en so ook werknemers op afgeleë plekke bereik en hulle deel laat voel van die groter organisasie. Die personeelblad kan as verwysingsbron dien omdat

---

* Irvine, A. Improving Industrial Communication: a basic guide for line managers, Industrial Society, Gower Press, London, 1970.

dit bewaar en weer gelees kan word. Dit is 'n buigbare medium omdat dit bykans enige vorm van inligting en inligting oor bykans enigiets kan dra.

Die personeelblad dra volgens Stephenson (1960, p. 440) hoofsaak=lik twee soorte inligting: oor die organisasie en oor die werk=nemers (Smith, 1961, p. 9 en Van Santen, 1967, p. 169). Inligting, oop kommunikasiekanale, erkenning en deelname is volgens Roodman (1973, p. 102)* belangrike elemente in die motivering van die werknemer. Volgens die skrywers is gemotiveerde werkers die pro=duktiefste werkers.

Deur nuus en foto's oor die organisasie te publiseer, hou dit die werknemers ingelig. Deur nuus en foto's oor die werknemers te publiseer, skep dit 'n gevoel van kameraadskap, dit bevorder 'n groepsgees. (Anon in Personnel Journal, Julie 1975, p. 372).

Deur belangstelling in die maatskappy te prikkel, kan die perso=neelblad daartoe bydra dat 'n gevoel van trots uit die verbintenis met die organisasie spruit. Deur oor die bereikings van individue of groepe in die organisasie verslag te doen, kan dit die werknemer by die organisasie betrek en sy bydrae sinvol maak. Dit beklem=toon die feit dat die organisasie in die individu belangstel en in werklikheid uit individue saamgestel is (Smith, 1961, p. 9 en Mead in IABC News, Junie 1976, p. 1).*

Om hierdie doelstelling te bereik skryf die bedryfsredakteur, ook in Suid-Afrika, oor 'n groot aantal onderwerpe. Uit die bestu=deerde Suid-Afrikaanse personeelblaaie en geraadpleegde werke blyk dit dat die inhoud van die meeste personeelblaaie onder 'n aantal hoofonderwerpe ingedeel kan word.

Dié onderwerpe maak gereeld hul verskyning, hoewel miskien nie in elke uitgawe nie, met die uitsluitlike doel om die werknemer só ingelig moontlik te hou.

---

* Roodman, H. & Roodman, Z. Management by Communication, Methuen Publications, Toronto, 1973.

* IABC News, 870 Market Street, Suite 469, San Francisco, C.A. 94102.

Die veronderstelling by die meeste bedryfsredakteurs wat ek oor hierdie saak geraadpleeg het, is dat die werknemer wat sy werkgewer en werksomstandighede in 'n medium soos die personeel= blad kan leer ken, nog 'n kans gebied word om homself te oriënteer en om sekuriteit te kan ervaar. (Vergelyk Irvine, 1970, pp. 256 tot 258).

I. ONDERWERPE

"A major problem is that too many executives see open communication as a threat to them, rather than a help. Their response to the employee publication is, 'tell the employees as little as possi= ble. It's safer.' A chain reaction then sets in. Readers sense that the publication is now being used openly, and, as a result, its credibility suffers. With it the effectiveness of the publi= cation suffers. As the publication becomes less and less effec= tive, it is used less and less as a vehicle for employee communi= cation. And its credibility and effectiveness continue to decline" (Kuby in Journal, 1975/1, p. 10).

Twee vrae is hier van belang. Wat wil die werknemer weet? en wat wil die bestuur hê hy moet weet? Albei soorte inligting sal in die personeelblad vervat wees, maar as dit deeglik hanteer word, sal daar min onderskeid wees (Smith, 1961, p. 10 en Lesley, 1962, p. 127).

(a) Personeelbeleid

Die mens stel die meeste belang in dinge wat homself die meeste raak. Hoewel daar nie verwag kan word om detailbeskrywings van werktoestande, byvoordele en ander werknemersgeriewe in elke uit= gawe te kry nie, is dit belangrik dat betekenisvolle verandering in die personeelblad gepubliseer moet word (Smith, 1961, p. 10).

Die werknemer moet bewus wees van die voordele wat sy verbintenis (pensioen, siekefonds, behuisingsreëlings, groepsversekering, ens.) met 'n organisasie vir hom inhou en hierdie voordele moet ook aan sy gesin bekend wees (Jewett in Personnel Journal, Januarie 1976, p. 22).

Wat is dan die verhouding tussen die personeelblad en amptelike omsendbrief of kennisgewing?

Die personeelblad vervang nie die amptelike media vir kennisgewing van verandering in beleid, reëls en regulasies nie. Indien dit wel sou gebeur, sou die personeelblad baie gou die etiket van 'n amptelike publikasie kry, dié van mondstuk van die bestuur en só aanvaarbaarheid inboet (Brugger in SO! Oktober 1976, p. 1)

Dit sou ook op nuttelose duplisering neerkom as alle amptelike kennisgewings bloot woordeliks gepubliseer word.

Die taak van die personeelblad is om die amptelike kennisgewing eenvoudig en saaklik te vertolk en te verduidelik, asook die onder=liggende redes vir die amptelike besluit uit te wys. Ondervinding het al geleer dat daar min geskrewe dokumente is wat so verkeerd vertolk word en so maklik tot gerugte kan lei soos amptelike omsendbriewe (Smith, 1961, p. 11). (Die personeelblad voorsien dan EEN vertolking wat 'n groot groep mense GELYKTYDIG bereik).

Hoewel daar geen waarborg is dat die personeelblad se verduideli=king en vertolking almal sal bevredig nie, beklemtoon hierdie be=nadering die bestuur se gewilligheid om besluite en redes vir dié besluite te bespreek. Verandering word selde gelate aanvaar. Hoewel dit die posisie van die werknemer nie verander nie, wek die koue, onpersoonlike manier van aankondiging dikwels weerstand. Oordrewe indrukke van verlies en ongerief is dikwels die gevolg van amptelike aankondigings. Selfs verandering waarby die werk=nemer kan baat vind, word dikwels verkeerd vertolk en allerlei ongure motiewe word die bestuur vir hierdie besluit toegedig (Smith, 1961, p. 11).

Hierdie standpunt word bevestig deur die aanbevelings wat E.C. Cuerr in Personnel Journal (Mei 1976, p. 249, punt 2) maak. Volgens die skrywer kan die toesighouer die werknemer se betrok=kenheid by en identifikasie met die onderneming verhoog deur die afwaartse vloei van inligting te verhoog. Soveel moontlik in=ligting oor die onderneming moet ingesluit word en nie net wat die werknemer behoort te weet nie.

Die benadering van die personeelblad in die verduideliking van amptelike besluite en personeelbeleid moet meer persoonlik wees as dié van die amptelike kennisgewing of omsendbrief. Die redak=teur moet homself in die plek van die werknemer plaas. Hy moet probeer vasstel hoe die nuwe besluit die werknemers gaan raak en of dit begryp gaan word.

Teen die agtergrond van hierdie benadering kan die redakteur selfs die onsekerheid wat die aankondiging gaan veroorsaak, voorsien. Soms is dit selfs nodig om agtergrondinligting oor die besluit te publiseer. Dit stel die besluite in die organisasie in perspek=tief en kan ook uitwys dat dit reeds in ander nywerhede in gebruik is.

Twee beginsels moet in aanmerking geneem word:

(i) Aankondigings en verduidelikings van beleid in die perso=neelblad moet eerlik en bondig wees. Om onderliggende motiewe te probeer verdoesel, is sinloos. As die personeelblad eers as onbetroubaar beskou word, het dit geen bestaansreg meer nie omdat dit nie as kommunikasiemedium gewig sal dra nie.

(ii) Besluite wat die personeel raak, moet lank voor dit van krag word, aangekondig word, veral as dit besluite is wat die werknemer se posisie (of enkelinge in die organisasie) nadelig gaan raak. Die skielikheid van slegte nuus is gewoonlik die aspek wat die meeste ontstig. Slegte nuus wat op die laaste bekend gemaak word, skep ook 'n indruk van agterbaksheid. Die moontlik=heid van verandering moet van - al is dit wyd en in die algemeen -

voor die amptelike aankondiging al in die personeelblad bespreek word (Smith, 1961, p. 12 en vergelyk Parker in Personnel Journal, Februarie 1976, p. 84).

(b) Struktuur en organisasie

Naas inligting oor die plek van die werknemer in verhouding tot die maatskappy, moet hy ook ingelig word oor die struktuur en organisasie van die maatskappy of groep maatskappye self. Onkunde hieroor lei dikwels tot wanbegrip en swak moreel (Smith, 1961, p. 15).

Talle nywerhede bestaan vandag uit 'n paar groot ondernemings wat 'n veelheid take verrig en 'n groot verskeidenheid produkte maak. Die verhouding tussen hierdie ondernemings waaruit die groep bestaan - dit wil sê die struktuur - is dikwels baie ingewikkeld en so ook die organisasiepatrone. Gevolglik is die bydrae van elke werknemer op die oog af minder betekenisvol as in 'n klein onafhanklike onderneming met 'n klein reeks produkte. Een van die gevare in 'n groot onderneming is dat die doel van individuele aktiwiteit uit die oog verloor mag word (Smith, 1961, p. 8).

Deur struktuur en organisasie te verduidelik, kan baie gedoen word om die gevoel van onbelangrikheid te bekamp. Die verduideliking sal wys wat die maatskappy doen en hoe dit gedoen word, en die bydrae van elke werknemer sal in perspektief geplaas word. Selfs take wat as tydverkwisting beskou word, kan as doelmatig en nodig vir die funksionering van die organisasie verduidelik word (Smith, 1961, p. 16).

Inligting oor die struktuur en organisasie van 'n maatskappy moet ook persoonlik en minder formeel hanteer word. Name en foto's van die betrokke werknemers en bestuurslede moet gebruik word. Biografiese inligting dra ook by tot die vermensliking van die onderneming of departement. Die bestuur of selfs 'n senior amptenaar word dikwels as 'n bevoorregte outomaat gesien.

Inligting oor sy gesin, belangstellings, stokperdjies en bedrywighede buite die werkverband gee aan hom "persoonlikheid" en "identiteit" wat verskil van die beeld wat hy as werkgewer of senior werknemer het.

'n Onderneming of afdeling word vermenslik sodra 'n individu se naam en sy gesig (foto) daarmee geassosieer word. Aan die ander kant kan 'n bestuurder of senior werknemer bekend wees sonder dat die werknemers weet wie hy is en wat hy doen. 'n Foto en kort beskrywing sal die persoon identifiseer en vir die werknemers 'n "plek" in die organisasie gee (Smith, 1961, p. 17 en vergelyk Stephenson, 1960, p. 450).

(c) Bedrywighede

Inligting oor huidige bedrywighede van die maatskappy en oor ontwikkelinge beslaan die grootste gedeelte van die inhoud van die personeelblad. Dit is die nuuselement teenoor die meer statiese element van agtergrondinligting oor die struktuur en organisasie van die maatskappy (Smith, 1961, p. 17).

Vir agtergrondinligting is die personeelblad beslis nie die geskikste medium nie. Die oriënteringshandleiding wat elke nuwe werknemer met indienstreding ontvang, wat bewaar kan word en waarna terugverwys kan word, is beslis meer geskik. Vir die publiseer van nuus is die personeelblad in die groot onderneming by uitstek geskik (Smith, 1961, p. 18 en Cowan in Personnel Journal, Junie 1975, pp. 342 tot 344).

Hoewel daar vinniger maniere is om nuus te versprei - mondelings of deur kennisgewings op strategiese kennisgewingborde - kan geen ander medium die nuus so volledig weergee nie. Die nuus kan ook met foto's geïllustreer word. Opvolgberigte of artikels kan geplaas word en verskillende aspekte van die nuusonderwerp kan nader toegelig word (Vergelyk Anon. in IABC News, Augustus 1976, p. 1).

Die nuus kan op twee maniere aangebied word: eerstens as harde nuus met net die belangrikste aspekte in die berig vervat; of deur meer detail in 'n artikel of reeks artikels te gee. Die personeelblad in die vorm van 'n tydskrif moet langer detail=artikels gebruik anders lyk die publikasie afgeskeep en rusteloos. 'n Koerant met te veel lang artikels verloor sy beeld van tydig=heid en dra dan nie die feit oor dat daar werklik oor nuwe dinge verslag gedoen word nie (Smith, 1961, p. 18).

In die bedryfsjoernalistiek is enige vorm van verandering wat die werknemer raak - die nuwer produk, beleid, depot, stelsel en kon=trak - nuus. Die klem is op ordelike vooruitgang eerder as op skitterende vooruitgang en geweldige mislukkings. Die ongewone waarin die lesers sal belangstel en wat in en om die maatskappy afspeel, is ook 'n belangrike nuuselement (Smith, 1961, p. 19 en vergelyk ook Personnel Journal, November 1976, pp. 570 - 572, die artikel, Managing organizational change, deur M.C. Meyer).

(d) Finansiële resultate

Tot onlangs het die bedryfsjoernalis en die bestuur geglo die finansiële sake van die maatskappy het niks met die werknemers te doen nie. Dit is as bestuursaangeleentheid gesien omdat die werknemers in elk geval nie veel van die balansstate, wins- en verliesrekeninge en kapitaalbesteding sou verstaan nie (Smith, 1961, p. 18 en Anon. <u>in</u> IABC News, Augustus 1976, p. 1 en Bran=den <u>in</u> Personnel Management, Oktober 1976, p. 40).

Ná die Tweede Wêreldoorlog is daar begin om te wys hoe winste bestee is en dat die geld wat vir die aandeelhouers oorgebly het nadat alles "in die onderneming teruggeploeg is", maar 'n onbe=duidende bedraggie is.

Die motief agter hierdie gebruik van die balansstaat was verde=digend. Wins het 'n skelwoord geword. Sommige maatskappye het dit selfs in amptelike stukke met die woord verdienste vervang (Smith, 1961, p. 20).

In die moderne nywerheid word van die veronderstelling uitgegaan dat die werknemer wel belangstel in die onderneming se geldsake, veral as daar 'n winsdeelskema bestaan soos byvoorbeeld 'n bonus. Oor die algemeen word dit toegeskryf aan die toenemende bewust= heid van die identifikasie van die werknemer se belang met dié van die werkgewer (Smith, 1961, p. 20).

'n Verslag oor die finansiële stand van die maatskappy moet die gegewens vereenvoudig en dit in leketaal stel en samewerking met die verantwoordelike amptenare is dus nodig. Die kans om die werknemer wat finansiële en ekonomiese sake betref, op te voed, bestaan ook nou. Finansiële aspekte van die maatskappy kan nou bespreek word - soos waarvoor het die maatskappy kapitaal nodig, hoe word dit ingewin en hoe word dit bestee. 'n Werknemer voel veilig in 'n onderneming met 'n gesonde finansiële toestand en met kennis van die finansiële sake kan hy maatskappybedrywighede en beleidsbesluite beter begryp (Smith, 1961, p. 21 en Dart in IABC News, April 1976, p. 5 en vergelyk Stephenson, 1960, pp. 460 - 466).

Die personeelblad moet volgens Cunnea (in Journal, 1976/3, p. 15) ook gebruik word om die werknemer ekonomies op te voed omdat die heersende ekonomiese klimaat hoë eise aan die onderne= ming stel en die werknemer dit ook moet besef. (Volgens die skry= wer moet die bedryfsredakteur sy eie werk gereeld beoordeel om te bepaal in hoe 'n mate hy die belange - ook die ekonomiese be= lange - van die onderneming dien).

(e) Werknemersbedrywighede

Nuus oor die werknemer, in al sy vorme, is die hooftema van die personeelblad. Vir inligting oor personeelbeleid, maatskappy= bedrywighede en finansiële sake van die maatskappy kan ander kommunikasiemedia gevind word. Die rol van die personeelblad word buitendien bloot as aanvullend (verklarend en vertolkend) gesien. Daar is egter geen ander medium vir maatskappynuus nie (Smith, 1961, p. 22).

Werknemersnuus val in twee groepe: oor die werker aan diens (die werknemer ~~in 'n groep aan diens)~~ ~~en~~ oor die werknemer as mens van diens af.

Die nuus in die eerste groep is meer werkgesentreerd, maar vorm 'n baie belangrike deel van die inhoud van die personeelblad. Die individu wat uitblink, inisiatief aan die dag lê, 'n bydrae gelewer het, lang diens agter die rug het of aan diens iets onge= woons oorgekom het, is 'n ~~nuuspersoon~~. Dieselfde geld vir groepe werknemers. Die span wat presteer, iets bereik het, iets bygedra het of iets vreemds gedoen het, is nuus (Smith, 1961, p. 22).

Dit is myns insiens nodig dat die werknemer ook met sy besondere taak (of die produk wat hy help vervaardig) identifiseer. Hy moet dit dus sien as "my werk" of "my produk". Hierdie doel kan bereik word deur gereeld artikels oor die produk of diens wat gelewer word, in die personeelblad te publiseer. Die werk= nemers moet dus weet - as dit 'n bepaalde produk is wat hy help vervaardig - waar, hoe en deur wie sy produk gebruik word. Aanklankrefleksie van die verbruiker af is dus baie nodig (P. Mears <u>in</u> Personnel Journal, Mei 1976, pp. 210 tot 212).

Nuus in hierdie kategorie skep - hoewel sekondêr miskien - 'n groepsgees en identifiseer die werknemer met sy taak en met ander mense. Hierdeur kry hy ook erkenning vir wat hy doen, in 'n wye kring.

Nuus oor die werknemer van diens af beklemtoon sy menswees en gee aan hom identiteit. Dit gee hom 'n plek op sosiale, kultu= rele, en sportgebied. Die werknemer word 'n nuuspersoon omdat hy getroud geraak het, vader geword het, 'n goeie westryd gespeel het, 'n interessante stokperdjie het, omdat sy kind presteer. Hy word dus 'n nuuspersoon sonder dat dit nodig was dat iets sen= sasioneels met hom gebeur het of dat hy iets sensasioneels gedoen het (Smith, 1961, p. 22 en Staller in Journal 1976/4, p. 12).

Die onmiddellike waarde van die nuus is die genoegdoening wat dit verskaf om 'n mens se eie naam in druk te sien. Die feit dat almal weet die betrokke werknemer is onlangs getroud, ver=ander dus nie veel aan die saak nie.

'n Derde kategorie is roetinenuus oor die werknemer. In hierdie kategorie val nuwe aanstellings, toekennings, aftredings, huwe=like, geboortes en sterftes, aankondigings van bedrywighede wat deur die onderneming geborg is en sosiale bedrywighede in die onderneming (vergelyk Douglis in IABC News, Februarie 1977, p. 3).

Bedankings is 'n onderwerp in hierdie kategorie wat in baie onder=nemings 'n probleem skep. Die bedanking van 'n tikster wat gaan trou, is aanvaarbaar, maar 'n lang lys bedankings in elke uitgawe van die personeelblad kan die indruk skep dat die onderneming nie 'n goeie werkgewer is nie (Smith, 1961, p. 23).

Die beginsel by nuuskeuse moet wees dat enigiets wat die werknemer doen, wat met hom gebeur en waarin sy kollegas sal belangstel, wat as buitengewoon beskou kan word, geplaas moet word. Die feite mag egter nooit daartoe lei dat die werknemer in diskre=diet gebring word nie, of ongerief of verleentheid veroorsaak nie.

Dit is altyd die veiligste om die werknemer te nader voordat die nuusitem geplaas word. Sommige mense is baie sku vir publisiteit, selfs goeie publisiteit.

Een van die belangrikste verskille tussen die personeelblad en die dagblad is dat eersgenoemde net die sonkant bring. Werkne=mers wat met die gereg bots of byvoorbeeld selfmoord pleeg, se name en dade word uit die personeelblad gehou. Daar word gewoon=lik verslag gedoen oor die vordering van slagoffers van ongelukke (Smith, 1961, p. 25 en Naylor e.a., 1947, p. 319).*

---

* Naylor, R. & Torrington, D. Administration of Personnel Poli=cies, Gower Press, Essex, 1974.

Die belangrikheid van foto's in die personeelblad kan nie oorbe= klemtoon word nie. 'n Naam sonder 'n foto sal vir die meeste lesers van die blad niks beteken nie, terwyl die naam met die foto by, identiteit het (Vergelyk ook Lesley, 1961, pp.128 tot 130 en Douglis in IABC News, Augustus 1974, p. 3).

(f) Artikels van algemene belang

Die gebruik van die sogenaamde artikels van algemene belang in die personeelblad het vandag 'n mode geword. Myns insiens is belangstelling so uiteenlopend dat daar moeilik op 'n artikel of rubriek besluit sal kan word waarin almal sal belangstel.

Die personeelblad bestaan vir die werknemer in 'n onderneming. Werknemer en onderneming regverdig dus die bestaan van die blad en enigiets wat nie met een van hierdie twee iets te doen het nie, het myns insiens nie in die personeelblad bestaansreg nie. Nuusberigte oor die tuiniers, duifboere, seëlversamelaars en andere kan gereeld as nuus geplaas word, maar artikels of rubrieke deur skrywers van buite die organisasie kan nie geregverdig word nie.

Die moderne personeelblad hoef myns insiens ook nie spesiale voor= siening te maak vir die vrou in die bedryf, deur die instel van byvoorbeeld 'n vroueblad, nie. Die dagblad en tydskrifpers maak genoeg voorsiening vir die vrou. Die vrou in die bedryf moet egter soos enige werknemer in die organisasie behandel word en in die personeelblad as LID van daardie organisasie plek hê. Nuus= berigte en -artikels oor die rol van die vrou in die betrokke on= derneming, hul bydrae, take en pligte kan beklemtoon word.

Nuusartikels oor die werknemers se stokperdjies kan ander stimu= leer. Die afgetredene vandag skep 'n maatskaplike probleem. Die baie aktiewe werknemer het ná sy aftrede niks te doen nie en dikwels verval hy fisies en psigies. Hierdie soort artikel kan dus psigiese aktiwiteit tot gevolg hê, ook vir die werknemer in sy vrye tyd.

Bykomend het artikels oor aspekte wat nie met die werk iets te doen het nie, ook die waarde dat die werknemer sien sy personeel=blad is nie bloot 'n mondstuk vir die bestuur nie, maar 'n werk=nemerspublikasie.

Die personeelblad is volgens Bantje en Van der Wolk by uitstek 'n inligtingsmedium (1965, p. 196). Volgens hulle moet die inhoud bedryfsnuus wees en niks anders nie. Hulle kan geen regverdiging vind vir die plaas van stof wat nie met die besondere organisasie of bedryf iets te doen het nie.

(g) Redaksionele kommentaar

Personeelblaaie neig om oorlaai te wees met feite. Ter wille van die afwisseling en om feite te beklemtoon en te vertolk, moet daar plek wees vir kommentaar.

Kommentaar in die personeelblad is algemeen. Die hoofartikel word gewoonlik deur die redakteur geskryf, en indien nie, is hy nog verantwoordelik vir die kommentaar wat daarin gelewer word (Smith, 1961, p. 29).

In die praktyk sal die redaksionele kommentaar nie met die beleid van die bestuur verskil nie - net soos die redakteur van die dagblad nie met sy direksie sal verskil nie. Dit is daarom nodig dat die redakteur van die personeelblad baie seker maak dat hy op die hoogte is met die bestuur se beleid, en dat hy dit reg vertolk.

'n Probleemsituasie ontstaan as 'n onderwerp kommentaar nodig maak voordat die bestuur oor die maatskappybeleid besluit het of voordat dit gerade geag word om die beleid oor die onderwerp bekend te maak. Tweedens is daar ook nie altyd 'n tema beskikbaar wat kommentaar regverdig nie.

Smith beveel aan dat 'n kommentaardagboek gehou kan word. Oor verskillende onderwerpe word dan deur die jaar kommentaar gele=wer - nie noodwendig deur die redakteur nie, maar wel altyd oor 'n aspek wat die werknemer as lid van die betrokke organisasie raak, aan en van diens af. Die kommentaar moet duidelik as 'n persoonlike mening gesien word en moet in die eerste persoon geskryf word. Die ONS word met EK vervang (Smith, 1961, p. 30).

Kommentaar soos hierdie is lig en informeel en kan dikwels so gebruik word om 'n saak van groot erns tuis te bring. Smith verkies hierdie soort kommentaar bo ernstige,formele hoofartikels. (Vergelyk die artikel van John Gerstner <u>in</u> Journal 1975/3,pp. 1 tot 9 - Bylae C).

(h) Humor

Die inhoud van die personeelblad is gewoonlik ernstig, voorge=skryf deur die tema en doel. Humor in die personeelblad is noodsaaklik om die somber atmosfeer van die publikasie te ver=breek (Dahbom <u>in</u> Journal, 1977/1, p. 10).

Toepaslike humor moet egter iets met die werksituasie of die samelewing waarin die organisasie geleë is, te doen hê. Grappies en tekengrappe teen 'n bedryfsagtergrond moet gebruik word (Smith, 1961, p. 31).

Humor is 'n persoonlike saak en die humorinhoud van 'n publikasie sal dus baie deur die smaak van die redakteur bepaal word.

Kwetsende humor, innuendo en politieke humor moet vermy word. Godsdiens (kerke), ras en volksverband is (ook in Suid-Afrika) sake waarmee liefs nie gespot moet word nie (Smith, 1961, p. 31).

Hoewel humor in die personeelblad 'n netelige saak is en maklik verkeerd of skadelik aangewend kan word, moet dit oorweeg word. Dit verskaf nie net afwisseling nie, maar deur te spot, kan baie absurditiete afgebreek word.

(i) Wat word nie gepubliseer nie

Het die bestuur die reg om, aangesien hy vir die koste van die personeelblad verantwoordelik is, die inhoud daarvan voor te skryf en absolute sensuur toe te pas?

Deur dit te doen, sal die bestuur die hele basis van begrip en vertroue wat die personeelblad veronderstel is om te versterk en te steun, afbreek.

Waarom is die personeelblad nodig? Nie om aan die bestuur 'n kanaal vir die beklemtoning van beleid of vir beswaar indien die beleid nie uitgevoer word, te verskaf nie. Daarvoor is daar amptelike kanale, wat indien dit nie werk nie, verbeter moet word. Die personeelblad is nie en behoort nie 'n substituut vir ampte= like kanale te wees nie. Dit kan ook nie en behoort ook nie die bestuur se funksie van bestuur oor te neem nie (Smith, 1961, p. 33).

Die doel van die personeelblad is om begrip en goeie betrekkinge te bevorder, om betrekkinge tussen die bestuur en die werknemers en deelname, betrokkenheid, te verbeter, om 'n gevoel van behore aan te wakker en te versterk - in 'n samelewing wat gebind word deur gemeenskaplike belange en bereiking - en om die feit te beklemtoon dat elke werknemer 'n eerbare plek in die gemeenskap het en bydra tot die vooruitgang en geluk daarvan.

Dit kan nie bereik word deur 'n bestuur wat in die personeelblad preek en voorskryf nie. Klagte oor afwesigheid en vermorsing sal as onregverdig beskou word deur diegene op wie dit nie van toe= passing is nie en die idee versterk dat die personeelblad 'n plat= form is vir die griewe van die bestuur (Smith, 1961, p. 33).

Die personeelblad moet die siening van die bestuur, hoewel in=direk en objektief, weergee en vertolk deur feite en inligting duidelik en verstaanbaar aan te bied (vergelyk Uys <u>in</u> SO!, Junie 1973, p. 3).

'n Boodskap van die hoofbestuurder moet dus nie te gereeld ge=plaas word nie omdat die "baas" nie 'n paternalistiese beeld moet kry nie, en glad nie die beeld van BIG BROTHER nie (Smith, 1961, p. 34 en Parker <u>in</u> IABC News, Maart 1975, p. 5).

Wat bedryfsveiligheid betref, speel die moderne personeelblad vandag nog 'n belangrike rol. Dit is 'n bestuursaspek wat die belange van die werknemer ook is en ryklik geïllustreer met foto's kan die personeelblad 'n groter rol speel as enige ander kommunikasiemedium.

(j) Briewe

In die moderne nywerheidsatmosfeer word baie klem gelê op opwaart=se kommunikasie. Dit het daartoe gelei dat die briewekolom in die personeelblad - met wisselende sukses - 'n algemene verskyn=sel geword het.

In die praktyk is die briewekolom egter 'n mynveld. Die self=aangestelde regter in die onderneming, die werknemers met griewe, die patologiese klaers, die kruisvaarders en hervormers gryp ge=woonlik hierdie kans aan om stoom af te blaas. Gewoonlik spruit baie min konstruktiefs uit hierdie briewekolom voort, aldus Smith (p. 34).

Die redakteur is dan ook in die netelige posisie om hierdie waar=delose briewe uit sy publikasie te hou. Dit is dan ook gewoonlik die skrywer van hierdie briewe wat die hardste protesteer as sy briewe nie geplaas word nie en só die geloofwaardigheid van die publikasie afbreek (vergelyk die artikel van Matthews <u>in</u> Journal, 1975/4, pp. 3 en 4, Matthews <u>in</u> IABC News, September 1976, p. 6 en Bylae D).

Die interessante briewe wat wel geskryf word, kan - al is daar nie 'n briewekolom nie - tog geplaas word, as nuus of as die mening van 'n werknemer. Ander lesers kan dan aangemoedig word om ook hul menings oor dié onderwerp te lug (Smith, 1961, p. 34).

II. DOELWITTE VAN 'N PERSONEELBLAD

"Given the mandate that employee communication can and should be a two-way street, we can now advise management how our particular function should be pursued. This, I believe, is a very real obligation and one of the most important things management pays us to do. It is also one of the truly significant contributions we can make to managing the company's affairs" (Linder *in* Journal, 1974/3, p. 7).

Die personeelblad sonder vasgestelde doelstellings is soos die spreekwoordelike skip sonder 'n roer. ".... and its aimless journey is destined to be short and disastrous" (Baird, e.a. 1961, p. 27 en O'Malley *in* Journal, 1976/4, p. 12).

Volgens Dover (p. 29) kan die doelstellings met die personeelblad geïdentifiseer word deur vier stappe te volg:

1. Identifiseer die bestuur se belangrikste probleemgebiede.
2. Kies spesifieke doelstellings.
3. Sorg dat die bestuur hierdie doelstellings hersien, verander en goedkeur.
4. Stel hierdie goedgekeurde doelstellings op skrif en stuur afskrifte aan die betrokke bestuurslede om begrip by die bestuur te verseker.

Die eerste stap is die regverdiging vir die bestaan van enige publikasie in die bedryf. (Vergelyk ook Haywood *in* SO!, Augustus 1976, p. 3).

Die redakteur moet ook weet wat die betrokke bestuur van sy werknemers verwag. Die ingewikkelde bedryfsopset vandag maak dit onmoontlik om bestuursverwagtinge in enkele algemeen geldende hoofpunte saam te vat. 'n Paar kan tog genoem word, want die meeste maatskappye verwag die volgende van hul werknemers (Baird, e.e., 1961, p. 28):

'n Volle dag se werk vir 'n volle dag se betaling;
lojaliteit aan die maatskappy en sy produkte;
maksimum-doeltreffendheid;
betroubaarheid en stiptelikheid;
bevredigende dienstyd by die maatskappy in ruil vir wat aan die opleiding van die werknemer bestee is;
bereidwilligheid om met meerderes en kollegas saam te werk.

Dit is logies dat die maatskappyblad nie die enigste oplossing vir bestuursprobleme is nie, maar dit is tog een van die belangrikste kommunikasiekanale tussen die bestuur en die werknemer (Cormier in Journal, 1976/4, pp. 3 tot 6).

Die bedryfsredakteur moet, naas die kennis van die bestuur en die bestuursprobleme, ook sy lesers ken om doelstellings vir sy publikasie volledig te kan stel (Baird e.a., 1961, p. 29).

Naas kennis van die mens met sy behoeftes, vrese en vermoëns moet die redakteur ook kennis dra van die mens as lid van die moderne bedryf.

Die werknemer is vandag beter ingelig, beter opgelei en beter besoldig as sy voorouers. Hy is gewoond aan 'n veel hoër lewenstandaard as sy voorouers en daar kan verwag word dat hy meer gaan verwag as net genoeg om homself en sy gesin te voed, te klee en te huisves.

Drucker (<u>in</u> Sutermeister, 1976, p. 167 tot 178, in die artikel, Managing the Educated) wys daarop dat bestuurs- en professionele werkers en tegnici die grootste groep in die Amerikaanse arbeidsmag geword het. Mense met 'n hoër opvoedkundige kwalifikasie - met hoërskoolopleiding - maak meer as die helfte van die totale ar= beidsmag in Amerika uit en volgens Drucker is die ontwikkeling van die arbeidsmag nog vinnig aan die toeneem.

Die feit dat die werker van vandag oor die algemeen beter opgelei en geskool is as voorheen, stel aan die bestuur nuwe eise. Dié werker moet ook produktief wees en sy bydrae tot die doelstellings van die organisasie moet ook gemeet kan word. Dié werker het ander verwagtinge van sy werk. Volgens Drucker sal die moderne nywer= heid stelselmatig moet wegbeweeg van die beginsels van gesag en verantwoordelikheid en 'n stelsel van inligting en besluitneming, 'n stelsel van eie oordeel, kennis en verwagtinge moet aanvaar.

Die redakteur het 'n meer toeganklike gehoor as aan die begin van die eeu omdat die werknemers beter toegerus is om sy boodskap te verstaan, maar hulle is ook baie meer selektief in wat hulle aanvaar en glo (Baird e.a., 1961, p. 31).

As mens het die werknemer dieselfde psigologiese dryfvere, ambi= sies en vrese as individue in enige ander stratum van die bedryf. Die deursnee werknemer verwag volgens Baird en Turnbull (p. 31) die volgende van die maatskappy waarvoor hy werk:

1. 'n Goeie loon vir die soort werk wat hy doen; hy sal ook verwag dat sy loon stelselmatig sal vermeerder;
2. goeie werktoestande;
3. standhoudende werk;
4. sekuriteit;
5. kanse op vooruitgang en bevordering;
6. erkenning vir prestasie (vergelyk Anon. <u>in</u> IABC News, Februarie 1977, p. 1).

Die bestuur se siening van watter faktore vir die werknemer belangrik is en die van die bestuur self, verskil - hoewel 'n mens kan aanneem dat daar besture is wat die moeite sal doen om te bepaal wat wel vir die werknemer belangrik is.

Dié aangehaalde tabel onderskryf hierdie stelling:

HUMAN RELATIONS IQ *

Rank in order of performance	II	III
Sympathetic help on personal problems	9	3
Feeling in on things	10	2
Good wages	1	5
Good working conditions	4	9
Job security	2	4
Full appreciation of work done	8	1
Tactful disciplining	7	10
Personal loyalty to workers	6	8
Interesting work	5	6
Promotion and growth in company	3	7

How supervisors assumed their subordinates would answer → II

How employees actually answered → III

Volgens hierdie tabel verskil die bestuur (soos verteenwoordig deur die toesighouer) en die werknemer oor drie belangrike sake radikaal.

Die werknemers stel volle erkenning vir die werk wat gedoen is, as eerste op hul lys van faktore wat tot werkstevredenheid lei, en die toesighouers stel dit as agtste op hul lys. Betrokkenheid by werkaangeleenthede word deur die werknemers as tweede gestel en deur die toesighouers tiende en simpatieke hulp met persoon=like probleme onderskeidelik derde en negende.

* Lansford Publishing Company, Inc., P.O. Box 8711, San Jose, California, 95155.

Dit is opvallend dat die bestaan van twee van hierdie vereistes wat die werknemer aan sy werkgewer en aan sy werksituasie stel, die bestaan van die personeelblad regverdig.

Geen kommunikasiemedium in die bedryf kan myns insiens op 'n meer "skouspelagtige" wyse en in wyer verband erkenning gee vir werk wat gedoen is nie. Deur dié erkenning as so danig, deur die werknemers ingelig te hou en deur aanspraak op hulle te maak, voel die werknemer hy is betrokke by sy organisasie.

Ook hier moet in gedagte gehou word dat die personeelblad alleen nie wondere kan verrig nie, maar dat dit 'n belangrike skakel is in die kommunikasieketting van die moderne bedryf wat aktief kan bydra om die werknemer se verwagtinge te laat realiseer.

Die reaksie van die werknemer op maatskappybeleid en die alge= mene gevoel van die werknemer teenoor die maatskappy is ongelukkig nie altyd gegrond op die feit of daar in die bogenoemde verwag= tinge voldoen is nie. Klem op lewenstandaard, gebrekkige inlig= ting, verkeerde vertolkings en persoonlikheidseienskappe is maar enkele van die aspekte wat die gevoel van die werknemer teenoor sy werkgewer bepaal - waarvan sommige moeilik kontroleerbaar en bepaalbaar is (Baird, 1961, p. 32).

III. STEL VAN DOELWITTE

Elke maatskappy se kommunikasiebehoeftes is uniek en veralgemening is gevaarlik. Enkele kommunikasiedoelstellings wat redelik algemeen geld, is tog aanwesig, hoewel die klem wat op die ver= skillende doelstellings gelê word, van maatskappy tot maatskappy sal verskil. Die doelstellings is volgens Baird en Turnbull (p. 38) die volgende (vergelyk Irvine, 1970, p. 253 tot 255 en Naylor e.a., 1974, p. 318 en 319):

1. Lig die werknemer in oor die maatskappybeleid;
2. vertolk en verduidelik die beleid in eenvoudige taal (vergelik O'Brien _in_ IABC News, September 1974, p. 1);
3. ontwikkel die werknemer se trots op die maatskappy en op die werk wat hy doen;
4. ontwikkel lojaliteit jeens die maatskappy;
5. vermenslik die bestuur;
6. skakel vermorsing van tyd en materiaal uit;
7. bevorder sosiale en ontspanningsbedrywighede;
8. erken die prestasies van individue en groepe in die werksituasie;
9. voed die werknemer op in sake soos gesondheid, veiligheid, persoonlike geldsake en probleemsake soos aftreding en die gevolglike "ledigheid" (Douglis _in_ IABC News, Junie 1975, p. 3);
10. vertolk die ekonomie en die politiek (Baird e.a., p. 39); Lesley, 1962, pp. 118-120 en Anon. _in_ IABC News, Junie 1975, p. 1).*

Die beplande kommunikasie met die personeelblad as medium moet deurgetrek word tot by die inhoud van die blad. In teenstelling met die eerste personeelblaaie wat saamgeflans is uit beskikbare brokkies "nuus", moet die inhoud van die moderne personeelblad in ewewig wees. Die volgende faktor moet volgens Baird en Turn=bull (p. 76) geld by die bepaling van hoeveel ruimte daar aan die verskillende onderwerpe afgestaan gaan word:

1. Daar moet ewewig wees tussen inhoud wat opsigtelik maat=skappygeïnspireerd is, en inhoud wat nie bestuurgemotiveerd is nie.
2. 'n Goeie verspreiding moet bestaan tussen die verskillende afdelings, departemente of aanlegte in die maatskappy.
3. Stof wat die werknemer laat besef dat sy belange deur die bestuur op die hart gedra word en dat die redakteur in sy menings en oortuigings belangstel, moet ingesluit word.

---

* Lesley, P. Public Relations Handbook, Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs, N.J. Tweede Uitgawe, 1962.

4. Artikelstof waarin die werknemer sal belangstel, moet ingesluit word.
5. 'n Goeie verspreiding van onderwerpe waarin albei geslagte sal belangstel, moet gehandhaaf word.

Die klem wat elk van hierdie punte sal kry, word natuurlik bepaal deur die omstandighede wat in die maatskappy geld en die volgende verspreiding van Baird en Turnbull (p. 76) is bloot 'n aanduiding van 'n ewewigtige verspreiding:

Maatskappysake, 45 persent
Persoonlike berigte, 15 persent
Artikels (features), 15 persent
Sport, 10 persent
Vrouenuus, 10 persent
Werknemersdeelname en menings, 5 persent.

Met maatskappysake bedoel die skrywers waarskynlik stof wat bestuurgeïnisieer is (beleid) en stof oor die werknemer(s) se bedrywighede in die maatskappy (prestasies en bereikings). Albei kan myns insiens as artikels ook gebruik word. Die oorweging hier is dat die stof in diens van die maatskappy moet staan - hetsy bestuursgeoriënteer of werknemersgeoriënteer.

Hierdie verspreiding, of die verspreiding wat deur omstandighede uitgewys word, hoef nie noodwendig in elke publikasie te geld nie, maar kan oor 'n tydperk geld, byvoorbeeld vir 'n halfjaar of 'n jaar. Die belangrikste beginsel is dat die redakteur by die verspreiding waarop besluit is, moet hou. Kolom-centimeter of verslagkaarte kan gebruik word.

IV. FORMAAT EN VERSKYNINGSTYD

Personeelblaaie verskyn hoofsaaklik in twee formate: as koerante of as tydskrifte (vergelyk Lesley, 1962, pp. 112-124).

Die formaat is myns insiens deel van die kommunikasie omdat dit ook aan die boodskap vorm gee. Albei hierdie formate het eien= skappe eie aan hulself wat vir die oordra van die boodskap en vir die aanvaarding daarvan belangrik is. Personeelblaaie in die vorm van koerante is na my ervaring blykbaar nog in die minderheid, maar tog besig om vinnig veld te wen (Vergelyk SO!, Junie 1976, p. 2 en Irvine, 1970, p. 258 tot 261).

(a) Koerant

Die oorwegings by die keuse van koerantformaat is volgens Baird en Turnbull (p. 102):

1. **Tydigheid**

Die koerant se vermoë om nuus vinnig aan te bied, is waarskynlik sy sterkste aanspraak teenoor dié wat vir 'n tydskrif geld. Die koerant kan met korter tussenposes uitgegee word sonder dat die koste te geweldig styg.

Die drukproses is só soepel dat belangrike nuus enkele ure voordat die koerant gedruk word, nog geplaas kan word. Die personeelkoe= rant kan vir die werkgewer die bron van die varsste maatskappynuus word as dit vaardig aangewend word. Hierdie verwagting van nuus= varsheid wat tradisioneel aan 'n koerant verbind word, kan baie bydra tot die geloofwaardigheid van die personeelblad en tot die feit dat die personeelblad gelees word.

2. **Sosiale en sportnuus**

As draer van sosiale en sportnuus kan die koerant baie moeilik geklop word. Die soort nuus moet vars wees, want daar is niks verveliger as om 'n maand ná Kersfees van die Kersparty te lees nie of om die laaste krieketverslag te lees nadat die rugbyseisoen

al begin het nie. Nuus oor klubvergaderings en kultuurverenigings word ook valer namate dit ouer word.

3. Soepelheid van uitleg

Koerantuitleg is makliker en soepeler as tydskrifuitleg. Uitleg= veranderings kan kort voor saktyd nog gedoen word en hierdie for= maat bied moontlikhede vir 'n lewendige aanbieding. Die voorblad lyk nooit dieselfde as die vorige uitgawe s'n nie, sonder dat die basiese uitlegbeginsels oorboord gegooi hoef te word. Die uitleg= moontlikhede maak die koerant interessanter om te lees.

4. Herhaling

Die groter aantal blootstellings vanweë die gereelder verskyning maak die koerant 'n sterker medium vir die bevordering van 'n saak as die tydskrif. Die koerant is byvoorbeeld baie geskik vir die bevordering van nywerheidsgesondheid en -veiligheid.

Bo en behalwe die herhaling wat groter is, blyk die dringendheid van die saak ook beter as dit in 'n koerant verskyn.

5. Aanvaarding

Die koerant is vandag 'n aanvaarde bron van nuus. Hoewel die teenstelling gewoonlik gehoor word, is die koerant tog 'n geloof= waardige nuusbron. (Hoe dikwels word nie in 'n argument - selfs tussen "geleerdes" - die woorde gehoor nie "... maar die koerante sê....").

Die manier waarop nuus in 'n koerant aangebied word, is ook al aanvaar; die lang kolomme, koppe, koeranttaal en die skryfwyse.

6. **Koste**

Omdat die koerant op goedkoper papier gedruk word, volgens "minder verfynde" drukprosesse, is die koerant oor die algemeen goedkoper as die tydskrif.

7. **Grootte**

Afhangende van die hoeveelheid ruimte wat nodig is en van die geld beskikbaar, is daar 'n hele paar groottes beskikbaar. Die bekende volformaat van die dagblaaie is te groot. Gebruik van die tablet= grootte is baie algmeen omdat dit meer realistiese ruimte bied en 'n dikker koerant uitgegee kan word. Dié formaat bied ook meer geskikte uitlegmoontlikhede met korter nuusbrokkies.

(b) Tydskrif

Die oorwegings wat volgens Baird en Turnbull (p. 104) by die keuse van 'n tydskrif as formaat geld, is die volgende:

1. **Prestige en leestyd**

Die tydskrif is tradisioneel 'n prestige-publikasie. Ook in Suid-Afrika word 'n tydskrif nie maklik weggegooi nie, miskien omdat die meer kos as die koerant. Die leser is ook gewillig om meer tyd aan die lees van 'n tydskrif af te staan, teenoor die koerant wat vanweë sy tydigheid en gereelde verskyning vinnig deurgelees en weggegooi word.

Die tydskrif word gewoonlik vir 'n langer tydperk bewaar en dikwels herlees. Hierdie neiging word tot groot hoogte op die personeel= tydskrif oorgedra en daarom is die tydskrif meer geskik vir die oordra van inligting wat meer as net terloopse aandag verg.

2. **Verduideliking en vertolking**

Omdat die tydskrif minder gereeld verskyn, skiet dit tekort wat die aanbieding van nuus aanbetref. Die tydskrif is egter baie geskik vir die verduideliking en vertolking van maatskappybeleid omdat die redakteur tussen die saktye meer tyd het om aan die opstel van die kopie te bestee. Daar kan ook verwag word dat die leser die inhoud beter sal begryp omdat ook hy meer tyd daar= aan bestee.

3. **Reproduksie**

Vir tydskrifte word papier van 'n hoër gehalte en meer verfynde drukprosesse gebruik. Dit lei daartoe dat die reproduksie van kopie en veral foto's beter is. Die papier en drukproses maak die gebruik van kleur en volkleur moontlik. Goeie chromatiese kleur verhoog die status van die publikasie en maak dit aantreklik. Kleurskeiding is egter baie duur.

4. **Grootte**

'n Groot verskeidenheid groottes vir tydskrifte is moontlik. Die grootte wat die meeste (ook in S.A.) gebruik word, is 21¼ cm by 28 cm. Uitlegmoontlikhede, drukgeriewe en hanteringsgerief moet oorweeg word by die bepaling van die grootte van die tydskrif.

V. DIE KEUSE

Die voor- en nadele van elke formaat moet by die doen van 'n keuse oorweeg word (Baird & Turnbull, 1961, p. 106). Die volgende oor= wegings kan geld:

1. Wat is die belangrikste doelwitte met die publikasie?
2. Hoe belangrik is tydigheid in die bereiking van hierdie doelwitte?

3. Hoe belangrik is prestige en genoeg leestyd?
4. Hoeveel geld is beskikbaar ('n Bepalende aspek deesdae in Suid-Afrika).
5. Hoe belangrik is die goeie reproduksie van foto's.
6. Wat kan die beskikbare drukgeriewe die beste hanteer?

VI. HOE GEREELD?

Die meeste personeelblaaie in Suid-Afrika verskyn maandeliks, sowat 60 persent in Brittanje in 1974 (BAIE House Journals 73, p. 10).* (Syfers vir Suid-Afrika is ongelukkig nie beskikbaar nie).

Die bepaling van hoe gereeld die publikasie moet verskyn, hang nou saam met die formaat wat gekies word en die beskikbare geld. Daar kan aangeneem word dat 'n koerant minstens tweeweekliks en nie minder nie as maandeliks moet verskyn, terwyl 'n tydskrif nie met groter tussenposes as drie maande nie moet verskyn.

'n Personeelblad is volgens Bantje en Van der Wolk (1965, p. 198) 'n nuusblad en moet daarom gereeld verskyn. Volgens hulle is 'n verskyningstussenpose van een maand te veel en is dit beter om elke week vier bladsye met "warm" nuus uit te gee as sestien bladsye ou nuus elke maand.

---

* BAIE House Journals 73. A survey of British house journals and their editors compiled for the British Association of Industrial Editors. Sponsored by John Player & Sons, Lyon Group Limited and RHM.

VII. VERSPREIDING

Die belangrikste aspekte van die personeelblad se produksie en verspreiding is stiptelikheid en beskikbaarheid. Waar die or= ganisasie geografies "onder een dak" is, moet die blad in elke afdeling op 'n sentrale punt geplaas word (in rookgebiede, tee= kamers of kontrolekamers) en daar moet genoeg wees vir elke werknemer. Indien daar takkantore of afdelings weg van die hoof= sentrum af is, moet genoeg eksemplare so gou moontlik gestuur word.

Dit is ook 'n goeie beginsel om 'n aantal eksemplare in wagkamers (byvoorbeeld in die personeelkantoor of mediese depot) te plaas Terwille van werknemers wat nie op die verskyndag aan diens is nie - die wat met vakansie is - moet 'n reëling met die afde= lingshoofde naaste aan die verspreidingspunte aangegaan word om die oorblywende eksemplare minstens twee maande lank op 'n maklik waarneembare plek te laat.

Afgetredenes wat baie jare troue diens gelewer het, is 'n goeie advertensie vir enige onderneming. Hulle moet sover moontlik die personeelblad ontvang omdat hul lojaliteit en die gevoel dat hulle nog deel is van die maatskappy, baie beteken. Met die nodige inligting kan hulle as hulle oor hul voormalige werkplek praat, die organisasie se saak beter stel as enigiemand anders (Baird & Turnbull, 1961, p. 109).

Die personeelblad behoort die geldende atmosfeer in die organisasie weer te gee. Met die oog op die werwing van personeel is dit gebruik om eksemplare aan biblioteke by skole en universiteite te stuur asook aan opvoedkundiges in tersake akademiese rigtings. Skakeling met die personeeldepartement is nodig wat betref beurs= houers van die organisasie omdat hulle gewoonlik geesdriftige lesers van die personeelblad is. Deur die personeelblad raak die voornemende werker vertroud met die werkatmosfeer wat op hom wag (Baird & Turnbull, 1961, p. 109).

Die ervaring het geleer dat 'n goeie verspreidingsbeginsel in organisasies waar gewone kantoorure gewerk word, is om die ver=spreiding te doen kort voor die werkdag eindig. Daar is dan nie tyd om die publikasie aan diens te lees nie en dit word deur die werknemer huis toe geneem.

In organisasies waar 'n skofverdeling geld, is hierdie gebruik nie moontlik nie - dit sou dan minstens drie verspreidings beteken. Die praktyk het egter bewys dat die skofwerker gewoon=lik nie tyd het om aan diens te lees nie en hy word dus gedwing om die blad huis toe te neem - of in elke geval te lees as hy meer tyd het. Skofte kan ook veroorsaak dat die personeelblad net een keer vlugtig deurgeblaai word.

Hoewel beskikaarheid nie noodwendig beteken dat die publikasie gelees word nie, gee beskikbaarheid egter 'n verhoog waarvandaan verdere pogings aangewend kan word om die publikasie gelees te kry.

Die belangrikheid van die feit dat die personeelblad huis toe geneem moet word, kan myns insiens nie maklik oorbeklemtoon word nie. Indien die publikasie die belangstelling van die gesins=genote geprikkel het, kan met redelike sekerheid aanvaar word dat die publikasie minstens gedeeltelik gelees sal word.

Dit is dus 'n goeie beginsel om, sonder om dit kunsmatig te laat voorkom, ook soveel moontlik lede van werknemers se gesinne in die personeelblad te laat verskyn. (Kinders wat presteer, 'n vrou se stokperdjies, hoogtepunte by die naaste skole). Die tema moet egter altyd wees dié betrokke organisasie.

VIII. SAMEVATTING

In die lig van die kompleksiteit van kommunikasie, kommunikasie in die bedryf en die rol en funksie daarvan, die rol en funksies van die personeelblad en die twyfel wat daar vandag nog oor die bestaansreg van die personeelblad bestaan, kom 'n mens by die onvermydelike vraag: Wat is die enkele belangrikste taak van die personeelblad?

Op hierdie vraag kan daar nie 'n kort en eenvoudige antwoord gegee word nie:

1. Die personeelblad is myns insiens by uitstek 'n inligtings=medium. Hoewel alle ingeligte werknemers nie noodwendig aangepaste en tevrede werknemers is nie, kan die bedryfs=kommunikator nie deur die individu, die "uitsonderings", van stryk gebring word nie. Hy moet redeneer dat die meerderheid ingeligte werknemers aangepaste en tevrede werknemers sal wees. Vir die grootste persentasie werk=nemers is dit dus noodsaaklik om ingelig te wees, hulle het behoefte daaraan. Net soos vir enige van die sogenaam=de "massamedia" kan die funksies van opvoeding, voorligting en vermaak naas die inligtingsfunksie ook aan die perso=neelblad toegeskryf word. Net soos die personeelblad die werknemer ekonomies kan opvoed om in sy private lewe en as lid van 'n organisasie by die ekonomiese klimaat aan te pas (soos aangehaal) kan die personeelblad byvoor=beeld die ouer werknemer vir sy aftrede help voorberei (Schwartz <u>in</u> IABC News, April 1977, p. 5). In die lig van hierdie siening is die bestaan van humor in die personeelblad dan ook geregverdig.

2. In die groot nywerhede van vandag bemoeilik lang kanale en ingewikkelde netwerke kommunikasie. Betekenis word ver=wring, feite word verdraai of bykans heeltemal gefilter en die oningeligte, verkeerd, of swak ingeligte werker ervaar onsekerheid. Interpersoonlike kontak met die werkgewer is baie min.

In 'n kommunikasiegevoelige bedryfsklimaat is die personeelblad in die lig van dié twee gedagtes die belangrikste massa-inligtingsmedium, wat dieselfde boodskap in een vorm aan die werkersgemeenskap op dieselfde tydstip bring. Hoewel nie die enigste kommunikasiemedium in die bedryf nie, is die personeelblad na my mening die beste teenvoeter vir die gerug, die beste raad met die "gevreesde grapevine".

HOOFDSTUK V

A. TIPOGRAFIE

"Arranging headings, pictures, and copy on the magazine page is known as layout. To attract and please the reader with his layouts, the editor needs both the talent of the artist and the know-how of the psychologist. Since artist and psy= chologist are rarely combined in one person, however, the edi= tor who makes up his own pages need have no inferiority com= plex about his job. Both amateur artist and amateur psycho= logist, with something of the ink-smudged printer added, he comes to rely on common sense and intuition to create typo= graphical designs that will get readership.

Layout is essentially a problem of design, but the designs have more than an aesthetic raison d'être. They must be so planned that they "get the stories off the page" and into the reader's mind. The goal of layout is to be at once attractive and func= tionally effective, both handsome and inviting," aldus Root (1966, p. 89).*

Die vereistes wat Root hier stel - aantreklikheid en funksio= naliteit - is op die keper beskou die enigste twee basiese ver= eistes wat aan tipografie gestel kan word. Dit het vir my duidelik geword dat alle ander reëls en gebruike oop is vir baie vertolkings en subjektiewe beoordelings. Twee mense sal selde dieselfde kommentaar lewer oor 'n publikasie en "mooi" en "goed" is baie vae en persoonlike begrippe.

Hierdie subjektiewe beoordeling wat betref tipografie en die uitleg of ontwerp van 'n publikasie is begryplik.

Hoewel ek nie hier wil probeer bepaal wat KUNS is nie en nie 'n definisie daarvan wil probeer gee nie, beskou ek tipografie, ongeag die feit dat dit "iets" is wat bydra tot die duidelikheid van 'n kommunikasie en as sulks ook kommunikasie kan wees, as 'n vorm van kuns.

---

* Root, T. Modern Magazine Editing, WM.C. Brown Company, Pu= blishers, Dubuque, Iowa, 1966.

Die bladkunstenaar of tipograaf hanteer 'n publikasie dus nie net ter wille van die kommunikatiewe of estetiese nie, maar gee met elke publikasie ook iets van homself. Elke beoordelaar van 'n publikasie wat homself bevoeg ag of vanweë agtergrond en opleiding bevoeg is om 'n publikasie te beoordeel, sien myns insiens ook iets - sy eie gebruike, voor- en afkeure - van homself in daardie publikasie, of hy wíl iets van homself in daardie publikasie weerspieël sien (vergelyk IABC News, Septem= ber 1975, p. 8, 'n artikel deur prof. R.P. Nelson).

'n Omvattende werk oor hierdie aspekte - hoewel net toegespits op tydskrifuitleg - is Editing by Design deur J.V. White, 'n Xerox-publikasie uitgegee deur die R.R. Bowker Company, New York en Londen, 1974.

Dié subjektiwiteit maak dit dan moeilik om te bepaal wat tipo= grafies reg en verkeerd is. Evans (1975, p. 2) is net soos Root van mening dat aantreklikheid en funksionaliteit die be= langrikste vereistes is wat aan tipografie gestel word, ongeag die feit of die publikasie 'n tydskrif of 'n koerant is. Hy stel die volgende vereistes:

1. Die uitleg moet duidelik en ekonomies kommunikeer met die maksimum-leesbaarheid en gebruik van die beperkte ruimte.
2. Die uitleg moet kommunikeer met 'n sin vir verhoudings, gelei deur die aard van die stof (bedoelende ~~die~~ nuus van die dag of die nuus van die tydperk).
3. Die uitleg moet kommunikeer in 'n herkenbare styl en so konstant wees dat dit die leser sal help, byvoorbeeld bepaalde bladsye vir bepaalde rubrieke (Root, 1966, p. 92:

   "It should help the reader recognize or identify the ma= gazine immmediately", (Nelson in IABC News, Augustus 1975, p. 8).
4. Die uitleg moet wat tyd betref, ekonomies wees - redaksio= neel en in die settery.

5. Die uitleg moet die boodskap eenvoudig, direk en ordelik kommunikeer (Evans, 1975, p. 2).*

Hoewel oop vir baie vertolkings en blootgestel aan persoonlike voor- en afkeure is daar sekere reëls en gebruike wat by die versorging van 'n publikasie geld. Root (1966) gee wel in sy werk, Magazine Editing, van bladsy 176 tot 182 uitlegbeginsels wat vir tydskrifte geld. Dit word nie hier aangehaal nie omdat hierdie studie nie net op een formaat toegespits is nie). Sissors en Forkert het die reëls en gebruike soos volg opgesom:*

Basiese konsepte

"From rhetoric, the layout editor may borrow three principles to guide hom toward pleasing designs: unity, coherence, and emphasis. A layout is bad if it is broken, haphazard, and "busy". It will probably be good, however, if it is organized with a single focus, so that it hangs together in a unified pattern (Root, 1966, p. 96).

Die inhoud van die personeelblad is gewoonlik belangriker as die vorm waarin dit aangebied word. Wat geskryf is, is oor die algemeen belangriker as die lettertipe wat vir die setwerk gekies word, of die manier waarop die woorde gerangskik is (Sissors, 1975, p. 1).

Vandag is daar egter so baie aktiwiteite wat op die leser se tyd en aandag aanspraak maak, dat dit nodig geword het om aan=dag te gee aan vorm - lettertipe en uitleg.

Dit kan volgens Sissors (p. 1) as 'n "wet" aanvaar word dat enige lettertipe of uitleg wat die aandag op homself, eerder as op die

---

* Evans, H. Editing and Design, Book V. Newspaper Design, Heinemann, Londen, 1974.

Sissors, J.Z. Suggestions for improving publications' com=munication through the use of type and design, Northwestern University, Midill School of Journalism; referaat beskikbaar gestel deur IABC, Washington, 1975.

boodskap, vestig, 'n swak keuse is en vermy behoort te word. Die funksie van lettertipes en uitleg is om 'n boodskap oor te dra, nie om dit teen te hou nie (vergelyk IABC News, Januarie 1976, p. 8).

Die doel met goeie tipografie en uitleg is om as hulpmiddel in die kommunikasieproses te dien. Daardeur moet die redakteur die lesers "aanmoedig" om vinniger te lees as voorheen en om meer te lees van wat geskryf is, as voorheen. Die spesifieke doelstellings van goeie tipografie is:

om 'n lettertipe te kies wat leesbaar is,
om 'n uitleg te beplan - die teks só te rangskik - dat dit leesbaar en interessant is,
om leesuitputting te verminder,
om die kopie aantreklik aan te bied - en tog nie te veel te "versier" nie en
om lettertipes en uitleg te gebruik wat nie vreemd is aan die boodskap nie (Sissors, 1975, p. 1).

I. NAVORSINGSBEVINDINGS

Die mees onlangse navorsingsbevindings oor tipografie volgens Sissors kan soos volg opgesom word:

1. Die lettertipes wat die meeste gebruik word, is die leesbaarste. Daarom is Caslon, Bodoni, Baskerville, Century, Times Roman, Goudy en Garamond van die lettertipes wat bykans ewe leesbaar is.

2. In 'n studie wat van tien lettertipes gemaak is, is bevind dat Garamond 4 persent vinniger lees as enige van die ander tipes. By die toets was ingesluit Scotch Roman, Antique, Bodoni Old Style, Caslon Oldstyle, Kabel Light, Cheltenham Light, American Typewriter en Cloister Black (vergelyk Zachrisson, 1965, p. 165 - 170).*

---

* Zachrisson, B. Studies in the legibility of printed text, Almqvist & Wiksell, Uppsala, 1965.

3. Lettertipes wat opvallend verskillend is van dié wat algemeen gebruik word, sal moeiliker wees om te lees, veral as hele paragrawe in hierdie lettertipes geset word. Hierby ingesluit is dan die verskillende kursiewe, skrif- (scriptes) en tikmasjienlettertipes.

4. Hoewel klein hoeveelhede sansserif-kopie nie leesspoed strem nie, kan lang stukke teks leesspoed baie beïnvloed en leesuitputting baie verhoog - asook oogstremming. Lang stukke teks neig ook om vervelig te word vanweë die enersheid van die letters. Vir lang stukke teks moet lettertipes met serifs eerder gebruik word.

5. Kursiewe lettertipes lees bykans net so vinnig soos die Romeinse as dit in klein hoeveelhede op die bladsye gebruik word. Lang stukke teks lees stadig en veroorsaak oogstremming. Kursiewe lettertipes is egter baie funksioneel as dit gebruik word vir kontras, beklemtoning in 'n paragraaf en aanhalings.

6. Kopie wat net in bo-kas geset is, lees sowat 12 persent stadiger as kopie wat in bo- en onderkas geset is. Daar is drie redes voor:

(a) Wit spasie bevorder leesbaarheid. Daar is meer wit spasie om woorde wat in bo- en onderkas geset is, as om woorde wat net in bo-kas geset is.

(b) Woordvorm is makliker herkenbaar in bo- en onderkas as net in bo-kas.

(c) Die Westerling lees in bo- en onderkas. Hierdie skryf=wyse is vir hom meer bekend as kopie wat net in bo-kas geset is.

7. Klein gedeeltes kopie, vet geset, lees bykans net so vin=nig soos die gewone ligte setsel, maar lesers is oor die algemeen nie baie geneë om vetgesette kopie te lees nie. Hulle verwag

dat dit minder leesbaar sal wees as 'n ligte letter.

8. Drie ander faktore as die lettertipe beïnvloed leesbaar=heid:

(a) Die grootte van die letter.
(b) Die lengte van die reël.
(c) Die wit tussen die reëls (die lood), en tussen die woorde.

Al drie faktore moet in ag geneem word as die voorkoms van 'n blad beplan word.

9. Wanneer 'n lettertipe vir 'n bladsy gekies word, moet alternatiewe monsters tussenin geplaas word - waarin die drie veranderlikes verskillend aangewend word - om die regte gebruik te bepaal.

10. Lesers verkies 'n middelmatige reëllengte eerder as 'n reël wat te kort of te lank is.

11. Kameedrukwerk verminder leesspoed met sowat 11 persent en moet daarom tot klein gebiede beperk word.

12. Die publiek is nie baie gevoelig vir die klein verskille tussen die verskillende lettertipes nie, terwyl drukkers en tipo=grawe daarop ingestel is.

13. Lesers leer om met verloop van tyd van sekere lettertipes en sekere samestellings te hou (rangskikkings). Dié verskynsel lei daartoe dat hulle vir baie lank met onleesbare lettertipes tevrede sal wees of met kopie wat so geset of gerangskik is dat dit moeilik lees. Deur die lettertipe of rangskikking te veran=der, kan vir 'n rukkie die teenoorgestelde uitwerking hê, totdat die lesers daaraan gewoond geraak het.

14. Tipograwe en die publiek verskil oor die relatiewe bybe=tekenis van sommige lettertipes. Tipograwe sê Ultra Bodoni is "aktief", terwyl die publiek gewoonlik sê dit is "lelik".

Volgens die tipograwe is Karnak Intermediate "hard, manlik en sterk", terwyl dit vir die publiek "mooi, eenvoudig, skoon en eerlik" is.

15. Baie mense kom nog nie die verskil tussen goeie en swak tipografie agter nie, maar talle het reeds 'n sin vir estetiese in drukwerk ontwikkel en dit neem toe namate die publiek meer aan drukwerk van 'n groter verskeidenheid blootgestel word.

16. Daar is 'n sterk aanduiding dat variasies in die bybete= kenis van lettertipes aangewys is op die aard van die geskrewe boodskap. In 'n tydskrifondersoek het lesers gevoel dat artikels wat konflik en spanning uitbeeld, lettertipes moet gebruik wat dit suggereer of reflekteer. Ligte en vermaaklike artikels het egter nie 'n spesiale lettertipe nodig nie.

17. In teenstelling met die aanvaarde opvatting gly die oog nie gladweg oor gedrukte materiaal nie. Dit staan sowat vier keer per sekond stil (fiksasies), sowat 240 keer minuut. Die duur van hierdie fiksasies is sowat 1/500^{e} van 'n sekond, af= hangende van die stof wat gelees word, die leser se vermoëns, belangstelling en gewoontes van die leser. Lettertipes en die rangskikking daarvan het die aantal fiksasies ook beïnvloed. Die doelwit behoort te wees om hierdie fiksasies te verminder om leesspoed te bevorder (vergelyk Evans, 1974, p. 49-78).

18. Lesers gee voorkeur aan die boonste eerder as die onderste gedeelte van 'n gedrukte bladsy, maar sal na foto's op enige deel van die bladsy kyk. Hieruit blyk dat die boonste gedeelte van die bladsy meer drukwerk moet bevat en die onderste meer foto's (Sissors, 1975, p. 3 en Brandt in SO!, Junie 1977).

II. AANBEVELING

1. Daar is 'n logiese verklaring vir die feit dat Garamond vinniger gelees kan word as die ander lettertipes wat in die genoemde proefneming gebruik is. Elke lettertipe het ingeboude ontwerpswakhede as dit alleen gesien word. Wanneer dit in woorde

en sinne saamgevoeg word, verdwyn hierdie swakhede en voeg dit verskeidenheid en afwisseling in die lettervorms by. Dit maak die lees daarvan interessant - as die ander veranderlikes gelyk gehou word. Sansserif het so min afwisseling dat dit vaal en dood lyk.

2. Een van die belangrikste beginsels van 'n kunsuitleg is kontras. Bladsye sonder kontras neig om te vergrys en lyk on= interessant. Te veel kontras is egter net so onaanvaarbaar.

3. Wit spasie kan leesspoed bevorder as dit intelligent gebruik word. Dit spasieer die woorde en help die leser om sy aandag op 'n sin of groepe woorde te vestig. Die wit spasie moet ook gebruik word om paragrawe aan te dui. Indien paragrawe solied geset word, moet twee- of drie-punt-spasie tussen die paragrawe gebruik word.

4. Sommige lettertipes is koud, veral as dit in groot hoeveel= hede gebruik word. Bodoni is een van dié lettertipes. Dit is 'n moderne lettertipe, maar het uiteenlopende elemente. Die stam (dik gedeelte van die letter) staan sterk in kontras met die serifs, wat baie dun is. Bodoni neig om 'n bladsy baie gou ver= velig te laat lyk. Baskerville ('n tradisionele lettertipe) het minder kontras tussen die lettervorme en is aangenaam om te lees.

5. Bladsye met baie verskillende lettertipes neig om moeilik te lees en lyk ook "onrustig". Die verskillende families bots en vestig die aandag op hulself.

6. Die kantlyn dra nie by tot die leesbaarheid van die kopie nie, maar trek die aandag van die algemene voorkoms van die blad= sy af as dit te nou is.

Die lettertipe en uitleg van 'n bladsy kan as die verpakking van die boodskap gesien word. 'n Aantreklike verpakking lei tot 'n ondersoek na wat binne in is. Soos met alle pakkies moet daar liefs iets van waarde binne in wees (Sissors, 1975, p. 4).

B. ONTWERP IN MODERNE KOMMUNIKASIE

Tipograwe en ontwerpers wil volgens Forkert die inhouds- en belangstellingswaardes van die skrywer se gedagtes en bedoe= lings visueel vergroot (bevorder). Die ontwerper wat nou met die skrywer saamwerk, vervul die voel van 'n publikasie deur die belangstelling van die leser te prikkel - dit is die modus operandi van die gedrukte woord (Forkert, 1975, p. 1).*

Om te slaag, moet 'n publikasie aantreklik wees. Die grootste probleem is om die potensiële leser te beweeg om die publikasie op te tel en te lees. Die voorkoms is die aspek wat gewoonlik daartoe lei dat dit wel gebeur.

Die elemente van doeltreffende drukwerk is volgens hom: formaat, uitleg en ontwerp, tipografie en produksie. Dié vier elemente en hul komponente word saamgevoeg om goeie gedruk= te kommunikasie daar te stel.

I. FORMAAT

Formaat verwys na die grootte, styl en vorm van die publikasie, volgens Webster. Sommige redakteurs voel daar is net twee groottes, 15 x 23 of 21,5 x 28 cm. Vierkantige of langwerpige formate word ook soms gebruik, maar moet funksioneel wees. Die oorweging van funksionaliteit is belangrik. Alle publikasies in 'n reeks moet dieselfde grootte hê, alle publikasies wat in lêers moet kom, moet ook dieselfde grootte hê sodat dit in die lêers kan pas en vir verspreiding en versending moet dit maklik hanteer.

Die lesers is ook 'n oorweging. Sal die formaat vir hulle aan= vaarbaar wees? Dit is beter om agt of twaalf bladsye uit te

---

* Forkert, O.M. Design in modern communication, referaat beskikbaar gestel deur die IABC, Washington, 1975.

gee en seker te wees dit word gelees as sestig bladsye wat weggegooi word (Forkert, 1975, p. 1 en vergelyk IABC News, Julie 1976, p. 8 en November 1975, p. 8).

II. UITLEG EN ONTWERP

Die uitleg en ontwerp om die leser se oog te trek en om sy aandag te lei na wat belangrik is, moet gebruik word. Die menslike oog sien volgens Forkert 'n dubbelbladsy as 'n eenheid en die publikasie moet daarom dan in eenhede van dubbelbladsye ontwerp en uitgelê word (1975, p. 1 en vergelyk IABC News, Mei 1976, p. 8 en September 1976, p. 8).

Oor oogbeweging sê Root (1966, p. 95):

"What is known about "natural eye movements" should get some attention from the editor. There is at least as much folklore as science in the subject, and he should use the information with common sense. The most important single scientific fin= ding for him is that the eye tends to move to a point slightly above left-center of any field of vision. As Harry Lee Waddell of McGraw-Hill Publications has put it:

The visual center of any field of vision is a little bit to the left of, and a little bit above, center. This is where, all other things being equal, the eye tends to go in the first fixations.

But the fact is that other things are not equal. Any small natural tendency to the left-above-center is outweighed by the pull of pictures and type elsewhere. That is fortunate, for putting the first impact device always in this left-above-center position would be as insufferable as making all layouts in the basic pattern. Waddell gives one significant warning:

The eye almost never, except under extremely powerful stimuli, and then with great difficulty, makes vertical or upward vertical

excursions. It is almost impossible to get the eye to do this very many times. You can get it to do it a few times.

If one wants to get the eye into a sweeping movement through a layout, one should start in the upper left and get the eye circling down and around, or swinging through the bottom of the spread in a U or V motion."

Die uitleg moet so wees dat dit die leser se aandag trek en sy belangstelling hou. Om daarin te kan slaag, moet die uitleg en ontwerp volgens Forkert (1975, p. 2) die volgende omvat:

Fokus: By 'n logiese visuele punt wat die aandag sal trek en belangstelling sal prikkel, word begin.

Stimulus: Die leser se behoeftes moet gestimuleer word.

Klem: Die belangstelling van die leser lei sy oog na die kopie met behulp van die foto's indien moontlik.

Intimiteit: Maak die belangrike boodskap oortuigend, klee dit in realistiese "human interest"-begrippe.

Eenheid: Behou 'n dubbelbladsy-"spread" en geheelindruk.

Opeenvolging: Lei die leser se aandag logies.

Om die leser se aandag te behou, moet die uitleg en ontwerp die volgende hê: (Forkert, 1975, p. 2).

Duidelike en leesbare lettertipes: Behalwe as dit vaardig gedoen is, verwar te veel verskillende lettertipes en inge= wikkelde rangskikkings verhoog nie die leesbaarheid nie. Ver= skillende groottes en variasies in vet, medium, ligte en kur= siewe letters gee gewoonlik genoeg kontras.

Eenvoud: Teenoorstaande bladsye word so gerangskik dat hulle nie om die aandag van die leser meeding nie.
"Simplicity is one of the key concepts for great art and good

layout. Complexity makes it almost impossible for the layout elements to unify, cohere, and emphasize; the eye is bedazzled and confused by a complicated layout (Root, 1966, p. 97).

Balans: Die teks en die foto's moet in ewewig wees en die een die ander nie oorheers nie. Die uitleg moet die teks tot sy reg laat kom. Foto's moet nie te dikwels gebloei word nie en logies knap gesny word. Een-, twee- en driekolomfoto's bied afwisseling en gebruik wit spasie om die pas te verander. Die patroon van een spreiding na die ander kan aantrekliker gemaak word deur oop en toe bladsye teen mekaar af te speel.

"Balance is another concept that is useful to the layout man. The balance principle here is the same as in the teeter-totter, with the fulcrum in the center of the spread. Because a heavy boy at one end of the board outweighs a small boy at the other end, the big one has to move toward the center to achieve ba= lance, or more weight has to be added to the light end. There= fore, a large cut can be moved to the middle, or another ele= ment - such as a heading - can be added to the cut on the light side" (Root 1966, p. 97).

Paslikheid: Die verlangde atmosfeer word behou deur dit voort= durend tydens die uitleg in gedagte te hou. (Vergelyk ook Root 1966, p. 101 tot 104).

Identifikasie: Elke foto moet van 'n onderskrif voorsien word, sover moontlik direk onder die foto. Elke mens op die foto en ook die voorbladfoto word geïdentifiseer. Die publikasie word gelees omdat die leser inligting wil hê. 'n Duidelik waar= neembare inhoudsopgawe moet dus verstrek word (Forkert, 1975, p. 2).

III. TIPOGRAFIE

Behalwe vir die lettertipes, bestaan tipografie uit ses elemente:

spasiëring, loodspasie, indentasie (druk), ink, papier en plasing.

Spasiëring verwys na die spasie tussen die woorde en moet gewoonlik eenvormig gehou word. Bane wit spasie wat vertikaal en diagonaal deur die kopie loop, is onaantreklik. Die spasiëring van koppe wat in bo-kas geset word, is belangrik.

Loodspasie verwys na die hoeveelheid wit tussen die lyne. Loodspasie en spasiëring het saam 'n groot invloed op leesbaarheid.

Ink is nie altyd swart nie. Kleur verkoop en kan 'n voorblad se aanslag op die leser geweldig verhoog. Die kopie moet in swart ink geset word, terwyl kleur binne vir beklemtoning en vir die omslag gebruik moet word. Die kleur van die ink moet met sorg gekies word. Foto's wat blou of groen afgedruk word, kan hoogs onvleiend wees. (Vergelyk: Afrikaans, ons pêrel van groot waarde, p. 116, p. 117, p. 132, p. 133, p. 212, p. 213. Onnatuurlike kleure skep 'n baie swak indruk).

Nie net die soort, tekstuur en gewig nie, maar ook die kleur van die papier moet sorgvuldig oorweeg word. Ligroos (pienk) maak bv. 'n goedkoop indruk.

Plasing verwys na die rangskikking (plasing) van die gedrukte materiaal op die bladsy. Die normale kantlyn van 'n regterkantse bladsy moet kloksgewys meer word, beginnende by die bindkant wat die smalste moet wees en die onderste wit kantlyn die breedste.

Omdat die mens nie letter vir letter lees nie, maar wel groepe woorde, is die lengte van die reëls 'n belangrike oorweging.

Benjamin Sherbow (in Forkert, p. 3) het die onderstaande tabel aanbeveel met die oog op Old Style en Romeinse lettertipes. Sansserifs en vierkantige serifs het tot 50 persent meer

loodspasie nodig. Sherbow was nie ten gunste van te veel wit spasie tussen die reëls nie. Die tabel kan as algemene stan=daard gestel word.

	Reëllengte		Loodspasie	
Letter=groottes	Minimum=pikas	Maksimum=pikas	Minimum=loodspasie	Maksimum=loodspasie
6 punt	8	10	solied	1 punt
8	9	13	solied	2
10	13	22	solied tot 2 pt.	4
11	13	24	1 punt	4
12	14	26	2	6
14	18	28	3	8
18	24	30	-	-

Statistiek, diagramme en grafieke moet so lewendig moontlik aangebied word. Dit moet vereenvoudig word en kan met kleur lewendig en aantreklik aangebied word. Die kaart of grafiek moet ook in verskillende dele verdeel word. Net een probleem of een stel feite moet op een kaart of grafiek aangebring word en elke kaart of grafiek moet 'n verduidelikende onderskrif en duidelike kop hê. Die gebruik van kleur op lynblokke soos dié is nie baie duur nie. (Vergelyk Brandt <u>in</u> SO!, Desember 1976, p. 4).

IV. REPRODUKSIE

Swak reproduksie kan 'n baie goeie publikasie heeltemal veronge=luk. Die eenvoudigste geskikte drukmetode moet gekies word om onnodige tegniese foute uit te skakel. Alle spesifikasies aan die drukker moet duidelik wees en die kopie skoon. Bladplanne moet netjies gedoen wees en die uitleg - binne die perke van doeltreffendheid - so eenvoudig moontlik. Die dae van tierlan=tyntjies is verby en verg onnodig moeite en tyd van die drukker. Die kanse vir foute is ook baie hoër (Forkert, 1975, p. 4).

Naas die feit dat daar baie min vaste tipografiese wette bestaan, moet die bedryfsredakteur ook in gedagte hou dat tipografie en uitleg nie oorbeklemtoon mag word nie. Goeie tipografie en goeie uitleg kan goeie kopie beter maak, maar swak kopie nooit goed maak nie. In Journal 1975/4 skryf Tom M. Campbell, 'n bedryfs=kommunikator by die Cities Service Company in Tulsa. (Enkele pa=ragrawe word aangehaal):

"Layout and magazine design seminars are conducted by the dozens each year. Communicators flock to them and discuss white space, duotones, four-color process printing and paper stocks. Photo=graphs are analyzed with eaglelike eyes. Local editors trade publications and write each other notes to the effect that, "Your cover was beautiful," or "that jazzy centerspread was out of this world."

"This, as I see it as a journalist who believes content is much more important than format, is one of the most serious maladies confronting the modern company or association editor.

"The typical editor will spend about 20 per cent of the time in planning, 30 per cent on writing and honing articles and a full half of the working day - or more - fuming and fussing with lay=out and printing considerations.

"The result is a pretty product, but in many cases it is pri=marily an exercise in graphics which may do very little to fur=ther the company's objectives.

"Yet, if the editor would only reverse his or her use of time, much better results could be expected.

"Never forget that if an article's title is appealing and the lead lively, it will be read despite the worst possible gra=phics ... which I'm not advocating.

"How many general readers, for example, would pass up an article - even if it were set in six point type - that was entitled,

"What They're Not Telling About Ann Landers's Divorce!" Simi=larly, how many employees would overlook a story bearing the headline, "Why There Won't Be Cost-of-Living Raises This Year."

"Once the graphics bug begins to subside in an editor, there will be more time to talk to managers and employees - rather than fitting them in between consultations with art directions and paper salesmen. The editor also will have more time and money to travel to other company locations.

"Most importantly, he or she will have a publication which consistently says something ... not one of those coffee table decorative pieces which everyone says is simply marvelous - but no one reads." (1975/4, p. 8).

Oorbeklemtoning van uitleg en ontwerp kan foto's in die per=soneelblad ook kommunikatief "dood" maak (Couglis in IABC News, September 1974, p. 3).

Die bedryfsredakteur hoef hom myns insiens ook nie te veel te kwel oor die vraagstuk van leesbaarheid, die aanwending van lettertipes en die invloed daarvan op verstaanbaarheid nie.

Uit die ondersoeke van Zachrisson blyk dit dat die gewone leser redelik ongevoelig is vir die tipografie en vir tipografiese aanwendings. (Dié ongevoeligheid aan die anderkant impliseer nie dat daar glad nie gestreef moet word na die optimale aan=wending van die tipografie nie).

Die ideaal is steeds om die inhoud van die personeelblad op=timaal so verstaanbaar moontlik te skryf en dit dan so lees=baar en aanskoulik as wat omstandighede (soos die moontlikhede wat die drukker bied) moontlik maak, aan te bied.

Die inhoud self moet altyd gerig wees op die verwesenliking van die doelstellings van die personeelblad en moet die algemene en kommunikasiebehoeftes van die lesers help vervul.

Die onderwerpe tipografie en ontwerp (en fotografie) word in IABC News in bykans elke uitgawe bespreek in die volgende rubrieke:

The look of the Book	-	prof. R.P. Nelson
Photo/critique	-	P. Douglis
A look in ...	-	B. Nerr (hoewel die rubriek ook ander aspekte van die bedryfs= joernalistiek dek).

(Vergelyk ook So!, Desember 1976, p. 4).

C. VERSTAANBAARHEID

Die doel van hierdie studie is nie om vir die bedryfsjoer= nalistiek bepaalde voorskrifte te gee nie. Daarom gaan ek nie hier aandag gee aan die vorm wat 'n koerantberig of tyd= skrifartikel moet aanneem nie. Dit is belangriker om te let op wat met die geskrewe kommunikasie in die personeelblad be= oog word.

Soos blyk uit die definisies van kommunikasie wat in die eer= ste hoofstuk van hierdie studie gegee word, is die oogmerk van die personeelblad ook om sin of betekenis oor te dra. Daar moet dus so geskryf word dat die bestemming van die kom= munikasie optimaal dieselfde sin uit die kommunikasie haal as wat die kommunikator daarmee bedoel het. ('n Werk wat oor hierdie onderwerp handel en sterk aanbeveel kan word - soos ook al sy ander werke - vir ook die bedryfsredakteur is Harold Evans se Editing and Design, Book One: Newsman's English, Hoofstuk 2 en 3, Heinemann, Londen, 1972).

Met die oog op die oordrag of skep van sin of betekenis geld die volgende algemene reëls na my mening:

1. Die gemiddelde man moet in aanmerking geneem word wat betref sy opvoedkundige peil (dus ook begripsvermoë en taal= kennis en vermoë om te kan lees), sy belangstellings en algemene

kennis). Algemene gebruikstaal, Afrikaans of Engels, moet dus gebruik word en baie tegniese onderwerpe moet vir die gemiddel= de man "gewild-wetenskaplik" en verteerbaar aangebied word.

2. Voortspruitend uit die vorige punt moet sinne en paragrawe dus kort en eenvoudig gehou word sonder om die vloeiendheid van die leestempo te versteur. (Vergelyk Evans, hoofstukke 2 tot 4, 1972 en Anon. in IABC News, September 1975, p. 1).

3. Daar moet so ver moontlik in een geskrewe eenheid by een gedagte, boodskap, onderwerp of tema gehou word, of by enkele aanverwante gedagtes. Die gebruik om 'n nuusitem in verskillende onderdele uit mekaar te haal, klink aanvanklik kunsmatig, maar word tog gou 'n aanvaarde kommunikasiegebruik. Neem byvoorbeeld die baie emosionele onderwerp van outomatisasie in die bedryf as onderwerp in 'n personeelblad.

Outomatisasie is 'n onderwerp wat gewoonlik met handskoene aan= gepak moet word, veral omdat die werknemer dit verkeerd verstaan of glad nie verstaan nie. Myns insiens sal dit wys wees om die saak in logiese onderdele af te breek en verskillende aspekte daarvan as afsonderlike berigte of artikels aan te bied:

- Wat, waar en hoe word geoutomatiseer - 'n volledige be= skrywing van die proses.
- Waarom word geoutomatiseer - wat sal die produksiegevolge daarvan wees.
- Wanneer word geoutomatiseer - wat sal die dag of tydperk van outomatisasie aan die orde van die dag wees - orga= nisatories gesien.
- Wie word almal deur die outomatisasie geraak en hoe - werknemergesentreerd gesien - wat is die implikasies, direk en indirek, vir die werknemer.

Dieselfde benadering kan gevolg word vir 'n onderwerp soos by= voorbeeld samesmelting of oorname. (Vergelyk Chambless in Journal 1975/1, p. 14 - 19).

Die verdeling soos hierbo gegee, kan ook met duidelike tussenkoppe, effens groter as agt- of twaalfpunt, gedoen word.

Omdat die saak vir die werknemer belangrik is, moet die bedryfs=redakteur dit myns insiens soos belangrike nuus aanbied of soos 'n belangrike onderwerp hanteer. 'n Klein wegsteek-beriggie of kort kleurlose artikels gaan gerugte onder en vrese by die werknemers net bevestig. Al is die outomatisasie nie so belang=rik of ingrypend nie, vir die werknemer sal dit belangrik en in=grypend wees totdat gerugte die nek ingeslaan word en hy weet waaroor dit gaan.

4. Foto's, kaarte, sketse en eenvoudige diagramme moet so ver moontlik gebruik word om die geskrewe kopie aan te vul. Selfs die foto's van mense kan tot groter begrip by 'n berig of artikel bydra omdat dit die leser oriënteer sodat hy weet met wie hy te doen het of met wie hy te doen gaan kry.

Die vraagstuk van verstaanbaarheid is een waarmee elke joerna=lis, binne en buite die bedryf, daagliks moet saamleef. Die praktyk het al gelei tot die aanvaarding van talle gebruike - hoewel soms minder wetenskaplik, maar deur die tempo van die praktyk as nuttig uitgewys.

Dit is by talle joernaliste die gebruik om hul kopie hardop vir hulself te lees. As dit vir die oor sinvol klink, is dit 'n goeie aanduiding dat dit verstaan sal word. (Die gebruik word veral gevolg deur joernaliste met ondervinding van die radio).

Sommige joernaliste vra hulself af of hulle self alles wat in die berig staan, ten volle begryp. Daar word dus nie oor iets geskryf wat hy self nie verstaan nie. (Inderdaad vir almal wat skryf, 'n gesonde en noodsaaklike benadering). Dié joernaliste vra hulle dan die vrae af wat iemand sou vra wat nog nooit van die betrokke onderwerp gehoor het nie.

Saamgevat lyk dit of die vraagstuk van verstaanbaarheid iets is wat, naas die verwerwing van 'n deeglike taalkennis en woor= deskat, met verloop van jare doelbewus aangeleer moet word. Dit is myns insiens ook 'n proses wat nooit sal ophou nie, omdat die komplekse mens nooit sal toelaat dat daar vir hom 'n stel vaste reëls neergelê word nie. 'n Altyd-verstaanbare program waarvolgens daar met die mens gekommunikeer kan word - onder normale omstandighede - bly 'n ideaal.

SAMEVATTING

Tipografie en uitleg is middele tot 'n doel. Die doel van die personeelblad is om begrip oor te dra - begrip in die wyer en in die enger sin van die woord - en daarom moet tipografie en ontwerp nooit die oordra van begrip bemoeilik nie.

Swak tipografie en uitleg kan in die pad van "begrip" staan en sodra die tipografiese gebruike en die uitleg oorbeklemtoon word - met ander woorde die aandag op hulself vestig - staan dit ook in die pad van die verkryging van begrip.

Tipografie en uitleg moet dus die berig of artikel wat verstaan= baar geskryf is, "dra" sodat die betekenis wat daarin vervat is, so ongehinderd moontlik by die bestemming uitkom (Anon *in* SO!, Julie 1977, p. 3).

H O O F S T U K VI

A. TREFWYDTE VAN DIE PERSONEELBLAD

Die bestaan van die personeelblad is myns insiens regverdigbaar. Die moderne, komplekse mens wat vandag die werkerskorps van die moderne, komplekse nywerheid uitmaak, het 'n massamedium vir bedryfskommunikasie nodig. Die omvang van bedryskommunikasie en die probleme daarvan is die studieterrein van talle teore= tici en akademici en die personeelblad (skakeling met die werk= nemer) word deur akademici in Brittanje en Amerika na waarde geskat.

Deur op spitstye by die hekke en deure van groot organisasies te staan as die honderde werkers huis toe gaan, kan 'n intuï= tiewe regverdiging vir die bestaan van die personeelblad gekry word. Op die vraag: hoe kan al hierdie mense gelyktydig bereik word met byvoorbeeld inligting wat in hulle almal se belang is?, is daar myns insiens net een antwoord: met 'n personeelblad.

Na my mening word die bestaan van die personeelblad nog deur baie bedryfsleiers bevraagteken. Die personeelblad word deur talle nog gesien as 'n modeverskynsel en nie as 'n noodsaaklike skakel in die ketting van volledige bedryfskommunikasie nie.

Dikwels word daar dan ook gevra of die personeelblad werklik gelees word en of die personeelblad 'n betekenisvolle bydrae op enige terrein in die bedryfslewe kan lewer.

Teen die agtergrond van die wete dat die mens 'n kommunikerende behoeftewese is wat gemotiveer moet word, kan myns insiens aan= vaar word dat die personeelblad gelees sal word. Hierdie aanvaar= ding berus egter op 'n paar veranderlikes.

Die eerste veranderlike is die personeelblad self; inhoud en aanbieding (met ander woorde die kommunikatiewe). Die tweede veranderlike is die bedryfsatmosfeer; 'n eerlike en kommunika= siegevoelige atmosfeer waarin die werknemer waarde kan heg aan wat in die personeelblad staan.

Die derde veranderlike is die mens self; die individu wat anders is as alle ander individue en tog in 'n sekere mate eners is.

Omdat die aanvaarding van enkelinge of groepe subjektief kan wees en in die moderne wetenskap dus nie veel gewig dra nie en omdat die genoemde veranderlikes nie werklik beheer kan word nie (daar bestaan nie 'n volmaakte tipografiese aanbieding of "massa"-mensbenadering nie), moet daar bewys gelewer word dat die personeelblad se bestaan geregverdig is.

Bedryfsredakteurs en -kommunikators moet egter ook weet of hulle iets met die personeelblad bereik. Talle informele metodes van meningspeiling (oor die aanvaarbaarheid en trefwydte van die personeelblad) word gebruik. Een van die betroubaarste metodes om die trefwydte van die personeelblad te bepaal, is egter deur 'n vraelys te gebruik en die response met behulp van 'n rekenaar te verwerk.

Die vraelysmetode van ondersoek het egter sy eie probleme. Die grootste probleem is die van verspreiding en invordering en van monstertrekking.

I. DIE ONDERSOEK

Om hierdie doelstelling te bereik, is besluit om 'n kort vraelys (Bylae A) onder die werknemers van drie groot Suid-Afrikaanse ondernemings te versprei.

Die vraelys-ondersoek kan 'n aanduiding gee van watter persen= tasie van die potensiële lesers die personeelblad lees en watter onderwerpe deur die lesers as die belangrikste beskou word. Die informele metodes van meningspeiling moet na my mening nog gereeld deur die bedryfsredakteur gebruik word.

Kritiek deur kollegas, as individue of in groepe, hul menings en die menings en kritiek van kenners op die terrein van die

kommunikasiewese en tipografie in die vorm van gesprekke, moet aangewend word.

Die informele metodes wat Luck en andere noem, is: die persoonlike onderhoud, persoonlike waarneming en die paneel van deskundiges of die paneel van betrokkenes (Luck e.a., 1969, pp. 126 - 134 en Zeisel <u>in</u> Bogart, 1969, p. 111). *

Die drie ondernemings is gekies op grond van hul personeelblaaie. Die eerste onderneming se personeelblad word op die perseel saamgestel en is die enigste wat vir die werknemers van daardie onderneming bestaan. Die tweede het groepspersoneelblaaie wat vir die bedryf as geheel bestaan, en 'n eie personeelblad wat op die perseel saamgestel word. Die derde het 'n groepspersoneelblad vir die bedryf as geheel en nie 'n eie personeelblad nie.

Geografiese oorwegings het in die keuse van die ondernemings ook 'n rol gespeel.

Ná onderhandelings met die personeeldepartemente van die drie ondernemings is die vraelyste aan afdelingshoofde besorg (deur personeelamptenare) en weer deur dié amptenaar van die afdelingshoofde terugontvang. Die opdrag was om die vraelyste aan die werknemers uit te deel en terug te neem.

Baie klem is gelê op die feit dat die vraelyste wat uitgedeel is, beslis weer terug gekry moet word. Die oogmerk was om soveel moontlik van die vraelyste wat uitgedeel is, terug te kry.

Die personeelbeamptes van al drie die betrokke organisasies is versoek om soveel moontlik tegniese, administratiewe en operateurspersoneel by die ondersoek te betrek. By Vaal Reefs was die probleem dat die aard van die ondergrondse mynwerker se werk en skofte so was dat baie min van hulle aan diens by die toets betrek kon word.

---

* Luck, D.J., Wales, H.G. & Taylor, D.A. Marketing Research, Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, Tweede Uitgawe, 1962.

In hierdie stadium moet genoem word dat 'n ondersoeker van buite, hoewel die ondernemings wat genader is met voorbehoud baie gewillig was om saam te werk, nie vandag in 'n gunstige posisie is om 'n ondersoek van dié aard te doen nie.

Ook in dié drie ondernemings moet daar vanweë die heersende ekonomiese toestand gelet word op die hoogste moontlike pro= duktiwiteit, die beste benutting van man-ure onder omstandighede moontlik en, om dit te kan bereik, minimale ontwrigting in alle afdelings - ook in die personeelafdelings wat vir die ondersoeker as skakel met die werknemers gedien het.

Dié ondernemings moet ook, vanweë die talle versoeke van studente en akademici om talle uiteenlopende ondersoeke daar te doen, sorg dra dat ondersoeke van dié aard nie heeltemal hand-uit ruk nie. In al drie die ondernemings is baie streng veiligheids- en sekuriteitsmaatreëls van toepassing. Dié maatreëls kan nie terwille van 'n akademiese ondersoek - selfs al het dit meriete - verbreek word nie. Vrye toegang deur die buitestaander is in al drie gevalle heeltemal verbode. Eise in verband met monster= trekking, verspreiding en die afneem van die toets wat met hierdie maatreëls bots, kon dus nie oorweeg word nie.

Bogenoemde hindernisse in die pad van 'n ondersoeker is nie verskynsels waaroor onderhandel kan word nie. Dié ondernemings het ook glad nie 'n keuse wat dit aanbetref nie; die ekonomie van vandag is moeilik en hulle word oorstroom met versoeke om ondersoeke daar te doen.

In al drie die ondernemings het die ondersoeker met behulp van die personeeldepartemente, wat amptenare aangewys het om die vrae= lyste te versprei, kans gekry om die ondersoeke te doen. Al drie die ondernemings het dus meer toegelaat as wat onder omstandighede verwag kan word. Om dus hoër eise te stel wat betref die samestelling van die monster en die omstandighede waaronder die vraelyste be= antwoord is, sou die ondersoek in al drie gevalle laat skipbreuk ly het.

II. DIE MONSTER

Aanvanklik is daar oorweeg om in elk van die drie ondernemings gestratifieerde ewekansige monsters te trek. Stratifikasie as sodanig is egter 'n taak wat heelwat tyd verg. 'n Buitestaander moet om dit te kan doen eise aan die personeeldepartement van die betrokke ondernemings stel, soos byvoorbeeld toegang tot die personeelregisters.

Dié ewekansige monster wat getrek word, val, omdat dit so verteenwoordigend is, in ondernemings wat volgens 'n skofstelsel gewerk word, in al drie die werkskofte. Werknemers wat siek is of met vakansie is, val ook in dié monster.

Die streng sekuriteitsmaatreëls maak die verspreiding van die vraelys aan die mense in drie skofte baie moeilik omdat daar nog méér van die onderneming se tyd en man-ure in beslag geneem moet word.

Die ondersoeker is voor die keuse gestel om 'n gestratifieerde ewekansige monster, met behulp van die posvraelystegniek te gebruik óf om 'n beskikbare monster te gebruik. In die eerste geval sou die personeeldepartemente met die trek van die monster behulpsaam wees - of geleentheid gee vir die trek van die monster - maar dan nie ook met die verspreiding van die vraelys help nie.

Die ondersoeker sou die vraelys in die betrokke personeelblaaie moes plaas en die respondente versoek om dit in 'n ingeslote koevert te plaas en te pos. Hoewel groot groepe mense met posvraelyste bereik kan word, is die nadeel aan hierdie tegniek die feit dat so min vraelyste weer by die ondersoeker uitkom. Volgens Luck en andere is 10 tot 20 persent van die totale aantal vraelyste wat uigestuur is, die normale hoeveelheid wat terugontvang word (1962, p. 125).

Om posvraelyste te gebruik, is baie duur want posgeld moet by die drukkoste gevoeg word. Na my mening regverdig die koste nie die klein persentasie vraelyste wat terug ontvang word nie.

Die grootste beswaar teen hierdie tegniek is die feit dat die klein persentasie mense wat op die vraelys reageer, buitendien ook nie verteenwoordigend is van die populasie nie. Luck en andere (1962, p. 125) en Irvine (1970, pp. 44 en 50)* is oortuig dat net mense met 'n besondere "belangstelling" in die onderwerp die moeite doen om die posvraelys terug te stuur. Hierdie "be=langstelling" kan 'n wrok wees, die aanspraak op die respondent se intellek of persoonlike betrokkenheid by die onderwerp. In die tweede geval was die personeeldepartemente bereid om met die verspreiding van die vraelyste te help, indien 'n beskikbare monster gebruik word.

Ná oorweging van die probleme is besluit om in al drie die gevalle beskikbare monsters, sowat 5 persent van die werknemerspopulasie, te gebruik. Die veronderstelling was dat 'n groot beskikbare monster vir die doel van die ondersoek ook 'n goeie aanduiding sal gee, miskien beter as 'n ewekansige monster wat waarskynlik heelwat kleiner sal wees.

Die oogmerk van die ondersoek is om te bepaal hoeveel werknemers in elke organisasie die personeelblad lees en watter persentasie van die groot monster personeelblaaie lees. 'n Houdingsmeting in die ware sin van die woord is dit dus nie en daar moes 'n balans gevind word tussen die uiteindelike bevindinge en die mate van ontwrigting en moeite wat met die afneem van die toets gepaard gegaan het.

III. DIE BESKIKBARE MONSTER

Volgens Robinson (1969, p. 62)* gebruik die mens daagliks in sy lewe beskikbare monsters - nonprobability samples - waarop hy dan sekere afleidings grond. As voorbeeld noem hy dat die mens

---

* Irvine, A. Improving Industrial Communication: a basic guide for line managers, Industrial Society, Gower Press, London, 1970.

* Robinson, E.J. Public relations and survey research: achieving organizational goals in a communication context, Appleton-Cen=tury-Crofts (Educational Division), Meredith Corporation, New York, 1969.

in 'n interpersoonlike situasie die ander individu se verbale en nie-verbale gedrag monster as die persoon vir die eerste keer ontmoet word. Dit is egter nie moontlik om te bepaal hoe waar=skynlik dit sal wees dat 'n gegewe element in die monster inge=sluit is nie.

In navorsing waar daar dan 'n beskikbare monster gebruik word, is dit ook nie moontlik om te bepaal hoe waarskynlik dit sal wees dat elke item of element in die populasie in die monster ingesluit sal wees nie (Robinson, 1969, p. 63).

Robinson deel die belangrikste beskikbare monsters in as toeval=lige monster, kwota-monsters en doelbewuste monsters. Toeval=lige monsters speel volgens Robinson ongelukkig vanweë praktiese oorwegings nog 'n groot rol in kommunikasienavorsing (1969, p. 64).

Die groot en wesenlike beswaar teen die beskikbare monster is die feit dat daar nie bepaal kan word tot watter mate die monster verteenwoordigend is van die populasie nie. Dit is dus onmoontlik om die monsterfout te bepaal (Robinson, 1969, p. 67).

Robinson definieer 'n populasie as die totaal van enige verskynsel wat ooreenkom met die besondere definisie wat daardie populasie beskryf. Die werknemers van 'n betrokke organisasie wat met die personeelblad bereik kan word, is dus 'n populasie (1969, p. 58). Die woord monster verwys na 'n sekere gedeelte (gewoonlik klein) van 'n gegewe populasie (Robinson, 1969, p. 59).

Volgens Robinson kan die beskikbare monster baie akkuraat en ver=teenwoordigend wees. Daar is egter nie 'n manier waarop bepaal kan word hóé akkuraat en verteenwoordigend nie omdat verskillende bronne van vooroordeel (bias) die monster kan beïnvloed. Daar kan ook nie bepaal word wat die vooroordeel is nie en ook nie hoe dit tot die onakkuraatheid van die skatting bydra nie (1969, p. 67). (Vergelyk ook Buzzel e.a., 1969, pp. 128 - 130 en Brown e.a., 1969, pp. 372 - 378).*

---

* Buzzel, R.D., Cox, D.F. & Brown, R.B. Marketing research and information systems; text and cases, McGraw-Hill Book Company, New York, 1969.

* Brown, L.O. & Beik, L.L. Marketing research and analysis, The Ronal Press Company, New York, Vierde uitgawe, 1969.

VI. DIE VRAELYS

Die oogmerk van enige ondersoek is om aanklankrefleksie te kry wat op geen ander manier moontlik is nie (Irvine, 1970, p. 42).

Hierdie stelling is myns insiens ook vir die ondersoek na die trefwydte van die personeelblad waar.

Omdat die personeelblad nie verkoop word nie, kan die sirkulasie= syfer nie as vorm van aanklankrefleksie dien nie. Die bedryfs= redakteur en die bestuur van die organisasie waarin die personeel= blad versprei word, moet egter weet of die blad die teikengroep (die werknemers) bereik,anders het dit nie bestaansreg nie.

'n Vraelysopname oor die trefwydte van die personeelblad lyk na die mees betroubare vorm van aanklankrefleksie. Die ondersoek na die doelteffendheid van die personeelblad het myns insiens die volgende doelstellings:

(a) Daar moet bepaal word of die blad gelees word en deur watter persentasie van die potensiële lesers.

(b) Daar moet bepaal word waarom die blad gelees word of nie gelees word nie.

Die eerste doelstelling kan met 'n feite-opname bereik word (Irvine, 1970, p. 44). Die tweede doelstelling is moeiliker be= reikbaar omdat daar op die vraag waarom die werknemer die blad nie lees nie,waarskynlik 'n groot aantal uiteenlopende antwoorde gekry sal word.

Die enigste uitweg blyk te wees 'n feite-opname oor waaraan die mense wat die blad wel lees,voorkeur gee en wat hulle selde of glad nie lees nie en dan 'n klemverskuiwing te doen. Onderwerpe wat nie gelees word nie of deur min gelees word, moet dan na aanleiding van die bevindinge minder klem kry of anders aangebied word.

Nadat die verandering kans gekry het om sy beslag te kry moet 'n soortgelyke opname gedoen word om die doeltreffendheid van die veranderinge te bepaal. Die mens is nie 'n statiese wese nie en met verloop van tyd moet verandering noodwendig plaasvind (Irvine, 1970, p. 43). Die aanklankrefleksie van die eerste ondersoek plus die van die tweede ondersoek is meer werd as net twee maal die waarde van die eerste ondersoek. Dit kan aantoon of die veranderinge wat na aanleiding van die eerste ondersoek aangebring is, betekenisvol was óf deur 'n konstantheid van antwoorde te toon, wys dat die veranderinge niks bereik het nie.

Volgens Irvine het die ongekontroleerde geskrewe vraelys baie nadele. Die grootste nadeel is dat die respondent sonder die leiding van die ondersoeker sy eie vertolking aan die vrae kan gee en so met die verkeerde antwoorde vorendag kan kom (1970, p. 50).

Die ondersoeker het 'n ongekontroleerde vraelys gebruik, maar die werknemers het dit by die werk ingevul. Die atmosfeer waarin dit gedoen is, is dus "amptelik" gehou en skakel van die ander besware wat Irvine teen die ongekontroleerde vraelys het, uit (1970, p. 51).

Die doel van die vraelys is in 'n bygaande brief (Bylae A) gestel. Die vrae self is kort, in alledaagse gebruiks-Afrikaans en -Engels gestel en verg net die maak van 'n kruisie as antwoord (Irvine, 1970, pp. 51 - 55).

V. SOORTE VRAE

Om die vraelys eenvoudig te hou, is net twee soorte vrae gebruik: Ten eerste gewone ja-nee-vrae soos vrae 17 tot 25:

Wat lees u in die personeelblaaie? (Merk meer as een indien toe=paslik).

Nuwe aanstellings en bevordering?

Ja

Nee

Ten tweede is gedwonge keusevrae gebruik. Byvoorbeeld:

Hoe lees u die blad?

Elke uitgawe sover moontlik
Sommige uitgawes
Geen uitgawe

In hierdie groep val ook die vrae 26 tot 35. In vrae 1 tot 10 moes die respondent net een van die reeds gegewe antwoorde kies. (Vergelyk Irvine, 1970, pp. 54 - 57 en Aucamp, 1969, pp. 91 - 94).*

Daar is op hierdie vorm vir die vraelys besluit omdat mense met uiteenlopende agtergronde en vermoëns by die studie betrek is en die vraelys dus so eenvoudig en verstaanbaar moontlik moes wees (Luck, 1962, p. 147).

Die tweede oorweging was - daarom is die vrae so gestruktureerd en geslote - dat die ondersoek veral een vraag moes beantwoord, naamlik word die personeelblad gelees? Die oogmerk was om vas te stel watter persentasie werkers in die organisasie lees die personeelblad gereeld en watter persentasie lees dit nie.

Hierdie oorweging het gevloei uit die aanname dat die onderwerpe waaroor in die moderne personeelblad geskryf word - soos blyk uit die geraadpleegde literatuur en uit gesprekke met senior bedryfs= redakteurs in Suid-Afrika - uitgewys is as verteenwoordigend van die terreine waarop die taak van die personeelblad lê.

VI. DIE LOODSTOETS

Nadat 'n konsepvraelys opgestel is, is 'n loodstoets by Sasol gedoen. Sowat 40 vraelyste is versprei onder werknemers wat met die hulp van die bedryfsredakteur uitgesoek is. Tien tegnici (ambagsmanne), tien operateurs, tien administratiewe amptenare en tien mense in bestuursposisies is by die toets ingesluit.

---

* Aucamp, J. The effective use of market research, Staples Press, London, 1971.

Uit dié ondersoek het geblyk dat die vraelys 'n deeglike respons ontlok. Die laaste vraag het egter verwarring geskep. Die eerste subvrae* is gesien as finaal en het dus daartoe gelei dat geen respons op die ander vrae gevolg het nie:

<u>Wat dink u van die personeelblad?</u>

* Ek het nie voorstelle oor hoe die blad kan verbeter nie ________________

** Ek het die volgende voorstelle oor hoe die blad kan verbeter.

....

....

Ek kan in die blad my eie mening oor maatskappysake bevredigend lug/ ________________

nie bevredigend lug nie ________________

Daar is te min foto's ________________

Daar is te veel foto's ________________

Daar is te min humor in die blad (grappies en tekengrappies) ________________

Humor in 'n personeelblad is nie nodig nie ________________

Enige ander opmerking oor die per= soneelblad

....

....

Sommige respondente het op die eerste subvrae gereageer omdat hulle gevoel het hulle kan nie self voorstel hoe die blad kan verbeter nie - of hulle kan voorstel - en hulle wou ook op die ander vrae reageer omdat dit kenmerke van hul blad impliseer waarop hulle tog kommentaar kon en wou lewer. Sommige het die eerste subvrae nie beantwoord nie, maar bloot op die res gerea= geer.

'n Vraag oor die huwelikstaat van die respondent is uitgelaat omdat dit in werklikheid deur vrae 11 en 12 (Bylae A) gedupliseer word.

Vrae wat 'n geskrewe antwoord verg,is uitgelaat of verander sodat dit bloot met die trek van 'n kruisie beantwoord kan word. Vraag 10 is ingevoeg.

Nadat dit geblyk het dat die vraelys 'n goeie respons ontlok is dit vir rekenaarverwerking aangepas.

Tydens die loodstoets is geen vorm van toesig oor die respondente gehou nie. Elkeen moes die vraelys in sy eie beskikbare tyd invul en self terugbesorg aan die ondersoeker wat daarvoor gewag het. Daar is vasgestel dat die vraelys sowat 3,5 min. neem om te voltooi. Die stelsel is gevolg omdat georganiseerde invulsessies die skof= stelsel in Sasol, byvoorbeeld, sou ontwrig en omdat dit toe al geblyk het dat die ondersoeker nie meer gekontroleerde ondersoeke sou kon doen nie. Ook die sekuriteiteismaatreëls by twee van die drie ondernemings het dit nie toegelaat nie.

VII. DIE ONDERSOEK SELF

Die vraelyste is in die eerste week van September 1977 deur die personeelbeamptes van Sasol en Atlas en die skakelbeampte van Vaal Reefs aan afdelingshoofde vir verspreiding in die afde= lings gestuur. Die ingevulde vraelyste is in die derde week in September aan die ondersoeker terug besorg. Die verwerking van die gegewens is deur die rekenaarsentrum van die Potchefstroomse Universiteit vir C.H.O. gedoen.

<u>Opmerkings</u>

1. Om te voorkom dat publikasies van die drie ondernemings wat by die ondersoek betrek is, teen mekaar afgespeel kan word, is die simbole A, B en C aan die ondernemings toegeken en nie in die volgorde waarvolgens die onderne= mings op die vraelys verskyn nie. Met die oog hierop is vraag vyf dan ook nie getabuleer nie.

2. Om verstaanbare redes kan die totale aantal werknemers in diens van die Atlas-Vliegtuigkorporasie nie bekend gemaak word nie. Die monster werknemers wat by die drie ondernemings betrek is, beloop 682 en die populasie van al drie die ondernemings is dan 11 645. N is dus 5,85 persent.

3. Die afkortings P vir persentasie word gebruik.

B. RESULTAAT

	A (P)	B (P)	C (P)	D (P)
1. Wat is die naam van u organisasie?				
A				32,26
B				34,75
C				32,70
2. Hoe oud is u?				
Jonger as 18 jaar				
18 tot 24 jaar	15,35	13,96	28,31	19,06
24 tot 30 jaar	19,92	17,12	22,83	19,94
30 tot 36 jaar	24,07	16,67	16,89	19,35
36 tot 42 jaar	13,69	12,16	11,42	12,46
42 tot 48 jaar	9,13	16,22	10,50	11,88
48 tot 54 jaar	8,71	10,81	3,65	7,77
54 tot 60 jaar	4,98	10,81	5,02	6,59
60 jaar en ouer	4,51	2,25	0,91	2,49
3. U geslag?				
Manlik	89,21	73,42	91,78	84,90
Vroulik	7,88	6,31	7,31	12,46

	A (P)	B (P)	C (P)	D (P)
4. Wat is die aard van u werk?				
Uitvoerend (bv. 'n bestuurder)	5,81	6,31	5,02	5,72
Tegnies (bv. 'n ambags=man)	59,34	35,14	30,59	42,23
Administratief (bv. klerk, tikster, ad=ministratiewe beamp=te)	10,79	32,43	13,70	18,77
Operateur	4,98	6,31	18,26	9,68
Mynwerker		0,45		0,29
Toesighouer (bv. voorman)	12,86	9,91	15,53	12,76
Ander	3,73	8,11	14,61	8,65
10. Hoe lank werk u al by hier=die organisasie?				
0 tot 6 maande	5,81	3,60	17,81	5,94
6 maande tot 1 jaar	1,24	5,41	10,05	5,43
1 tot 1½ jaar	4,56	2,70	5,02	4,11
1½ tot 2 jaar	6,69	5,41	7,76	6,60
2 tot 2½ jaar	2,49	2,70	1,83	2,35
2½ tot 3 jaar	3,32	4,56	2,74	3,52
Meer as 3 jaar	12,63	11,26	8,68	10,70
5 jaar	35,27	19,37	9,59	21,85
10 jaar	28,63	12,16	14,16	15,62
15 jaar		8,11	8,22	5,28
20 jaar		24,38	14,16	12,46
11. Kry u elke uitgawe van die blad (blaaie)?				
Ja	73,03	85,14	92,31	82,84
Nee	9,13	4,50	5,48	6,45
Ek kry die blad(blaaie) ongereeld	17,43	9,01	2,74	9,97
12. Hoe dikwels lees u die blad(blaaie)?				
Elke uitgawe, sover moontlik	58,09	73,42	86,30	72,14
Sommige uitgawes	40,66	25,68	11,57	26,54
Geen uitgawe	1,24	0,90	1,83	1,32

	A (P)	B (P)	C (P)	D (P)
13. Waar lees u die blad (blaaie)? Gee net een antwoord.				
By die huis	33,61	32,43	41,10	36,65
By die werk	27,39	22,97	12,33	21,11
By albei	36,10	43,69	43,84	41,06
14. Hoe lees u die blad (blaaie)?				
Deeglik	10,79	21,17	33,79	21,55
Net sommige artikels/ berigte	75,52	72,07	61,19	69,79
Blaai net deur	12,45	6,76	4,57	8,06
15. Indien getroud, hoe dik= wels lees u man/vrou die blad(blaaie)?				
Elke uitgawe, sover moontlik	16,18	30,18	45,66	30,21
Sommige uitgawes	53,11	43,69	28,31	42,08
Geen uitgawe	18,26	14,86	5,48	13,03
16. Indien u skoolgaande kin= ders het, hoe dikwels lees hulle die blad(blaaie)?				
Elke uitgawe, sover moontlik	7,47	8,11	17,81	11,00
Sommige uitgawes	23,24	22,52	15,07	20,38
Geen uitgawe	23,24	30,18	13,24	22,29
Wat lees u in die blad (blaaie)? (Merk meer as een indien toepaslik)				
17. Nuwe aanstellings en bevorderings:				
Ja	61,83	83,33	86,30	76,69
Nee	22,00	9,01	10,50	14,08
18. Nuus oor u kollegas:				
Ja	76,76	94,14	90,87	86,95
Nee	10,79	2,70	5,94	6,60

	A (P)	B (P)	C (P)	D (P)
19. Nuus oor u kollegas se gesinslede:				
Ja	45,55	76,58	66,67	63,49
Nee	34,02	17,12	24,66	25,51
20. Nuus oor die groei en pres=tasies van die organisasie:				
Ja	84,23	84,68	94,52	87,68
Nee	7,88	8,56	1,37	6,01
21. Nuus oor byvoordele:				
Ja	75,93	80,18	85,39	80,35
Nee	12,03	4,36	7,76	10,26
22. Nuus oor beleidsake en -besluite:				
Ja	73,03	79,73	79,91	77,42
Nee	14,52	11,71	14,16	13,49
23. Nuus oor sport en sport=klubs van die organisasie:				
Ja	69,71	79,73	79,91	76,25
Nee	21,99	15,32	17,35	18,32
24. Nuus oor verenigings van u kollegas in die organisa=sie (bv. seëlklubs, foto=grafiese vereniging):				
Ja	42,14	43,69	42,92	43,11
Nee	41,91	46,40	47,03	45,01
25. Artikels oor onderwerpe van algemene belang:				
Ja	90,89	93,24	88,58	90,91
Nee	5,39	3,15	7,76	5,43

	A (P)	B (P)	C (P)	D (P)
Hoe voel u oor die volgende sake? (Merk meer as een in= dien toepaslik)				
26. Ek moet my eie mening in die blad kan lug.	56,02	50,00	42,47	49,71
27. My eie mening in die blad is nie nodig nie.	31,12	40,54	47,03	39,30
28. Ek verkies baie foto's en illustrasies	64,32	72,07	75,34	70,38
29. Baie foto's en illustra= sies is nie nodig nie.	24,90	19,37	19,18	21,26
30. Ek hou van humor in die blad.	88,38	92,34	73,06	84,75
31. Humor is nie nodig nie.	4,56	2,70	19,63	8,80
32. Die nuus moet vars wees.	57,26	73,87	69,41	66,57
33. Die nuus moet volledig wees eerder as vars.	41,08	27,87	33,33	34,16
Deur die blad(blaaie) leer ek my organisasie en kollegas				
34. goed ken	61,83	83,78	76,71	73,75
35. nie juis ken nie	30,71	12,51	20,09	21,70

C. GEVOLGTREKKINGS

Die doel van hierdie studie was om teoreties te probeer vasstel of die bestaan van die personeelblad as kommunikasiemedium ge= regverdig is. Na my mening kan 'n mens nie anders as nie - nadat 'n literatuurstudie oor hierdie onderwerp gedoen is - om tot die gevolgtrekking te kom dat die personeelblad bestaansreg het. (Verglyk bostaande tabelle).

Met die ondersoeke wou ek net een vraag beantwoord gehad het; word die personeelblad gelees? Vraag 12 is dus vir die doel van hierdie deel van die studie, die sleutelvraag. Uit die antwoorde blyk dit dat die blaaie wel gelees word. Die persentasie werkers

in ondernemings A, B en C wat elke uitgawe lees,is onderskeidelik 58,09, 73,42 en 86,30.

(Die afleiding kan gemaak word dat die organisasie met net een personeelblad se blad beter en meer gelees word as waar daar meer as een blad vir 'n organisasie of een blad vir 'n aantal suster=organisasies bestaan).

Die betrokke personeelblaaie was almal meer as 70 persent beskik=baar (vraag 11) en word blykbaar almal selektief gelees (vraag 14).

Die rol wat die personeelblad in die gesin speel,blyk uit vrae 15 en 16 waar antwoord 3 in albei gevalle die hoogste is. Dit word toegeskryf aan die feit dat alles wat in die personeelblad staan,nie altyd vir die gesin van belang is nie, maar dat die gesin wel soms daarby belang het, soos wanneer daar oor kinders van die werknemers geskryf word.

Uit die antwoorde op vrae 17 tot 25 blyk dit dat die onderwerpe wat die mees algemene in die moderne personeelblad is, en as die belangrikste geag word, blykbaar die belangrikste is. Dit is opvallend dat vraag 25 (antwoord 1) in al drie gevalle besonder hoë tellings behaal het. Die antwoorde impliseer dat die werk=nemer baie waarde heg aan artikels van algemene belang - of dit graag sou wou lees. Daar kan aangeneem word dat hierdie artikels nie oor onderwerpe sal handel wat heeltemal vreemd is aan die bedryf nie.

Goeie voorbeelde van baie goeie meer algemene artikels kan in Salvo - personeelblad van Krygkor - gevind word. Dit hou waarneem=baar verband met die aard van die werk wat deur die Krygkor-orga=nisasies gedoen word.

Die feit dat vraag 24 in al drie die gevalle die laagste telling behaal het, is redelik vanselfsprekend. Die praktyk het bewys dat die sosiale verenigings en klubs kleiner belangegroepe ver=teenwoordig.

Seker die opvallendste reaksie was op die vrae 26 en 27. Oorsese literatuur lê besonder baie klem op die feit dat die personeelblad as forum vir opwaartse kommunikasie ook moet dien. In al drie die organisasies wat by die studie betrek is, het vraag 26 opval= lend minder reaksie uitgelok as die ander vrae tussen 17 en 35. Dit kan waarskynlik toegeskryf word aan heersende bestuurs- en toesigpraktyke in minstens dié drie organisasies of aan die feit dat die Suid-Afrikaanse personeelblad oor die algemeen nie brief= wisseling aanmoedig nie. Dit kan dus nog 'n onbesefde behoefte wees.

Uit die hoë tellings wat die eerste antwoorde van vrae 17 tot 22 behaal het, blyk die rol van die personeelblad as inligtingsmedium en medium vir die bied van erkenning, sekuriteit en identifikasie.

SAMEVATTING

Die doel van die laaste deel van hierdie studie was dus bloot om 'n aanduiding te kry of die personeelblad wel gelees en watter onderwerpe as die belangrikste beskou word. Vanweë die onweten= skaplikheid van die ondersoeke - die gebruik van beskikbare mon= sters - moet die uitslag van die ondersoeke in die drie ondernemings dus as neigings wat betref die lees van die personeelblaaie in die drie ondernemings gesien word en nie as statisties verantwoorde absolutes nie.

Daar kan egter, soos Zeisel dit stel in Bogart (1969, p. 106),* met relatief eenvoudige sake teruggeval word op die sogenaamde "reason analysis". Die personeelblaaie wat by hierdie ondersoeke betrek is, is in Suid-Afrikaanse bedryfsjoernalistieke kringe hoog aangeskryf. Die blaaie voldoen ook aan die vereistes wat in die literatuur (dus in die toerie) oor die onderwerp aan per= soneelblaaie oor die wêreld gestel word.

---

* Bogart, L. Current Controversies in Marketing Research, Markham Publishing Company, Chicago, 1969.

Die ondersoeker het dus aanvaar dat selfs 'n redelik ongekontro=leerde ondersoek met beskikbare monsters sal uitwys of dit wel die geval is.

Die uitslag, op gesigswaarde beoordeel, bevestig die aanvaarding. Hoewel daar aangeneem word dat vooroordeel (bias) 'n rol gespeel het - byvoorbeeld die feit dat die afdelingshoofde wat deur die personeelbeamptes genader is, aan hulle bekend is en hulle dus goedgesind is - kan 'n teendeel ook aanvaar word.

Die teendeel is dat die werknemer by 'n saak soos die lees of nie lees van 'n personeelblad nie wesenlik betrokke voel nie.

Die bestaan van 'n personeelblad is myns insiens vir hom nie bewustelik so belangrik soos die bestaan van 'n merietestelsel vir bevordering nie en hy behoort dus met 'n groter mate van spontaniëteit ('n mindere mate van bedreigdheid) op vrae in die verband te reageer. (Min mense besef na my mening hoe belangrik die kommunikasiemedia vir hom is omdat dit vir talle 'n reeds van=selfsprekende verskynsel is).

As die respondent dus op 'n vraelys aantoon dat hy wel die personeelblad lees, maar dit selektief lees (vergelyk Zeisel, <u>in</u> Bogart, 1969, p. 107) kan 'n mens aanvaar dat hy die waarheid praat.

Daar kan dus afgelei word dat die personeelblad - ook in ander organisasies - wat ooreenkoms toon met die teoretiese vereistes soos in hierdie studie gestel en implisiet in die vraelys (vrae 17 tot 35) gestel is, wel deur die grootste persentasie van sy potensiële lesers gelees sal word.

Dit is egter steeds die taak van die bedryfsredakteur (ook van dié drie ondernemings) om met behulp van formele (gekontroleerde ondersoeke met ewekansige monsters indien moontlik en uitvoer=baar) van tyd tot tyd te probeer bepaal of hy die werknemers van sy organisasie bereik of nie. Die bedryfsredakteur kan nie net op die informele (vergelyk Luck e.a. soos aangehaal) en ongekon=

troleerde ondersoeke soos hierdie staat maak nie. (Vergelyk Anon. in SO!, Augustus 1976, p. 3 en Radloff in SO!, Junie 1976, p. 2).

B Y L A E S

B Y L A E   A

Departement Kommunikasiekunde en Perswetenskap

Potchefstroomse Universiteit *vir Christelike Hoër Onderwys*

Tel. 22112 Telegramme PUK · Telex 43-8286 JH · 2520 Potchefstroom · Suid-Afrika

U verwysing *Ons verwysing* *Datum*

Geagte Meneer, Mevrou, Mejuffrou,

Met hierdie vraelys wil die departement Kommunikasiekunde van die Potchefstroomse Universiteit meer te wete kom van personeelblaaie en ander bedryfspublikasies in 'n paar groot Suid-Afrikaanse Organisasies - waarvan u organisasie een is.

Deur hierdie vraelys sonder die hulp van iemand anders in te vul kan u met die ondersoek help. Daar is nêrens plek om u naam in te vul nie. Die antwoorde wat u dus op die vrae gee is anoniem. Die vraelys neem net enkele minute om in te vul. Stuur dit asseblief terug aan die Skakelbeampte of Personeelbestuurder van u organisasie sodra u klaar is.

U eie mening is belangrik.

Baie dankie.

\-\-\-\-\-\-\-\-\-\-\-\-\-\-\-\-\-\-

* English on the reverse side.

<u>OPMERKING:</u>

Hierdie vraelys word naamloos beantwoord. Moet asseblief nie u naam of voorletters iewers neerskryf nie. Maak net 'n kruisie in die toepaslike blokkie.

1. Wat is die naam van u organisasie?

Sasol		1
Atlas		2
Vaal Reefs		3

2. Hoe oud is u?

Jonger as 18 jaar		1
18 tot 24 jaar		2
24 tot 30 jaar		3
30 tot 36 jaar		4
36 tot 42 jaar		5
42 tot 48 jaar		6
48 tot 54 jaar		7
54 tot 60 jaar		8
60 jaar en ouer		9

3. U Geslag?

Manlik		1
Vroulik		2

4. Wat is die aard van u werk?

Uitvoerend (bv. 'n bestuurder)		1
Tegnies (bv. 'n ambagsman)		2
Administratief (bv. klerk, tikster,		
administratiewe beampte)		3
Operateur		4
Mynwerker		5
Toesighouer (bv. voorman)		6
Ander		7

Wat is die naam van die personeelblad of maatskappyblad wat u ontvang? (Noem meer as een indien toepaslik)

5. Sasolnuus		1
6. Mynblad		1
7. Reef		1
8. Salvo		1
9. Vaal Reefs Nuus/News		1

10. Hoe lank werk u al by hierdie organisasie?

0 tot 6 maande		01
6 maande tot 1 jaar		02
1 tot 1½ jaar		03
1½ tot 2 jaar		04
2 tot 2½ jaar		05
2½ tot 3 jaar		06
Meer as 3 jaar		07
5 jaar		08
10 jaar		09
15 jaar		10
20 jaar		11

11. Kry u elke uitgawe van die blad(blaaie)?

Ja		1
Nee		2
Ek kry die blad(blaaie) ongereeld		3

12. Hoe dikwels lees u die blad(blaaie)?

Elke uitgawe, sover moontlik		1
Sommige uitgawes		2
Geen uitgawe		3

13. Waar lees u die blad(blaaie)? Gee net een antwoord.

By die huis		1
By die werk		2
By albei		3

14. Hoe lees u die blad (blaaie)?

Deeglik	1
Net sommige artikels/berigte	2
Blaai net deur	3

15. Indien getroud, hoe dikwels lees u man/vrou die blad (blaaie)?

Elke uitgawe, sover moontlik	1
Sommige uitgawes	2
Geen uitgawe	3

16. Indien u skoolgaande kinders het, hoe dikwels lees hulle die blad(blaaie)?

Elke uitgawe, sover moontlik	1
Sommige uitgawes	2
Geen uitgawe	3

Wat lees u in die blad/blaaie? (Merk meer as een indien toepaslik)

17. Nuwe aanstellings en bevorderings.

Ja	1
Nee	2

18. Nuus oor u kollegas

Ja	1
Nee	2

19. Nuus oor u kollegas se gesinslede

Ja	1
Nee	2

20. Nuus oor die groei en prestasies van die organisasie

Ja	1
Nee	2

21. Nuus oor byvoordele

Ja	1
Nee	2

22. Nuus oor beleidsake en -besluite.

Ja		1
Nee		2

23. Nuus oor sport en sportklubs van die organisasie

Ja		1
Nee		2

24. Nuus oor verenigings van u kollegas in die organisasie (bv. seëlklub, fotografiese vereniging)

Ja		1
Nee		2

25. Artikels oor onderwerpe van algemene belang

Ja		1
Nee		2

Hoe voel u oor die volgende sake? (Merk meer as een indien toepaslik).

26. Ek moet my eie mening in die blad kan lug.		1
27. My eie mening in die blad is nie nodig nie.		1

28. Ek verkies baie foto's en illustrasies.		1
29. Baie foto's en illustrasies is nie nodig nie.		1

30. Ek hou van humor in die blad.		1
31. Humor is nie nodig nie.		1

32. Die nuus moet vars wees.		1
33. Die nuus moet volledig wees eerder as vars.		1

Deur die blad/blaaie leer ek my organisasie en kollegas

34. goed ken		1
35. nie juis ken nie		1

Departement Kommunikasiekunde en Perswetenskap

Potchefstroomse Universiteit *vir Christelike Hoër Onderwys*

Tel. 22112. · Telegramme PUK · Telex 43-8286 JH · 2520 Potchefstroom · Suid-Afrika

U verwysing *Ons verwysing* *Datum*

Sir/Madam,

By means of this questionnaire the Department of Communication and Journalism of the University of Potchefstroom is trying to obtain more information about the House Journal (Personnel Magazine) of a few large South African organizations - of which your organization is one.

By filling in this questionnaire on your own - without any help from anybody else - you can assist in our investigation. Your name must not appear anywhere in your answers - not even your initials. The answers to the questions will be anonymous. Your opinion is important.

This questionnaire will only take a few minutes to complete. Please return it, after completion, to the Public Relations officer or Personnel Manager of your organisation.

We thank you for your co-operation and opinion.

----

* Afrikaans op die keersy.

THE HOUSE JOURNAL

COMMENT:

This questionnaire is anonymous. Please do not indicate your name or initials. Most questions are to be answered by putting a cross (X) in the appropriate space.

1. What is the name of your company?

Sasol		1
Atlas		2
Vaal Reefs		3

2. What is your age?

Younger than 18 years		1
18 to 24 years		2
24 to 30 years		3
30 to 36 years		4
36 to 42 years		5
42 to 48 years		6
48 to 54 years		7
54 to 60 years		8
60 years and over		9

3. Sex

Masculine		1
Feminine		2

4. What is the nature of your occupation?

Executive (e.g. manager)		1
Technical (e.g. an artisan)		2
Administrative (e.g. clerk, typist or		
administrative officer)		3
Operator		4
Miner		5
Overseer (e.g. foreman)		6
Other		7

What is the title of the journal/s you receive

5. Sasol News		1
6. Mining News		1

7.	Reef	1
8.	Salvo	1
9.	Vaal Reefs News/Nuus	1

10. How long have you been employed by this organization?

0 to 6 months	01
6 months to 1 year	02
1 to 1½ years	03
1½ to 2 years	04
2 to 2½ years	05
2½ to 3 years	06
More than 3 years	07
5 years	08
10 years	09
15 years	10
20 years	11

11. Do you receive a copy of every edition of the journal?

Yes	1
No	2
Periodically	3

12. How often do you read the journal?

Every edition, whenever possible	1
Some editions	2
None	3

13. Where do you read the journal?(ONE answer only)

At work	1
At home	2
Both at home and at work	3

14. How do you read the journal?

Thoroughly	1
Certain articles and stories	2
Page through	3

15. If you are married, how often does your wife/husband read the journal?

Every edition - whenever possible	1
Some editions	2
None	3

16. If you have school-going children, how often do they read the journal?

Every edition, whenever possible	1
Some editions	2
None	3

What do you read in the journal? (Mark more than one if applicable)

17. News about new appointments and promotions

| Yes | 1 |
| No | 2 |

18. News concerning your colleagues

| Yes | 1 |
| No | 2 |

19. News concerning the families of your colleagues

| Yes | 1 |
| No | 2 |

20. News concerning the growth and achievement of the company

| Yes | 1 |
| No | 2 |

21. News concerning policy matters

| Yes | 1 |
| No | 2 |

22. News concerning fringe benefits

| Yes | 1 |
| No | 2 |

23. News concerning sports and sports clubs

| Yes | 1 |
| No | 2 |

24. News concerning internal societies, clubs
(e.g. the photographic society, etc.)

Yes 1

No 2

25. Articles of general interest

Yes 1

No 2

How do you feel about the following? (Mark more than one if applicable).

26. I must be able to air my own views in the journal 1

27. My own views are not neccesary 1

28. I prefer a lot of photos and illustrations 1

29. A lot of photos and illustrations are not necessary 1

30. There must be humour in the journal 1

31. Humour is not necessary 1

32. The news must be fresh 1

33. The news coverage must be comprehensive rather than fresh 1

34. The journal helps me to know my organization and colleagues 1

35. Humour does not help me 1

B Y L A E B

Dr. D.J. Gouws,
Sanlam, OSISA-kongres, Johannesburg, 1971. - aangehaal met die toestemming en medewete van die S.A.B.V.R.

DIE BESTUUR SE VERANTWOORDELIKHEID IN DIE KOMMUNIKASIEPROGRAM, MET SPESIALE VERWYSING NA DIE PERSONEELBLAD

'n Paar faktore het die kommunikasieproses in die bedryf ver= ander en het dus ook 'n invloed op die personeelblad.

1. Die neiging is vandag toenemend dat 'n steeds groter deel van die bedryf in die hande van 'n klein groepie, komplekse organisasies is. Die interafhanklikheid en -verweefdheid van verskillende bedryfsaktiwiteite lei tot die sogenaamde vertikale integrasie en groot heterogene groepe. Om die doelstellings van hierdie organisasies te formuleer, is moeilik en baie ingewikkelde organisatoriese strukture ontstaan. Die verhouding tussen die verskillende dele is dikwels obskuur, selfs vir die senior bestuurslede. Hierdie kompleksiteit lei dikwels tot probleme met kommunikasie. Gebrekkige inligting is nie altyd net die gevolg van die bestuur se onwilligheid om te kommunikeer nie, maar dik= wels die gevolg van ingewikkelde strukture en moeilik formuleer= bare doelstellings.

2. Die bestuur maak nie alles wat hy weet bekend nie omdat sekere inligting meer kwaad as goed kan doen indien dit bekend gemaak word. Nuwe projekte, beleidsveranderinge, navorsingsbevindings is inligting wat, indien dit te gou en verkeerd bekend gemaak word, die organisasie skade kan aandoen. Dat die bestuur verkeerd kan wees in die weerhouding van inligting, word ook aanvaar.

In die organisasie self het die situasie egter verander. Kennis is mag en die kriterium vir die hantering van inligting het geword die dinge wat vir die individu of groep voordelig is en nie wat vir die organisasie voordelig is nie. Dít is 'n verskynsel in die organisatoriese lewe wat té idealistiese verwagtinge oor ope kommunikasie in die bedryf of selfs staatsdepartement sal demp.

3. Die geweldige kompleksiteit in funksie en struktuur het gelei tot 'n toename in die hoeveelheid en verskeidenheid spesialiste in die organisasie. Regsdeskundiges, finansiële deskundiges, marknavorsers, ekonome, bedryfsnavorsers en selfs kenners op die gebied van die gedragswetenskap maak nou deel uit van die organisasie se werknemers. Die veranderde arbeidsmark het ook 'n invloed gehad. Die vrou het vandag 'n faktor geword waarmee rekening gehou moet word. Die moderne nywerheid moet besef dat die werknemerskorps nie meer net een publiek is nie, maar dat dit uit verskillende heterogene groepe bestaan.

Die sogenaamde professioneles in die organisasie het gewoonlik sterk bande met die verskillende professies en stel aktief in die bedrywighede, kodes en handelinge van hierdie professies belang. Sommige waarnemers praat al van dubbele lojaliteite - teenoor die organisasie <u>en</u> die professie. Dit is logies dat die kommunikasiebehoeftes en vereistes van hierdie groep van die lynwerker gaan verskil.

4. Selfs al word die werknemerskorps as een publiek gesien,is daar nog faktore wat in berekening gebring moet word. Die werknemer van vandag is beter opgevoed as tevore, meer gesofis= tikeerd, en meer kritiese verbruikers van inligting. In die daaglikse lewe word hulle oorstroom met inligting van die massa= media, reklamemedia en hulle het sinies geword oor die kommer= siële gebruik van inligting. Hulle bevraagteken die bona fides van bekendmakings deur die staat en groot ondernemings. Hulle is bewus dat manipulasies deur halwe waarhede en oordrywings dikwels plaasvind.

5. Die werknemer as mens het bepaalde behoeftes en hy sien sy werk - ook werk in 'n groot organisasie - as 'n belangrike faktor in die bevrediging van hierdie behoeftes. Die behoefte aan sekuriteit, om te behoort aan 'n bepaalde groep, om 'n prestige-posisie in hierdie groep te vervul of te beklee, om deel te neem aan iets wat betekenisvol en nuttig is, om sy potensiaal te realiseer, om aan skeppende aktiwiteit deel te neem, is behoeftes wat die werknemer in sy werk ook vervul wil sien. Die mens verskil ten opsigte van die relatiewe sterkte en belangrikheid van hierdie behoeftes en as hulle gelukkig is, vind hulle 'n organisasie waarin 'n betekenisvolle deel van hierdie behoeftes vervul word.

Die bestuur is vandag daarvan bewus dat die werknemer nie op die lange duur sy steun aan die organisasie sal gee nie as hy nie in die bereiking van organisasiedoelwitte ook die kans sien om sy belangrikste persoonlike doelwitte te realiseer nie.

6. In die toenemende depersonalisasie van die moderne samelewing in die groot stede, met wisselende bevolkings en min stabiele gemeenskapsgroepe, is die werk en die werksituasie meer as ooit te vore 'n betekenisvolle fokuspunt van persoonlike identiteit. (Dit is moontlik waarom die lidmaatskap van 'n professionele groep vandag so belangrik geword het).

Wat moet die organisasie daaraan doen? Die dae toe die organisasie 'n beeld van doeltreffendheid, diens en finansiële sukses voorgehou en bevorder het, is verby. Nie omdat dit nie goeie kwaliteite is nie, maar omdat dit nie genoeg is nie. Wat nodig is, is 'n eie karakter, 'n identifiseerbare maatskappy-persoonlikheid, wat vir die werknemer meer bevredigend sal wees om mee te identifiseer, ook vir die bestuur.

Wat word verwag van kommunikasie in die organisasie? Daar word verwag dat die werknemer die nodige inligting sal hê om sy deel in die totale werkopset intelligent, met begrip, toewyding (committed) en indien moontlik kreatief te doen, en dat hulle ander mense die inligting sal laat kry wat hulle nodig het.

7. Gebrekkige kommunikasie bly gebrekkig omdat kommunikasie verkeerdelik as van min betekenis gesien word. Dit is redelik seker dat indien jy dink 'n ander persoon (afdeling) kan nie 'n betekenisvolle bydrae op jou gebied maak nie, jy nie die moeite sal doen om hom spesiaal op die hoogte te hou van rele= vante ontwikkelings nie.

8. 'n Ander aspek van die kommunikasieprobleem is dat die sogenaamde feite van 'n situasie dikwels nie voldoende is nie. Weens bestaande houdings en vooroordele word 'n boodskap vertolk sodat dit verenigbaar of selfs in ooreenstemming is met wat die individu reeds glo. Hierdie filter in die kommunikasieproses is een van die moeilikste aspekte om te aanvaar en om by aan te pas. Hierdie filters is veral opmerklik as daar oor kulturele grense heen gekommunikeer word. Wat gesê is,word dan dikwels heeltemal anders verwerk en vertolk. Die filters is ook opmerk= lik as die werknemer al met verloop van jare geleer het om amptelike aankondigings nie voetstoots te aanvaar nie, omdat manipulasie, uitbuiting en maghonger daaragter lê. Die filters sal dan ook in werking wees as daar eerlik gekommunikeer word.

Saamgevat: Die hele kommunikasieproses moet geïntegreerd, standhoudend (internally consistent) en versterkend wees. (Dit is byvoorbeeld nodeloos om 'n beeld van bevordering volgens meriete voor te hou, as begunstiging en bevoordeling in die orga= nisasie geld).

Die personeelblad is baie blootgestel. Dit is menslik en na= tuurlik dat die bestuur, en van die personeel, sal wil hê dat 'n aantreklike prentjie voorgehou moet word. Die personeelblad is tog ook 'n belangrike vertoonvenster van die organisasie. Maar wat gebeur met geloofwaardigheid as die prentjie na buite van die werklikheid verskil? As geloofwaardigheid verlore geraak het, wat het oorgebly?

Bestuur se verantwoordelikheid

Die bestuur se verantwoordelikheid in die kommunikasieproses is om toe te sien dat die toestande, die kenmerke van die maatskappysituasie wat hulle in die personeelblad uitgebeeld wil sien, in werklikheid bestaan, of minstens ernstig en eerlik in die organisasie nagestreef word. ('n Verkeerde atmosfeer kan nie vir lank deur 'n personeelblad as reg voorgehou word nie). Dit is dan ook die taak van die bestuur om duidelik te omskryf wat deur die personeelblad as kommunikasiewerktuig of kanaal (een van talle in die bedryf) bereik moet word, om toe te sien dat dit wel bereik word en soos omskryf gebruik word en om seker te maak dat ander optredes - of dit gekommunikeer word of nie - in pas is met die beeld wat deur die personeelblad gedra en voorgehou word.

Elke organisasie moet besluit wat hy met sy personeelblad wil bereik. (Sanlam stel veral daarin belang om 'n gevoel van samehorigheid onder sy sowat 1 700 mense by die hoofkantoor en die sowat 1 300 in die takkantore oor die hele land met behulp van die personeelblad te bou en te handhaaf).

Deur die volgende vrae te beantwoord, kan die bestuur bepaal watter rol die personeelblad in die organisasie se kommunikasieproses moet speel:

1. Vir watter doel en onder watter omstandighede gaan die personeelblad gebruik word as primêre kommunikasiekanaal vir werk- of personeelgeoriënteerde onderwerpe?
2. Onder watter omstandighede sal die personeelblad gebruik word as 'n bykomstige (aanvullende) kommunikasiekanaal?
3. Sal dit realisties en betekenisvol wees om die personeelblad te gebruik vir die kommunikeer van onderwerpe wat nie met die personeel of die werk te doen het nie? (Onderwerpe van wetenskaplike of estetiese belang of as medium vir persoonlike uiting deur aspirerende (aspiring) skrywers, of vir die aan=kondiging van belangrike kulturele of sportbedrywighede).

(a) Wat moet die verhouding (uitleg, ruimte en beklemtoning) wees tussen sake wat die werk raak, die personeel raak en ander onderwerp wat as toelaatbaar beskou word?

(b) Watter personeelgroepe moet bereik word? Wat sal die ver= houding wees tussen die ruimte wat aan die verskillende publieke afgestaan word? Hoe sal verseker word dat, indien nodig, almal 'n sekere item sal lees?

(c) Wie moet in aktiewe tweerigtingkommunikasie betrek word?

Alle kontroversiële sake moet nie uit die personeelblad geweer word nie, ook nie kritiek wat gemotifeer, gegrond en volwasse is nie. Indien wel, is die personeelblad steriel en word dit bloot beskou as een van die talle middele wat die bestuur tot sy beskikking het om sy sê te sê.

Die bestuur moet voortdurend bepaal of die personeelblad in sy doel slaag en of dit die tyd en koste wat daaraan bestee word, regverdig. Die volgende kan as kriteria dien:

1. Word dit deur die bestuur vir belangrike aankondigings gebruik?
2. Gee die bestuur daaraan voorkeur as kommunikasiemedium onder besondere omstandighede?
3. Word dit deur die meeste van die personeel:
   gelees,
   geglo,
   gesien as 'n belangrike en geslaagde werktuig in die vorming van die werksituasie,
   gesteun deur bydraes,
   gesteun deur aanbevelings vir verbetering.

Indien die antwoord op hierdie vrae JA is, speel die personeelblad 'n belangrike en nuttige rol in die organisasie se kommunikasie= netwerk.

B Y L A E C

THERE'S MORE THAN ONE WAY TO EDITORIALIZE

by John Gerstner

To editorialize, says Webster's New Collegiate, is "to intro= duce opinion into the reporting of facts." Using that defini= tion, you could say that organizational editors must be the world's best editorializers.

That's because their publications necessarily contain a high number of articles that present an opinion or goal from management, try to motivate employees or others to do or not do something, or strive to put the company's best foot forward.

In the organizational press, editorial subjects come up like weeds. Safety, productivity, profits, inflation, drugs, ab= senteeism, benefits, consumerism, layoffs, and equal opportu= nity are common topics, to name a few.

There's so much to write about, but how? How do you, the com= municator, present management's message without turning readers off. Coming on too heavy, losing the credibility of your publi= cation, or simply being dull?

Editorializing is a lot harder than writing about the latest mini-bikini, or the newest bad news on the economic front. It must be advocacy journalism - a blend of information and per= suasion. Above all, it must be read, understood, and believed.

The skill comes in finding just the right way to tell the story. As any organizational editor worth beans knows, there are many ways to get management's viewpoint across in a publication without propagandizing, boring, or breaching rules of good

journalism. A survey of corporate publications reveals a grab bag of effective ways to editorialize.

First, there's the old standby, the editorial page. Some publi= cations carry a regular editorial page - including the JD Journal - but most do not. This may be because many editors are afraid they can't really say, what they think for fear of management censorship, or they don't want to go out on a limb with an editorial stance that may not always totally coincide with that of their publisher, top management.

Nevertheless, an editorial page offers a solid platform for espousing opinion. The message is straightforward and clearly labelled "opinion." The reader knows immediately that the message is someone's or some organization's collective opinion and can accept or reject it on those grounds. "Ford is on the right road," says the headline on a spread labelled "Editorial com= ment" in a recent issue of Amoco Torch magazine. "The Presi= dent's proposed plan has its drawbacks but considering the options available, it is the one that makes the most sense."

Introducing opinion on other pages is possible, but there are many more stipulations. If you are to preserve any semblance of journalistic integrity and believability in your publication, editorial opinions on these "non-editorial" pages must be pre= sented through an honest, balanced reporting of the facts, or by quoting those who best express those opinions - preferably balanced by some opposing viewpoints. All opinion should be attributed to somebody - either an individual or a group. The publication itself should have no opinion. Of course this is a cardinal rule of journalism.

One effective and often used technique for blending facts and opinion is the question-and-answer interview. "How are we doing - really?" is the headline of an interview with the President and Vice President of Finance of Integon Corporation about the company's year-end results. It appeared in Integon Listener.

"Answering some of the hard questions about equal opportunity," was an interview with the director of minority relations for Deere & Company that ran in the JD Journal. The Q & A format allowed frank answers to tough questions, including: "Why the sudden emphasis on employing minorities and females?" and "Has the company's Affirmative Action program brought about real changes in management's attitudes toward minority relations or has it strictly been a numbers game?"

Many editors let their company's top brass make their own points, either by excerpting speeches or letting them write. This technique allows the message to come across just the way management wants it, and it has a byline so the reader knows whose opinion he or she is getting. The risk is that no one will read it. I think there are better ways.

Some editors turn to fun and games to get across certain messages from management. The "Think-twice-and-don't-be-a-dummy energy quiz" appeared in the winter 1974 issue of Shell News, at a time when gasoline prices were soaring and we were all calling the energy situation a crisis. "This important seven-page article is not for you," is a nice teaser to get people into a feature on safety. It ran in New Jersey Bell magazine.

Businessmen giving speeches to other businessmen often say we should be "Telling the story of business". It's debatable how effective these efforts are in corporate publications, but there is certainly no lack of ingenuity in the way business editors do economic stories.

Dupont Context magazine tried to communicate basic economic principles in a quiz article called "How's your economics I.Q.?" The questions and answers were compiled by the Joint Council on Economic Education. "The Great American Steeplechase" appeared in Crown Zellerbach's Resoure magazine. It talks about the annual chase for profits and the part each employee plays in maintaining the competitive pace.

"Cutting up the corporate pie" is the headline of a story in On Stream, a new publication of Wean United. Other editors have cut up apples, oranges, loaves of bread and dollar bills, among other things. The idea is always the same: To show where the sales dollar goes and how little of it is left for profit - the real editorial message.

Employees wrote their own inflation article in a recent issue of Northwestern Bell News. The newspaper solicited ideas from employees on ways the company could cut costs. More than 200 ideas were received on the theme, "There's got to be a better way."

Some editorial messages can be made without ever stating them in an article. It's the subtle approach. "48 years without a miss," a story of a telephone employee's career, makes the point about absenteeism in a 1973 issue of Southwestern Bell Scene magazine. "Perspectives from the blind" was a story in the JD Journal about some of the blind factory workers at John Deere. It had the underlying message that Deere & Company hires the handicapped.

Sometimes the best approach is the direct one. Shell News took such a stand against pilferage with a recent story titled, "A thief is where you find him." According to the story "There was a time when major corporations avoided prosecuting a dishonest employee for fear of tarnishing the corporate image. But not anymore - and especially not at Shell."

"Drinking, Dope and John Deere: resolving a bad mix," appeared in the JD Journal. It explained changes in the company's alcohol and drug abuse program. In both of these stories, the message is presented through facts and attributed opinion.

Sometimes a photo can communicate more than a 3 000 word editorial. Ralston Purina Magazine made a lasting equal-opportunity statement with a photograph of two youngsters, one black and one white, and only this accompanying quote: "But if anyone

has the world's goods and sees his brother in need, yet closes his heart against him, how does God's love abide in him?" (1 John 3:17).

Finally, there is one other way to editorialize. All of us in organizational communication use it from time to time, undoubted=ly more often than we should. It is simply to ignore a subject and not say anything. That, as we all know, says something.

John Gerstner is redakteur, JD Journal.
John Deere & Co., Moline, IL.

(Journal 1975/3, p. 7 - 9).

B Y L A E D

DEAR SIR: YOU CUR! OR, WHAT TO DO ABOUT HATE MAIL

by Downs Matthews

Private enterprise has many opponents in this world. They range from harmless theoreticians to militant radicals, and embrace every political hue from communism through anarchy. Included among them are a goodly number of certifiable cuckoos whose thinking is more than a little bit out of focus. The one thing they have in common - an urge to write hate letters to companies - presents a problem to industrial communicators: What do you do about hate mail? Should you answer it? If so, how?

The problem can be sizable. How many private enterprise haters there are is anyone's guess. But opinion polls offer a clue. For example, a recent survey establishes that nearly nine out of 10 Americans oppose the idea that government should take over business. That leaves 10 per cent of the public who thinks the government should take over business. Another poll reports that nine out of 10 citizens believe the American way of life is superior to others. But the rest believe it is not.

Study of another aspect of life, mental health, leads psycholo= gists to suggest that at least 10 per cent of the public has severe problems coping with reality. These experts point to a high incidence of "free floating paranoia" in our culture, and suggest that this condition is likely to generate irrational hostility on the part of the afflicted toward any provocative position or stand by any individual or organization.

In addition to these incontrovertible haters, a given business may encounter hostility of suprising severity from persons who would ordinarily support the idea of private enterprise, and aren't mentally disturbed - but who are angry over some issue, real or imagined, which seems to threaten them in some way. The intensity of these feelings waxes and wanes with the currency of the issue, and the amount of information such individuals can obtain and consider on the subject.

Quantification may be a pointless exercise. But if we accept 10 per cent of American adults as either avowedly hostile to business or paranoid or both, their number would run well over 14 million.

This fact becomes significant whenever a company makes direct contact with the general public in an effort to develop a dialogue on public affairs issues. The communication will provoke hostile response from these sectors. This is to be expected, and must be kept in perspective. It must be remem= bered that people who write hate letters were not friends of the company before the contact was made. The fact that they still are unfriendly after the contact means only that the company has been unable to change their minds. Such people did not become hostile as a result of the contact. In public relations terms. the company has lost nothing by trying. Also, it should be re= membered that a message that is too weak to provoke an enemy probably is too weak to make a friend. The volume of correspon= dence a contact generates - both friendly and unfriendly - may be attributable to the appeal and persuasive power of the message. When a message truly strikes home, it brings the haters out in force.

Hostile mail is valuable to a company for two reasons. First, it provides the writer with an opportunity to blow off steam. Anger thus vented means a reduction in the level of intensity. Second, a hostile letter may provide an opportunity to start a constructive dialogue with the writer in which misunderstandings may be clarified and resentment ameliorated.

In deciding whether to respond to hate mail, the company should consider the nature of the letter. If it is irrational, consisting of violent abuse or emotional diatribe, it can be safely ignored. The writer already has satisfied his or her emotional needs, and further correspondence will avail nothing. On the other hand, if the writer appears to have possession of his or her faculties and raises substantive issues to which a reply may be addressed, then an answer is called for. He or she has, after all, taken the time and trouble to write, and is due the courtesy of a reply. Furthermore, prompt provision of facts and sound reasoning may win over a reasonable and thoughtful person to the company's point of view. At the very least, the effort will dilute the intensity of the writer's enmity for it if it signifies human concern and interest on the company's part.

In answering a hate letter, consider these guidelines:

1. Strive for a friendly, even-tempered tone. Be neither conciliatory nor belligerent. Be polite, pleasant, and positive.
2. Don't lose your temper. Don't counter emotion with emotion. Avoid sarcasm and badinage.
3. Assert your case. Stand up firmly for the company and its views.
4. Keep your language chatty and conversational, avoiding legalisms and stiffnecked righteousness. Neither preach nor scold.
5. Begin by thanking the writer for taking the time and trouble to write. Express the idea that contrary views are welcome in an atmosphere of mutual respect.
6. Stick to substantive issues about which something specific can be said. Don't feel you have to answer every conceivable point. Explore the major issues simply and succinctly.
7. If the writer has a legitimate beef, recognize it and try to do something about it. Where the writer has a valid point, agree. Where the writer is wrong, say so, and give the facts.

8. Try to hold the letter's length to one page. If more infor= mation is called for, include a booklet or brochure as a reference. If booklets are not available, suggest suitable literature or places where information can be obtained.

9. Try to be of help. If you can rectify a wrong, do so. Try to enlist the writer's co-operation in attaining some mutually agreeable goal, such as bringing a problem to the attention of a congressman. If the writer represents an organization, volunteer further help: Offer a speaker or a film on the subject.

10. Ask for support. Close by expressing the hope that recipient will review the facts and reassess his or her views in favor of your position.

Such a letter probably will not change the views of a dedicated business hater, for whom hatred constitutes an emotional outlet. But for the critic whose hostility stems from lack of information, it can have a favorable and positive effect. In either case, during a time when companies are popularly characterized as soulless machines, a letter provides assurance that there is a human being inside that company who cares enough to respond.

Downs Matthews is redakteur, EXXON USA, Houston.

(Journal, 1975/4, p. 3 - 4).

B I B L I O G R A F I E

A. STANDAARDWERKE

B. TYDSKRIFTE EN JAARVERSLAE

A. STANDAARDWERKE

ARGYRIS, C. Personality and Organization: the conflict between system and the individual, Harper & Row, Pu= blishers, New York, 1957.

AUCAMP, J. The effective use of market research, Staples Press, London, 1971.

BAIRD, R.N. & TURNBULL, A.T. Industrial and Business Journalism, Chilton Company - Book Division, New York, 1961.

BANTJE, H.F.W. & VAN DER WOLK, E. Personeelbeleid: heden en morgen, N. Samson. N.V. - Uitgever - Alphen aan den Rijn, 1965.

BARNARD, A.L. Werksmotivering, Wesvalia Boekhandel, Potchefstroom. 1975. (Klasdiktaat).

BLIGNAUT, F.W. & FOURIE, H.P. Kommunikasiekunde, Unisa Publi= kasie, Pretoria, 1970.

BOGART, L. Current Controversies in Marketing Research, Markham Publishing Company, Chicago, 1969.

BROWN, L.O. & BEIK, L.L. Marketing research and analysis, The Ronald Press Company, New York, Vierde uitgawe, 1969.

BUZZEL, R.D., COX, D.F. & BROWN, R.V. Marketing research and information systems; text and cases, McGraw-Hill Book Company, New York, 1969.

CANFIELD, B.R. & MOORE, H.F. Public Relations: principles, cases and problems, Richard, D. Irwin Inc., Homewood, Illinois, Sesde uitgawe, 1973.

CIVIKLY, JEAN M., Messages: a reader in human communication, Random House, New York, 1974.

CUTLIP, S.M. & CENTER, A.H. Effective public Relations, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, N.J. Vierde uitgawe, 1971.

DAVIS, K. Human relations in Business, McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, 1957.

DAVIS, K. Human relations at Work; the dynamics of organizational behavior, McGraw-Hill Book Company, New York, Derde uitgawe, 1967.

DUBIN, R. Human Relations in Administration, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., Vierde uitgawe, 1974.

DuBRIN, A.J. Fundamentals of Organizational Behavior: an applied perspective, Permagon Press Inc., New York, 1974.

EVANS, H. Editing and Design: Newspaper Design,Heinemann, London, 1974.

FLIPPO, E.B. Principles of Personnel Management, McGraw-Hill Kogakusha, Ltd., Tokio, Derde uitgawe, 1971 en Vierde uitgawe, New York, 1976.

FOURIE, H.P. Communication by Objectives, McGraw-Hill Book Company, Johannesburg, 1975.

GARDNER, B.B. & MOORE, D.G. Human Relations in Industry, Richard, D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1955.

HANEY, W.V. Communication and Organizational Behavior: text and cases, Richard, D. Irwin, Inc., Homewood Illinois, Hersiene uitgawe, 1967.

IRVINE, A., Improving Industrial Communication: a basic guide for line managers, Industrial Society, Gower Press, London, 1970.

LESLEY, P. Public Relations Handbook, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, N.J. Tweede uitgawe, 1962.

LUCK, D.J., WALES, H.G. & TAYLOR, D.A. Marketing Research, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, Tweede uitgawe, 1962.

MANN, Charles. Editing for Industry: The production of House Journals, Heinemann, London, 1974.

MORTENSEN, C.D. Communication: the study of human interaction, McGraw-Hill Book Company, New York, 1972.

NAYLOR, R. & TORRINGTON, D. Administration of Personnel Poli= cies, Gower Press, Essex, 1974.

PARRY, J. The Psychology of human communication. American Elsevier Publishing Company, Inc., New York, 1968.

ROBINSON, E.J. Public relations and survey research: achieving organizational goals in a communication context, Appleton-Century-Crofts (Educational Division), Meredith Corporation, New York, 1969.

ROODMAN, H. & ROODMAN, Z. Management by Communication, Methuen Publications, Toronto, 1973.

ROOT, R. Modern Magazine Editing, WM.C. Brown Company Publishers, Dubuque, Iowa, 1966.

SCHEER, W.E. Personnel directors handbook. The Dartnell Corpo= ration, London, Tweede druk, 1970.

SCHNEIDER, A.E., DONAGHY, W.C. & NEWMAN, P.J. Organizational Communication, McGraw-Hill Book Company, New York, 1975.

SCHRAMM, W. The process and effects of mass communication, University of Illinois Press, Chicago, Agtste druk, 1970.

SCHRAMM, Wilbur. Men, Messages and Media: a look at human com= munication, Harper & Row Publishers, New York, 1973.

SMITH, B. Industrial Editing: a handbook on house journals, Sir Isaac Pitman & Sons Ltd., London, 1961.

STEPHENSON, H. Handbook of Public Relations, McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, 1960.

SUTERMEISTER, R.A. People and Productivity, McGraw-Hill Book Company, New York, 1963.

SUTERMEISTER, R.A. People and Productivity, McGraw-Hill Book Company, New York, Derde uitgawe, 1976.

TRENT, J.D., TRENT, J.S. & O'NEILL. Concepts in Communication, Allyn and Bacon, Inc., Boston, 1963.

VAN SANTEN, J.P.M. Public Relations: achtergrond en praktijk, Success-Efficiency Biblioteek, Den Haag, 1967.

WENBURG, J.R. & WILMOT,W.W. The Personal Communication Process, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1973.

WHITE, J.V. Editing by Design, Xerox , R.R. Bowker Company, New York, 1974.

ZACHRISSON, B. Studies in the legibility of printed text, Almquist & Wiksell, Uppsala, 1965.

B. TYDSKRIFTE EN JAARVERSLAE

IABC NEWS
Augustus en September 1974
Maart tot September 1975
November en Desember 1975
Januarie tot Augustus 1975
Februarie 1977
April 1977

(JOURNAL en IABC NEWS word uitgegee deur die IABC, 870 Market Street, Suite 469, San Francisco, CA 94102. Mnr. John N. Baily is die redakteur).

JOURNAL of organizational communication	1974/2/3/4
	1975/1/2/3/4
	1976/1/2/3/4
	1977/1/2

PERSONNEL JOURNAL, The Personnel Journal, Inc., 1311 Olympic Building, Santa Monica, C.A. 90404.

Junie 1975
Julie 1975
Januarie 1976
Februarie 1976
Mei 1976
September 1976
November 1976

PERSONNEL MANAGEMENT. Die lyfblad van die Institute of Personnel Management, Mercury House Publications Ltd., 110 Fleet Street, London, EC4.

Maart 1977
Oktober 1977

SO! April 1975
Junie 1975
September 1975
Oktober 1975
Desember 1975
April 1976
Mei 1976
Augustus 1976
Oktober 1976
Desember 1976
Junie 1977
Julie 1977

(SO! word uitgegee deur die S.A.B.V.R. Die redakteur is mnr. F.G.T. Radloff, Posbus 4568, Pretoria).

BAIE House Journals 73

A survey of British house journals and their editors compiled for the British Association of Industrial Editors. Sponsored by John Player & Sons, Lyon Group Limited and RHM.

Perspektiewe in die Bedryfsielkunde nr. 3.1, Departement Bedryf=sielkunde, Universiteit van Stellenbosch, Stellenbosch, 1977.

MET DANK

Hierdie verhandeling is moontlik gemaak deur die onselfsugtige hulp van talle mense. Ek is veral baie dank verskuldig aan die Suid-Afrikaanse Vereniging van Bedryfsredakteur wat aktief in die studie belanggestel het en daadwerklik hulp verleen het. Mnre. Niel Ackermann (nuusbrief - Federale Mynbou),
Gustav Radloff (Salvo - Krygkor),
Chris Uys (Unisa Nuus - Unisa) en
Manfred Benz (Mynblad - Kamer van Mynwese)
het nooit moeite ontsien om tot hulp te wees nie - as lede van die S.A.B.V.R. en in hul hoedanigheid as senior bedryfs=redakteurs in Suid-Afrika.

Die drie Suid-Afrikaanse ondernemings wat by hierdie studie betrek is, Sasol, die Atlas Vliegtuigkorporasie en die Vaal Reefsmyn was sover dit onder die huidige omstandighede moontlik was, altyd gewillig om te help. Al drie het nie net toegestem tot die ondersoeke nie, maar ook die verspreiding en terughaal van die vraelyste behartig. Die amptenare met wie ek geskakel het, was:

<u>Sasol</u>

Mnr. André Bedeker, sekretaris,
Dr. Izak de Villiers, bestuurder, departement Personeeldienste,
Mnr. Anton Roodt, hoof, skakeldienste,
Mnr. Jan Meyer, personeelvoorsienings- en plasingsbeampte en
mnre. Fanie van Rooyen en At Nel, redakteur en assistent-redakteur van Sasolnuus ten tye van die ondersoek.

<u>Atlas</u>

Mnr. Piet Hugo, personeelbestuurder en
mnr. Christo Louw, personeelbeampte.

Vaal Reefs

Mnr. James Cunningham, personeelbestuurder en
mnr. Leo Bruns, skakelbeampte en redakteur van Vaal Reefs Nuus/
News.

Potchefstroomse Universiteit vir C.H.O.

Mnr. Tjaart Steyn van die Rekenaarsentrum van die P.U. het die verwerking van die vraelyste behartig en dr. Faans Steyn van die departement Statistiek het as adviseur opgetree.

SUMMARY

In this study of the house journal as a medium of communication in a specific industry or concern, the primary objective has been to determine the justifiability of the existence of such a magazine.

Many industrial and other concerns in South Africa today publish a house journal. However, the value of this medium in the communication network is still frequently questioned.

In the first chapter an explanation has been put forward as to the concept of a house journal, as well as a short synopsis concerning the origin of, and the role played by, the house journal as a medium of communication in its own field, in the past.

In the second and third chapters the concept and phenomenon communication are explained. Chapter two is mainly devoted to the complexity of the medium, communication. In chapter three communication as it is applicable to industry, and in the practical field, is discussed. The conclusion has been drawn that communication - also in practice - is so complex that a great variety of media and techniques are required. As a medium of communication the house journal consequently has a very definite place in the practical chain of communication. Specific types of information and messages are pre-eminently suited to a house journal.

In chapter four the aims and requirements to be met by a house journal are discussed. Attention has also been given to the most important subject matter to be published in the house journal.

Chapter five determines the general typographical outlay of the house journal. The conclusions arrived at in chapters four and five are that the house journal must in all aspects be direct and without pretence. Its message must be clear and direct - without being disturbed by superfluous typography for instance.

Chapter six gives the results obtained from a research project launched with three South African concerns to determine whether the house journal is read by the employees of these concerns. A secondary motive has been to try to find out how it would be possible (with the least possible disruption) to determine to what extent the house journal is effective in what it wishes to communicate to the readers for whom it is published - do the readers of such a house journal assess the material published as highly as the management and industrial editors do.