

**Verantwoordbare verslaggewing oor korporatiewe sosiale  
verantwoordelikheid aan gemeenskappe**

M. Liebenberg

Baccalaureus in Kommunikasiestudies

12771864

Skripsie voorgelê ter gedeeltelike nakoming van die vereistes vir die graad Magister  
Artium in Kommunikasiepraktyk aan die Potchefstroomkampus van die Noordwes-  
Universiteit.

Studieleier: Me. E.M. Kloppers

Medeleier: Prof. Dr. L.M. Fourie

2010

Potchefstroom



# Inhoudsopgawe

Voorwoord	5
Abstract	6
Opsomming	8
<b>HOOFSTUK 1</b>	
<b>ORIËNTASIE, PROBLEEMSTELLING EN DOELSTELLINGS</b>	<b>10</b>
1.1 <i>Inleiding</i>	10
1.2 <i>Korporatiewe sosiale verantwoordelikheid (KSV)</i>	11
1.3 <i>Die belangegroepeteorie</i>	12
1.4 <i>Kontekstualisering: Als en Lonmin</i>	13
1.5 <i>Probleemstelling</i>	15
1.6 <i>Navorsingsvrae</i>	16
1.7 <i>Doelstellings</i>	16
1.8 <i>Rigtinggewende argumente</i>	17
1.9 <i>Navorsingsmetodes</i>	17
1.9.1 <i>Literatuurstudie</i>	17
1.9.2 <i>Empiriese studie</i>	18
(a) <i>Deelnemer-waarnemer-navorsing</i>	18
(b) <i>Kwalitatiewe inhoudsanalise</i>	19
(c) <i>Fokusgroepe</i>	19
(d) <i>Semi-gestruktureerde onderhoude</i>	20
1.10 <i>Vooruitskouing</i>	21
<b>HOOFSTUK 2</b>	
<b>BELANGEGROEPVERHOUDINGS EN DIE GEMEENSAP</b>	<b>22</b>
2.1 <i>Inleiding</i>	22
2.2 <i>Belangegroepeteorie: Teoretiese uitgangspunte</i>	22
(a) <i>Normatiewe belangegroepeteorie</i>	23
(b) <i>Beskrywende belangegroepeteorie</i>	24
(c) <i>Instrumentele belangegroepeteorie</i>	24
2.3 <i>Belangegroepmag</i>	25
2.4 <i>Belangegroepkaart</i>	27
2.5 <i>Gemeenskappe as primêre belangegroepeteorie</i>	29
2.6 <i>Die bestuur van belangegroepverhoudings</i>	30
2.7 <i>Samevatting</i>	32
<b>HOOFSTUK 3</b>	
<b>VOLHOUBAARHEIDSVERSLAGGEWING TEENOR GEMEENSAPPE VAN MAATSKAPPYE</b>	<b>33</b>
3.1 <i>Inleiding</i>	33
3.2 <i>Volhoubaarheidsverslaggewing</i>	34
3.3 <i>Die noodsaaklikheid van volhoubaarheidsverslaggewing</i>	34
3.3.1 <i>Reputasie</i>	35
3.3.2 <i>Kapitaal</i>	35
3.4 <i>Normatiewe kommunikasiebeginsels</i>	36
3.4.1 <i>Voldoende inligting</i>	36
3.4.2 <i>Geloofwaardigheid</i>	36
(a) <i>Inklusiwiteit</i>	37
(b) <i>Deursigtigheid</i>	37
(c) <i>Akkuraatheid</i>	37
(d) <i>Verifieerbaarheid</i>	37
3.4.3 <i>Verstaanbaarheid</i>	37
3.4.4 <i>Relevansie</i>	38

<b>3.5 Kommunikasiewyses vir volhoubaarheidsverslaggewing</b>	<b>39</b>
3.5.1 Onafhanklike volhoubaarheidsverslae	39
3.5.2 Geïntegreerde verslae	39
3.5.3 Innoverende verslae	40
<b>3.6 Alternatiewe kommunikasiewyses</b>	<b>40</b>
3.6.1 Geskrewe kommunikasie	40
(a) Nuusbriewe	40
(b) Plakkate	41
3.6.2 Elektroniese kommunikasiewyses	41
(a) Radio	41
(b) Televisie	42
3.6.3 Mondelinge kommunikasie	42
(a) Teater	43
(b) Poppekas	43
(c) Gemeenskapsforums	43
(d) Pseudo-gebeure	44
<b>3.7 Inhoud van boodskappe oor KSV-aktiwiteite</b>	<b>44</b>
3.7.1 Ekonomiese aanwysers	45
3.7.2 Omgewingsaanwysers	45
3.7.3 Sosiale aanwysers	46
<b>3.8 Samevatting</b>	<b>46</b>

**HOOFSTUK 4**

<b>NAVORSINGSMETODES</b>	<b>48</b>
4.1 Inleiding	48
4.2 Kwalitatiewe benadering	49
4.3 Navorsingsontwerp	50
4.4 Navorsingsmetodes	52
4.4.1 Deelnemer-waarnemer-navorsing	52
(a) Voordele van deelnemer-waarnemer-navorsing	53
(b) Nadele van deelnemer-waarnemer-navorsing	54
4.4.2 Semi-gestruktureerde onderhoude	54
(a) Voordele van semi-gestruktureerde onderhoude	58
(b) Nadele van semi-gestruktureerde onderhoude	58
4.4.3 Fokusgroepe	59
(a) Voordele van fokusgroepe	60
(b) Nadele van fokusgroepe	60
4.4.4 Kwalitatiewe inhoudsanalise	60
(a) Voordele van kwalitatiewe inhoudsanalise	61
(b) Nadele van kwalitatiewe inhoudsanalise	61
4.5 Triangulasie	62
4.6 Uitdagings	62
4.7 Samevatting	63

**HOOFSTUK 5**

<b>BESPREKING EN ANALISE VAN RESULTATE</b>	<b>65</b>
5.1 Inleiding	65
5.2 <i>Als en Lonmin se kommunikasie oor korporatiewe sosiale verantwoordelikheid</i>	65
5.2.1 <i>Als se kommunikasie oor korporatiewe sosiale verantwoordelikhedsaktiwiteite met gemeenskappe</i>	66
(a) Die vergelyking met die normatiewe riglyne vir die keuse van kommunikasiewyses	66
(b) Die vergelyking met die normatiewe riglyn vir inhoud	68

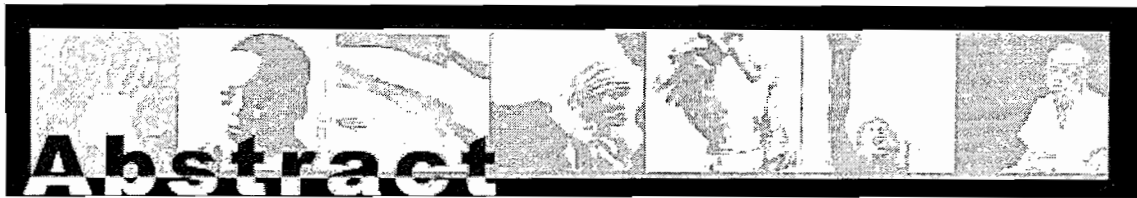
(c) Die vergelyking met die normatiewe riglyn vir kommunikasiebeginsels	69
5.2.2 <i>Gemeenskapsverteenwoordigers se persepsies van Als se korporatiewe sosiale verantwoordelikheidskommunikasie</i>	70
(a) Gemeenskapsverteenwoordigers se persepsies van Als se kommunikasiewyses	70
(b) Gemeenskapsverteenwoordigers se persepsies van Als se kommunikasie-inhoud	72
(c) Gemeenskapsverteenwoordigers se persepsies van Als se kommunikasiebeginsels	72
5.2.3 <i>Lonmin se kommunikasie oor korporatiewe sosiale verantwoordelikhedsaktiwiteite met gemeenskappe</i>	73
(a) Die vergelyking met die normatiewe riglyne vir die keuse van kommunikasiewyses	74
(b) Die vergelyking met die normatiewe riglyn vir inhoude	76
(c) Die vergelyking met die normatiewe riglyn vir kommunikasiebeginsels	77
5.2.4 <i>Gemeenskapsverteenwoordigers se persepsies van Lonmin se korporatiewe sosiale verantwoordelikheidskommunikasie</i>	81
(a) Gemeenskapsverteenwoordigers se persepsies van Lonmin se kommunikasiewyses	82
(b) Gemeenskapsverteenwoordigers se persepsies van Lonmin se kommunikasieinhoud	83
(c) Gemeenskapsverteenwoordigers se persepsies van Lonmin se kommunikasiebeginsels	84
<b>5.3 Samevatting</b>	<b>86</b>
<b>HOOFSTUK 6</b>	
<b>GEVOLGTREKKINGS</b>	<b>88</b>
6.1 <i>Inleiding</i>	88
6.2 <i>Kommunikasie aan gemeenskappe oor korporatiewe sosiale verantwoordelikhedsaktiwiteite</i>	88
6.3 <i>Als en Lonmin se kommunikasie met gemeenskappe oor korporatiewe sosiale verantwoordelikhedsaktiwiteite</i>	89
6.4 <i>Gevolgtrekkings</i>	99
6.5 <i>Beperkinge</i>	100
6.6 <i>Verdere navorsing</i>	101
6.7 <i>Finale opmerking</i>	102
<b>BRONNELYS</b>	<b>103</b>
Addendum A: Nuusbrief	110
Addendum B: 'n Plakkaat van Lonmin	111
Addendum C: Nog 'n Lonmin plakkaat voorbeeld	112
<b>LYS VAN ILLUSTRASIES</b>	
<i>Illustrasie 1: 'n Voorbeeld van 'n belangegroepkaart</i>	27
<i>Illustrasie 2: 'n Vergelyking van Spier Holding en Lonmin se kommunikasie oor waardes</i>	81
<b>LYS VAN TABELLE</b>	
Tabel 1: <i>Die navorsingsontwerp</i>	51



# Voorwoord

Ek wil ons Pa in die hemel wat my deur hierdie studie met kalmte, liefde en leiding gevoed het, opreg bedank en loof. Ek bedank ook die volgende persone:

- My ouers, Dirkie en Marlene Liebenberg, vir hul ondersteuning, aanmoediging en liefde. My broer en suster, Dirkie en Thilda Liebenberg, en my familie wie se liefde, gebede en raad altyd waardeer is.
- Frans Parsons wat my met 'n hart vol geduld aangemoedig het.
- My vriendin Nicolene Botha wie se wysheid 'n bron van inspirasie was.
- My studieleiers, Me. E.M. Kloppers en Prof. Dr. L.M. Fourie, vir die leiding wat hulle gegee het.
- Alé Smith vir die taalversorging.
- Lonmin Platinum en die Als-groep vir die navorsingsgeleentheid wat hulle gebied het.



Stakeholders refer to the individuals, communities and groups that influence a company's operations or are affected by the existence of the company. Companies are faced with the challenge of catering for the unique needs of a diverse set of stakeholders. In order to determine these needs, companies should establish and manage the relationships with their stakeholders. One way to manage these relationships is by communicating the company's corporate social responsibility (CSR) activities to stakeholders. Stakeholders have an important role to play, since they are directly impacted by a company's CSR activities.

The stakeholder theory not only enables one to determine who a company should be responsible for, but also provides insight into how companies can manage their relationships with stakeholders and why they should take responsibility for their own actions. One way to take responsibility is through CSR activities. Communities are affected by CSR activities, but companies seldom communicate with them about CSR activities. The result is that those who are directly impacted by the CSR activities, are uninformed. Seeing that communication fails here, the company is not in touch with the real needs of the community.

This study investigates how the companies Lonmin Platinum (Lonmin) and the Als group (Als) report on their CSR activities and how these communication processes can be enhanced to ensure that the communication with communities succeed. Als is a private owned company based in Potchefstroom. It consists of 15 entities that provide industrial services over a broad spectrum. Als does not have any formal CSR activities in place, but the company sponsors community projects. Lonmin on the other hand has formal CSR-activities in place of which sponsorships only form a small part. Lonmin is the third largest producer of Platinum Group Metals; the main operations are based in Marikana. The communities in the Potchefstroom area have a illiteracy rate of 27,8% compared to the illiteracy rate 23,3% in the Lonmin area.

Traditionally companies report on CSR activities through formal sustainability development reports that are usually available on the internet. As a result the communities do not receive information, which impacts on the company's reputation

and access to capital. Against this background the following research question is asked: **How can companies report to communities on CSR activities, in a responsible manner?**

A literature overview enabled the researcher to determine what responsible communication with regards to CSR activities entails. Normative guidelines were identified for types of communication, content of messages and communication principles. The principles include adequate information, reliability, intelligibility, relevancy and the opportunity for reaction. The normative guidelines for communication stresses the importance of verbal communication, but the role of written media should not be underestimated. The content should include the economic, environmental and social impact of the company's CSR activities.

Participant observation research, semi-structured- and focusgroup interviews and qualitative content analysis thereof suggests that the companies do not consider the accessibility and intelligibility of the ways in which they communicate with communities (especially illiterate members). The results also show that the companies can explore opportunities for verbal communication and use this more effectively.

Communities have a lot of power and Als and Lonmin should therefore maintain and manage their relationships with communities to ensure a sustainable future for both parties. This can be done by paying attention to how they communicate with communities. Communication about CSR activities is only one way to build relationships with communities, but it should get the attention it deserves.

**Key words:** *Corporate Social Responsibility, Communities, Stakeholder relations, Sustainability Development Reporting , Community communications, Als group of companies, Lonmin Plc*



# Opsomming

Belangegroepes beïnvloed maatskappye se besluite en die maatskappy kan op sy beurt weer 'n invloed op die belangegroepes hê. Die diverse belangegroepes se unieke behoeftes is 'n uitdaging vir 'n maatskappy. Ten einde hierdie behoeftes te bepaal, moet maatskappye 'n goeie verhouding met al die belangegroepes vestig en bestuur.

Die belangegroepeteorie kan nie net gebruik word om 'n maatskappy se belangegroepes en sy behoeftes bepaal nie; dit gee ook duidelikheid oor die verband tussen belangegroepes en die maatskappy, asook hoe die maatskappy belangegroepverhoudings kan bestuur. Hierdie verhoudings kan onder meer deur kommunikasie oor KSV-aktiwiteite bestuur word. Gemeenskappe is 'n belangegroep wat deur KSV-aktiwiteite geraak word, maar daar word selde met hulle oor KSV-aktiwiteite gekommunikeer wat meebring dat die groepe wat direk deur die aktiwiteite beïnvloed word, oningelig is.

Hierdie studie ondersoek die wyse waarop die maatskappye Lonmin Platinum (Lonmin) en die Als-groep (Als) oor hul KSV-aktiwiteite verslag doen. Die studie probeer ook vasstel hoe die kommunikasie aangepas kan word om meer suksesvol met gemeenskappe te kommunikeer. Als, 'n privaatmaatskappy wat in Potchefstroom gevestig is en industriële dienste verskaf, bestaan uit 15 entiteite en het geen formele KSV-aktiwiteite in plek nie, maar investeer in die gemeenskap deur middel van borgskappe. Lonmin, die derde grootste verskaffer van Platinum Groep Metale, is hoofsaaklik in Marikana bedrywig en het bestaande KSV-aktiwiteite wat borgskappe insluit. Die gemeenskappe in die Potchefstroom-area se ongeletterdheidsvlak is 27,8% teenoor die 23,3% van die gemeenskappe in die Lonmin-area.

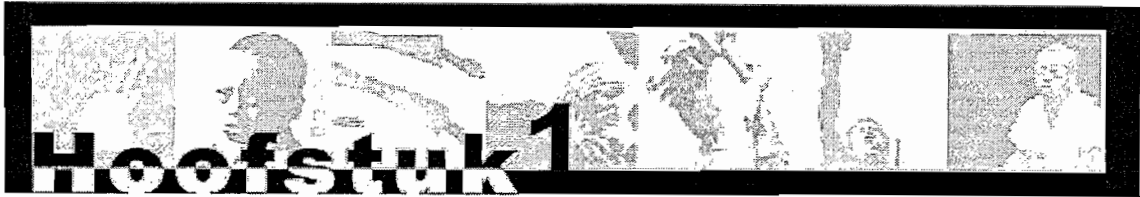
Tradisioneel kommunikeer maatskappye inligting oor hul KSV-aktiwiteite in 'n volhoubaarheidsverslag wat gewoonlik elektronies beskikbaar gestel word. Dit het tot gevolg dat gemeenskappe geen kommunikasie oor KSV-aktiwiteite ontvang nie, wat 'n impak op die maatskappy se reputasie en toegang tot kapitaal kan hê. Dit is teen dié agtergrond dat die volgende navorsingsvraag gestel is: **Hoe kan daar verantwoordbaar verslag gedoen word oor KSV-aktiwiteite aan die gemeenskappe van Als en Lonmin?**

'n Literatuurstudie is gedoen om vas te stel wat 'n verantwoordbare wyse om met gemeenskappe oor KSV-aktiwiteite te kommunikeer, behels. 'n Stel normatiewe riglyne is daargestel vir kommunikasiebeginsels; kommunikasiewyses en inhoud van boodskappe. Die kommunikasiebeginsels fokus op voldoende inligting, geloofwaardigheid, verstaanbaarheid, relevansie en die geleentheid vir reaksie. Wat kommunikasiewyses betref, moet maatskappye verkieslik mondelings kommunikeer, maar geskrewe kommunikasiewyses speel ook 'n belangrike rol. Die inhoud behoort die ekonomiese, sosiale en omgewingsimpak van die KSV-aktiwiteite in te sluit.

Die deelnemer-waarnemer-navorsing, semi-gestruktureerde onderhoude en fokusgroepe waarvan die data aan die hand van kwalitatiewe inhoudsanalise geanaliseer is, het aan die lig gebring dat daar min aandag aan die toeganklikheid en verstaanbaarheid van die kommunikasiewyses geskenk is wanneer daar met gemeenskappe (en veral ongeletterde lede) gekommunikeer is. Die resultate wys ook dat daar potensiële geleenthede is vir mondelinge kommunikasie en dat die maatskappye dit meer doeltreffend kan gebruik.

Gemeenskappe het 'n groot hoeveelheid mag en Als en Lonmin behoort hul verhoudinge met gemeenskappe te onderhou en bestuur ten einde 'n volhoubare toekoms vir albei partye te verseker. Dit kan gedoen word deur veral te let op die wyse waarop hulle met gemeenskappe kommunikeer. Kommunikasie oor KSV-aktiwiteite met gemeenskappe is slegs een van die wyses waarop gemeenskapsverhoudinge bevorder kan word, maar dit behoort die aandag te kry wat dit verdien.

**Sleutelbegrippe:** *Korporatiewe Sosiale Verantwoordelikheid; Gemeenskappe; Gemeenskapverhoudings; Volhoubaarheidsverslaggewing, Als-groep, Lonmin Plc*



## Oriëntasie, probleemstelling en doelstellings

### 1.1 Inleiding

Binne die breë veld van korporatiewe kommunikasiebestuur word daar tans wegbeweeg van die fokus op kommunikasie met belangegroep na die strategiese bestuur van verhoudings tussen 'n maatskappy en sy belangegroep (Ledingham, 2003:181). Volgens die vader van die belangegroepbenadering, Robert Edward Freeman, kan belangegroep die besluite van 'n maatskappy beïnvloed en die maatskappy se besluite kan weer 'n invloed op die belangegroep hê. Hierdie belangegroep sluit onder meer werknemers, aandeelhouers, gemeenskappe en die regering in (Freeman, 1984:46; Steyn & Puth, 2000:5). Maatskappye funksioneer dus nie in 'n vakuum nie.

Die maatskappy het gevolglik 'n uitdaging om van die diverse belangegroep se unieke behoeftes bewus te wees en daarin te voorsien om uiteindelik goeie verhoudings met belangegroep te handhaaf (Mazurkiewicz & Grenna, 2003:14). Omdat die aard en behoeftes van belangegroep verskil, moet die maatskappy op verskillende wyses met elkeen kommunikeer ten einde goeie verhoudings te vestig en te bestuur. Die King III-verslag wat September 2009 beskikbaar gestel is en in Maart 2010 in werking tree, plaas klem op die belangrikheid van effektiewe kommunikasie met alle belangegroep van maatskappye, insluitend gemeenskappe (KPMG, 2009:2). Die implikasie hiervan is dat kommunikasie met alle belangegroep as belangrik gesien behoort te word en dat maatskappye oor dié kommunikasie met belangegroep verslag behoort te doen.

Een aspek waarvoor maatskappye met hul belangegroep moet kommunikeer is die maatskappy se korporatiewe sosiale verantwoordelikheid (KSV). Daar is toenemend belangegroep wat verwag dat maatskappye nie net KSV-aktiwiteite in plek moet hê nie, maar ook daarvoor moet kommunikeer (Beckmann *et al.*, 2006:11).

Binne die literatuur is daar tot op hede geen enkele definisie vir KSV wat wêreldwyd aanvaar word nie, maar wel 'n aantal beginsels waarvoor breedweg saamgestem word en sienings wat bymekaar aansluit.

## 1.2 Korporatiewe sosiale verantwoordelikheid (KSV)

Volgens Yakovleva (2005:9) verwys KSV na die maatskappy se optrede om sosiale en omgewingsprobleme op te los; probleme wat deels ontstaan het weens die maatskappy se bestaan. Dié optrede strek verder as die maatskappy se produksie en ekonomiese en wetlike verpligtinge. Mazurkiewitz en Grenna (2003:5) stel voor dat KSV nie net 'n maatskappy se gemeenskapsprojekte en borgskappe behels nie. Dit verwys ook na die wyse waarop maatskappye met belangegroeppe saamwerk sodat verskeie hulpbronne beskikbaar gestel kon word ten einde 'n positiewe impak om die samelewing te maak. Daar bestaan ook beskouinge dat KSV maatskappye se vrywillige optredes is wat 'n positiewe bydrae tot die samelewing en omgewing maak (European Commission, 2001; McWilliams & Siegel, 2001:117). Hamann en Kapelus (2004:86) motiveer weer dat KSV 'n waarborg is dat die maatskappye verantwoordelikheid neem vir hul direkte en indirekte impak op die samelewing. Die World Business Council for Sustainable Development (2001) se definisie sluit hierby aan deur KSV te definieer as die volgehoue verbintenis van besighede om op 'n etiese wyse op te tree en tot ekonomiese ontwikkeling by te dra. Dit het dan tot gevolg dat die lewenskwaliteit van die werksmag en hul families, die plaaslike gemeenskap en die samelewing in die breë verbeter word.

Yakovleva (2005:14) verduidelik dat KSV hoofsaaklik tweeledig is en sosiale verantwoordelikheid en omgewingsverantwoordelikheid insluit. Sosiale verantwoordelikheid fokus op die aktiwiteite wat gerig is op menseregte, filantropiese bydraes (borgskappe), gemeenskapsontwikkeling en geletterdheid (Yakovleva 2005:14). Omgewingsverantwoordelikheid sluit in aktiwiteite wat gerig is op besoedeling, natuurbewaring en die rehabilitasie van die omgewing (Yakovleva 2005:14). Gesondheids-, veiligheids- en belangegroepkommunikasie-aktiwiteite word nie hierby ingedeel nie, hoewel dit ook as KSV-aktiwiteite gereken word (Yakovleva 2005:14).

Die volgende uitgangspunte kan uit die bogenoemde definisies van KSV afgelei word:

- KSV is die doelgerigte aktiwiteite wat 'n maatskappy in plek het om 'n positiewe impak op die samelewing te maak.
- KSV is die verantwoordelikheid wat maatskappye vir hulle direkte en indirekte impakte op die sosiale samelewing en omgewing neem.

- KSV-aktiwiteite verhoog die lewenskwaliteit van die maatskappy se arbeidsmag, hul families sowel die plaaslike gemeenskap.

Die volgende definisie van KSV word uit die bogenoemde uitgangspunte afgelei en word vir hierdie studie gebruik: *KSV is die doelgerigte aktiwiteite wat maatskappye in plek het wat die negatiewe impak van die maatskappybedrywighede verminder en die positiewe impak verhoog, sodat die maatskappy verantwoordbaar en verantwoordelik optree teenoor die omgewing en sy belangegroep deur die lewenskwaliteit van sy arbeidsmag, hul families en die plaaslike gemeenskap te verhoog.*

Uit hierdie definisie is dit duidelik dat 'n maatskappy se belangegroep in ag geneem moet word wanneer KSV-aktiwiteite beplan word, juis omdat belangegroep die persone is teenoor wie die maatskappy verantwoordbaar is (Podnar, 2008:75).

### **1.3 Die belangegroepeteorie**

Belangegroepeteorie verwys na individue of groepe wat deur 'n maatskappy se aktiwiteite en besluite beïnvloed word. Dié groepe kan ook 'n invloed op die maatskappy se besluite hê (Freeman, 1984:52). Freeman se belangegroepeteorie fokus op die wyses waarop maatskappye hul verhoudings met gemeenskappe kan bou en bestuur. Die teorie kan gebruik word om 'n maatskappy se belangegroepeteorie te identifiseer, asook te identifiseer wat elke belangegroep se belang in die maatskappy is (Mitchell *et al.*, 1997:853; Freeman, 1984:53,98). Die teorie verskaf ook riglyne vir die strategiese bestuur en ontwikkeling van belangegroepverhoudings deur belangegroepeteorie se behoeftes te identifiseer, asook die wyses waarop daar in hierdie behoeftes voorsien kan word (Freeman, 1984:53,59, 101,111).

Freeman (1984:40) verduidelik dat maatskappye moet besef wat hul ekonomiese impak op die samelewing is indien hulle strategies wil beplan. Die samelewing waarbinne die maatskappy funksioneer, sluit ook die plaaslike gemeenskappe in (GRI, 2002:51). Gemeenskappe word gedefinieer as 'n groep met diverse karaktereienskappe wat deur sosiale omstandighede gebind word en in dieselfde geografiese gebied woon (MacQueen *et al.*, 2001:1929; Hendriques & Sardorsky, 1999:155).

Aandeelhouers en werknemers geniet meer aandag as gemeenskappe, maar laasgenoemde kan ook 'n reuse-impak op die maatskappy se voortbestaan hê. In hierdie studie is die gemeenskappe waarop gefokus word die persone wat in die nabye omgewing van die maatskappye woon, en op wie die maatskappye se

bedrywighede 'n impak het en wat deur maatskaplike probleme geraak word. In praktyk beteken dit dikwels dat hierdie groepe ook ongeletterd is en min toegang tot massamedia het.

Baie maatskappy hang onwetend die wenner van die Nobelprys Milton Friedman aan wat gesê het: "The business of business is business." Dit kom daarop neer dat 'n maatskappy slegs wins vir aandeelhouers genereer (Friedman, 1970:1). Die aandeelhouers word dus as die belangrikste en soms enigste belangegroep van waarde gereken. Hierdie stelling word dikwels as die kern van die aandeelhouerteorie gestel (Freeman, 2008:165). Daarenteen het maatskappye, soos in die mynwyse, geleer dat goeie verhoudinge met die gemeenskappe uiters noodsaaklik is, omdat maatskappye nie in 'n vakuum funksioneer nie. Konflik tussen die maatskappy en sy gemeenskappe lei ook tot korporatiewe risiko's en die maatskappy se reputasie kan skade ly (Yakoleva, 2005:61).

#### **1.4 Kontekstualisering: Als en Lonmin**

Als, 'n grondhershuiwingsmaatskappy in Potchefstroom, en Lonmin Platinum (Lonmin), 'n platinummyn in die Marikana-omgewing, word in hierdie studie ondersoek. Als is 'n private Suid-Afrikaanse maatskappy wat uit 15 entiteite bestaan. Hierdie entiteite sluit onder meer in Als Plant Hire, Als Mining, Als Roads, Als Plant Sales, Als Manufacturing, Als BEE-projects en Als Logistics. Als voorsien groot masjinerie aan maatskappye (Als, 2007:3) en die maatskappy se naam verwys daarna dat hy "alles" ("als") kan doen (Kooij, 2007). Die maatskappy verhuur groot masjinerie vir periodes langer as ses maande aan myngroepe soos Harmony Gold, BHP Billiton, De Beers, PPC en Xstrata, asook onafhanklike ontwikkelaars soos dié wat die Mooirivier-winkelsentrum in Potchefstroom gebou het (Als, 2007:6). Als se hoofkantoor is in Potchefstroom en die maatskappy staan borgskappe aan verskeie nie-regeringsorganisasies (NROs) sowel instansies wat in die gemeenskap van Potchefstroom werk, toe.

'n Belangrike punt wat Als in gedagte moet hou wanneer gepoog word om met gemeenskappe te kommunikeer, is dat die ongeletterdheidsyfer in die Potchefstroom-omgewing 27,8% is (StatsSA, 2007). Dit beteken dat 'n groot persentasie persone nie kommunikasie in geskrewe formaat sal kan lees nie, wat impliseer dat die maatskappy alternatiewe kommunikasiewyses behoort te ondersoek.

Borgskappe is die wyse waarop Als tans sy sosiaal verantwoordelikheid teenoor die gemeenskap nakom. Borgskappe wat Als in 2007 toegestaan het was hoofsaaklik

vir fondsinsamelingsdae wat die vorm van golfdag aangeneem het en ten bate van welsynsorganisasies gehou is. Die golfdag van N.G. Welsyn, Diensentrum vir Bejaardes en die -Rotary klub is geborg. 'n Borgskap is ook aan Kansa toegestaan, ten bate van Kansa se jaarlikse fondsinsamelingsdag. Tlokwe hoërskool het ook 'n borgskap van Als ontvang, wat tot 'n fondsinsamelingsprojek vir hierdie behoeftige skool bygedra het. Als het ook 'n bydrae gemaak tot die PUK-Rugbyinstituut se afrigtingsklinieke in agtergeblewe gemeenskappe van Potchefstroom. Borgskappe wat nie kontantbydraes was nie sluit komberse vir die E.S le Grange skool vir gestremdes en wiskunde handboeke vir Laerskool Losberg in.

Die fondse wat deur die fondsinsamelingsprojekte van die NROs ingesamel is, word hoofsaaklik gebruik om die lewenskwaliteit van agtergeblewe gemeenskappe te verbeter. Hoewel hierdie borgskappe 'n positiewe bydrae tot die gemeenskap van Potchefstroom maak, besef Als dat dit nie volhoubaar is nie en word daar beplan om in die toekoms in KSV-aktiwiteite te belê wat 'n volhoubare impak kan maak.

Lonmin se grootste mynbedrywigheite is in die Marikana-omgewing geleë. Lonmin het omtrent 17 000 werknemers wat die kategorie 3-8 mynwerkers (wat ondergronds werk), kantoorwerkers en kontrakteurs insluit (Lonmin, 2008:7). Lonmin is die derde grootste produsent van Platinum Groep Metale in die wêreld. Hierdie metale sluit onder meer platinum, rhodium, palladium en iridium in. Lonmin is op die Londense aandelemerk en die Johannesburgse effektebeurs genoteer (Lonmin, 2007:4). Die maatskappy het wel nog myne in die Limpopo-provinsie, maar dit is op 'n kleiner skaal. Die raffinadery is in Brakpan, Gauteng, geleë. Die gemeenskappe van Lonmin wat in hierdie studie ondersoek is, is die Bapong-, Mooinooi-, Sonop- en Marikana-gemeenskappe wat rondom die maatskappy se myne by Marikana geleë is (Groenewald *et al.*, 2008:8). Volgens Groenewald *et al.* (2008:16) verteenwoordig die Bapong-gemeenskap 51% van Lonmin se totale gemeenskappe en Mooinooi 37%. Sonop is die kleinste gemeenskap en verteenwoordig 3% van Lonmin se gemeenskappe. Groenewald *et al.* (2008) se studie het getoon dat 11,5% van die Sonop-gemeenskap geen skoolopleiding gehad het nie of nie hul laerskoolopleiding voltooi het nie, teenoor Mooinooi se 37% en Bapong se 21,5%. 'n Groot persentasie van die gemeenskap is dus ongeletterd wat beteken dat geskrewe formaat nie die ideaal sal wees om met die gemeenskappe oor Lonmin se KSV-aktiwiteite te kommunikeer nie, wat impliseer dat Lonmin ook alternatiewe kommunikasiewyses behoort te ondersoek.

Lonmin het verskeie KSV-aktiwiteite in plek waarvan borgskappe slegs 'n deel is. Die fokus van Lonmin se KSV-aktiwiteite kan verdeel word in sewe afdelings

naamlik: bestuursisteme, menslike hulpbronne bestuur, veiligheid, gesondheid, omgewing, behuising en die gemeenskap. Elk van hierdie afdelings het spesifieke projekte wat op KSV fokus. Onder die afdeling bestuursisteme kan daar verwys word na die KSV-aktiwiteit om ISO 14001 sertifisering vir al die myn se bedrywighede te verkry. (ISO 14001 sertifisering is 'n bestuursstelsel wat verseker dat Lonmin hulle impak spesifiek op die omgewing bestuur). KSV-aktiwiteite wat genoem kan word onder die afdeling van menslike hulpbron bestuur is die doelgerigte aktiwiteite om 50% van Lonmin se kontrakwerk vir voorheen benadeelde Suid-Afrikaners te gee. Aktiwiteite wat op veiligheid fokus sluit verskeie bewustheidsveldtogte in van hoe om veilig die daaglikse mynverrigtinge aan te pak. Daar kan onder die gesondheidsafdeling verwys word na die infrastruktuur verbetering van klinieke en die skole voedingsprogramme. Aktiwiteite wat let op die besparing van varswater en die monitor van stofbesoedeling kan as deel van die KSV-aktiwiteite van Lonmin se omgewingsafdeling gesien word. Lonmin wend ook 'n poging aan om 5,500 huise vir kategorie 3-8 mynwerkers te bou asook om hostelle in woonstelle te omskep wat deel van hulle behuisingafdeling is. Die gemeenskapsafdeling van Lonmin het KSV-aktiwiteite in plek wat gehalte opvoeding in die plaaslike skole bevorder, dienslewering verbeter en na die infrastruktuur ontwikkeling van die plaaslike gemeenskappe let.

### **1.5 Probleemstelling**

Maatskappye is toenemend onder druk weens regulering (byvoorbeeld die Wet op Minerale en Petroleumhulpbronontwikkeling [Suid-Afrika, 2002:28]), asook eise en verwagtinge van die gemeenskap om oor KSV verslag te doen (McMahon & Strongman, 1999:8). Podnar (2008:76) verduidelik ook dat belangegroepes spesifieke verwagtinge het oor KSV-kommunikasie en dat korporatiewe kommunikasiepraktisyns strategies hieraan moet aandag skenk. Hierdie druk lei daartoe dat maatskappye dikwels generiese verslae opstel en nie genoegsaam aandag aan die inhoud en keuse van 'n geskikte kommunikasiewyse vir 'n spesifieke belangegroep, soos byvoorbeeld gemeenskappe, skenk nie.

KSV-inligting word tradisioneel deur middel van 'n volhoubaarheidsverslag, internetpublikasies en ook ander korter verslae aan die belangegroepes gekommunikeer (GRI, 2006; Trialogue, 2007:211; King, 2002:14). Dié kommunikasiewyse mag voldoende en aanvaarbaar wees wanneer daar met belangegroepes soos die regering en beleggers gekommunikeer word, maar dit is nie noodwendig toeganklik en/of toepaslik wanneer daar met gemeenskappe gekommunikeer word nie. Die gemeenskappe waarin maatskappye funksioneer word sodoende dikwels oor die hoof gesien wanneer inligting oor hul KSV-aktiwiteite op die internet beskikbaar gestel word. Die gevolg hiervan is dat die persone wat direk

deur die KSV-aktiwiteite geraak word, dikwels onkundig is oor die aktiwiteite. Omdat daar nie voldoende kommunikasie plaasvind nie, is die maatskappy dan ook uit voeling met die werklike behoeftes van die gemeenskap.

Volwasse Suid-Afrikaners het 'n hoë ongeletterdheidsyfer (Aitchison & Harley, 2006:90). Soos reeds gesien, is ongeletterdheid ook vir Als en Lonmin 'n uitdaging. Weens die hoë ongeletterdheidsvlak is sommige belangegroepe dalk nie in staat om 'n verslag te lees nie; daarby het hulle ook nie noodwendig toegang tot elektroniese media of die nodige kennis om dit te benut nie. Als en Lonmin het dus 'n uitdaging om aan verskillende belangegroepe (wat wissel van beleggers en kliënte, tot relatief ongeskoolde werkers en gemeenskappe) verslag te doen oor hul KSV-aktiwiteite. Dis duidelik dat een verslag nie in die behoeftes van die verskillende gemeenskappe kan voorsien nie.

### **1.6 Navorsingsvrae**

Uit die voorafgaande bespreking is dit duidelik dat maatskappye 'n groot uitdaging het om effektief met verskillende gemeenskappe oor hul KSV-aktiwiteite te kommunikeer. Die studie fokus daarom op die volgende algemene navorsingsvraag:

#### **Hoe kan daar verantwoordbaar verslag gedoen word oor KSV-aktiwiteite aan die gemeenskappe van Als en Lonmin?**

Die volgende spesifieke navorsingsvrae word ondersoek:

1. Hoe behoort maatskappye met gemeenskappe te kommunikeer oor hul korporatiewe sosiale verantwoordelikheid?
2. Hoe kommunikeer Als en Lonmin met gemeenskappe oor hul korporatiewe sosiale verantwoordelikhedsaktiwiteite en hoe vergelyk dit met die riglyne wat in die literatuur gestel word?
3. Wat is die gemeenskappe se persepsies oor hoe Als en Lonmin met hulle kommunikeer rakende hulle korporatiewe sosiale verantwoordelikhedsaktiwiteite en word moontlike alternatiewe voorgestel?

Hierdie spesifieke navorsingsvrae is gestel sodat die onderstaande doelwitte bereik kan word.

### **1.7 Doelstellings**

1. Om deur middel van 'n literatuurstudie te bepaal hoe maatskappye met gemeenskappe behoort te kommunikeer oor hul korporatiewe sosiale verantwoordelikhedsaktiwiteite, met verwysing na die

kommunikasiebeginsels, kommunikasiewyses en inhoud van die boodskap.

2. Om deur middel van deelnemer-waarnemer-navorsing, kwalitatiewe inhoudsanalise en semi-gestruktureerde onderhoude te bepaal hoe Als en Lonmin met gemeenskappe oor hul korporatiewe sosiale verantwoordelikhedsaktiwiteite kommunikeer, en hoe dit vergelyk met die riglyne wat in die literatuur gestel word.
3. Om deur middel van semi-gestruktureerde onderhoude en fokusgroepe gemeenskappe se persepsies te bepaal oor hoe Als en Lonmin met hulle kommunikeer rakende die maatskappy se korporatiewe sosiale verantwoordelikhedsaktiwiteite en vas te stel of moontlike alternatiewe voorgestel word.

### **1.8 Rigtinggewende argumente**

Volgens die belangegroepbenadering van Freeman (1984) moet maatskappye alle belangegroepe of individue in ag neem wat deur die maatskappy beïnvloed word. Maatskappye moet weet wie hul belangegroepe is, asook wat die belange van elk is sodat verhoudinge met die belangegroepe strategies bestuur kan word (Freeman, 2008:166; Steyn & Puth, 2000:5; Freeman, 1984:54-69). Die volledige argument word in paragraaf 2.2 gemaak.

Belangegroepe, ook gemeenskappe, beskik oor mag wat 'n invloed op maatskappye se bedrywinghede kan hê. In hierdie studie word dus geargumenteer dat gemeenskappe 'n primêre belangegroep is en die verhouding met hierdie gemeenskappe dus ook strategies bestuur moet word. In paragraaf 2.3 word die aard van gemeenskappe se mag in maatskappye volledig bespreek waarna daar in paragraaf 2.5 aangedui word waarom gemeenskappe as 'n primêre belangegroep gereken word.

Een wyse om goeie belangegroepverhoudings strategies te bestuur is deur middel van doeltreffende kommunikasie oor 'n maatskappy se KSV-aktiwiteite.

Daar kan egter nie slegs op tradisionele wyses aan die gemeenskap verslag gedoen word oor KSV-aktiwiteite nie, maar 'n unieke benadering ten opsigte van kommunikasiewyses en inhoud moet gevolg word om in die gemeenskappe se kommunikasiebehoefte te voorsien en op 'n verantwoordbare wyse met hulle te kommunikeer. Hierdie argument word volledig in paragraaf 2.6 bespreek.

Spesifieke teoretiese stellings sal in hoofstuk 3 geformuleer word.

## **1.9 Navorsingsmetodes**

### **1.9.1 Literatuurstudie**

Die databasisse wat geraadpleeg is in soektogte is Ebscohost, Nexus, MCB Emerald, die Ferdinand Postma-katalogus, Scopus en SA Media. Die meeste navorsing wat in verband met volhoubaarheidsverslaggewing gedoen is, fokus op die belangrikheid van verslaggewing, die invloed van die Global Reporting Initiative (GRI) en die geloofwaardigheid van verslaggewing (Park & Brorson, 2005; Jackson & Quotes, 2002; Richardson *et al.*, 2002; Saga 2002; Davis, 2004). Hierdie studie fokus egter op die wyses waarop KSV-aktiwiteite aan 'n spesifieke belangegroep, naamlik die gemeenskap, gekommunikeer word. Daar is tot op hede nog nie 'n soortgelyke studie gedoen nie. Die doel van die literatuurstudie is om vas te stel wat die ideale kommunikasiebeginsels, kommunikasiewyses en inhoud van boodskappe is wanneer daar oor KSV-aktiwiteite met gemeenskappe gekommunikeer word.

Die kwalitatiewe navorsingsmetodes wat gebruik is, is deelnemer-waarnemer-navorsing, 'n kwalitatiewe inhoudsanalise, fokusgroepe en semi-gestruktureerde onderhoude.

### **1.9.2 Empiriese studie**

Vir hierdie studie is 'n kwalitatiewe benadering gebruik om insig te kry (Du Plooy, 2002:29; Zikmund, 2003:132) in hoe maatskappye oor hulle KSV-aktiwiteite kommunikeer en hoe belangegroepe, spesifiek die gemeenskappe, verslaggewing oor KSV-aktiwiteite ervaar. Kwalitatiewe navorsing gee die geleentheid aan die navorser om die werklikheid te ervaar deur die subjektiewe siening van die respondent. Dit word gedoen deur indiepte-gesprekke te voer en persoonlike inligting op 'n kleiner skaal te kry (Ambert *et al.*, 1995:880). Sodoende kan daar op 'n persoonlike vlak waargeneem word hoe die belangegroepe volhoubaarheidsverslaggewing sien en ervaar en kan die inligting geïnterpreteer word terwyl die omstandighede van die gemeenskappe ook in gedagte gehou word. Daar is ook kwalitatief te werk gegaan om te bepaal hoe Als en Lonmin oor KSV-aktiwiteite kommunikeer.

#### **(a) Deelnemer-waarnemer-navorsing**

Volgens Du Plooy (2002:147) is deelnemer-waarnemer-navorsing 'n insamelingsmetode waarby die navorser direk betrokke is, die onderwerp van die studie waarneem en soms ook self deelneem aan aktiwiteite. Deelnemer-waarnemer-navorsing is onderskeidelik vir twee maande by Als en vier maande by Lonmin gedoen waartydens daar bepaal is hoe die maatskappye KSV-aktiwiteite loods en daaroor verslag doen. Als het slegs borgskappe as KSV-aktiwiteite in plek

en twee maande was voldoende, terwyl daar 'n langer tyd by Lonmin deurgebring is, omdat hy aansienlik meer KSV-aktiwiteite het en dit langer geneem het om die KSV-struktuur binne Lonmin te verstaan.

### **(b) Kwalitatiewe inhoudsanalise**

'n Kwalitatiewe inhoudsanalise kan gebruik word om verskeie maatskappy-dokumente soos byvoorbeeld beleidsdokumente te analiseer (Du Plooy, 2002:191; Zikmund, 2003:132). 'n Kwalitatiewe inhoudsanalise is in dié studie gedoen om die wyse waarop die twee maatskappye oor KSV verslag doen, te ondersoek en analiseer. Vir die doeleindes van hierdie studie is die jaarblad en kwartaalblaai van Als ondersoek. Die kommunikasiewyses van Lonmin wat ondersoek is, sluit die volgende in: die gemeenskapskoerant *GLC Voice*; 2007 se verantwoordbaarheidsverslag; die gemeenskapsforum Lentswe; en die maatskappy se webwerf. Die bogenoemde geskrewe kommunikasiewyses is gekies, omdat dit waarskynlik vir die gemeenskap beskikbaar is en dit juis die dokumente is wat 'n weerspieëling van die maatskappy se KSV-aktiwiteite gee. Die gemeenskapsforum Lentswe word gebruik om mondeling inligting aan gemeenskappe oor te dra. Die geskrewe kommunikasiewyses van Als en Lonmin is versamel sodat dit 'n tydperk van twaalf maande dek, omdat dit 'n goeie beeld gee van wat in die maatskappye gebeur het en of die maatskappy verantwoordbaar rakende hul KSV-aktiwiteite verslag doen. Uit die literatuurstudie is daar teoretiese stellings geformuleer wat aandui hoe daar met gemeenskappe gekommunikeer behoort te word ten opsigte van die keuse van die kommunikasiewyses, die inhoud daarvan en die kommunikasiebeginsels wat gevolg behoort word. Hierdie teoretiese stellings sal as riglyne gebruik word, waaraan die maatskappy se kommunikasie met gemeenskappe oor KSV-aktiwiteite gemeet sal word.

### **(c) Fokusgroepe**

Dié navorsingsmetode word op klein groepe respondente toegepas en verskillende onderhoudstegnieke kan gebruik word (Du Plooy, 2002:177). Fokusgroepe kan kortliks verduidelik word as gefokusde gesprekke tussen 'n klein groep individue oor die navorsingsonderwerp. Hierdie metode verseker dikwels volledige antwoorde, omdat dit toelaat dat die respondente mekaar se standpunte kan bevraagteken of aanvul (Lewin, 1992:413).

Fokusgroepe is met twee groepe kategorie 3-8 mynwerkers van Lonmin gedoen en ook met die Bapo ba Mogale Youth Development Forum van Bapong, 'n gemeenskap naby Lonmin. Die kategorie 3-8 mynwerkers werk hoofsaaklik ondergronds en is deels opgelei. Hulle is verteenwoordigers van die gemeenskap en

onderhoude is met hulle gevoer, omdat hulle 'n skakel is tussen Lonmin en die gemeenskap en blootgestel is aan dieselfde sosio-maatskaplike omstandighede as die plaaslike gemeenskappe. Die deelnemers vir die drie fokusgroepe is deur die Lonmin gemeenskapskakelingskantoor geïdentifiseer. Die inligting wat deur die fokusgroepe ingesamel is, is deur middel van 'n kwalitatiewe inhoudsanalise ontleed.

Daar is besluit om nie fokusgroepe met die gemeenskapsverteenwoordigers van Als te voer nie, omdat semi-gestruktureerde onderhoude meer gepas was aangesien hierdie gemeenskapsverteenwoordigers individue van veskillende organisasies was wat vereis het dat individuele onderhoude gevoer moes word. Semi-gestruktureerde onderhoude het ook die geleentheid gebied om opvolg vrae te vra sodat meer persoonlike inligting van die individue se ervarings oor Als se kommunikasie bepaal kon word.

#### **(d) Semi-gestruktureerde onderhoude**

Semi-gestruktureerde onderhoude bestaan uit die vra van gestruktureerde vrae aan respondente, maar die onderhoudvoerder het die vryheid om opvolg vrae te vra in reaksie op respondente se antwoorde (Du Plooy, 2002:177). Semi-gestruktureerde onderhoude is met Natalie Kincaid-Smith en Erika Kooij, die persone in beheer van die volhoubaarheidsverslaggewing van die twee maatskappye, gevoer om te bepaal wat die maatskappye se strategie rakende KSV-aktiwiteite en -kommunikasie is.

'n Semi-gestruktureerde onderhoud is ook met 'n gemeenskapverteenwoordiger van die gemeenskap van Lonmin gevoer. Sam Rampete is 'n verteenwoordiger van Lonmin se gemeenskappe, omdat hy in die gemeenskap werk én woon.

Semi-gestruktureerde onderhoude is ook gevoer met die bestuurders van nie-regeringsorganisasies (NROs) as verteenwoordigers van Als se gemeenskappe, aangesien hierdie persone in noue kontak met die plaaslike gemeenskappe is en dus hierdie gemeenskappe se omstandighede en behoeftes begryp. Hulle sluit in Belinda Conradie (die bestuurder van die Kankervereniging van Suid-Afrika [Kansa] se tak in Potchefstroom), Hennie Heathcote (die bestuurder van Blue Moon-dansstudio), Martie Linde van NG Welsyn en Wendri Eloff van die Dienssentrum vir Bejaardes. Dié NROs is gekies, omdat Als hulle geborg het of omdat van hulle die maatskappy vir borgskappe genader het. 'n Onderhoud is ook met die hoof van die skool vir gestemdes E.S. le Grange, Carlien Louw, gevoer. Sy is nou by die gemeenskap betrokke en het Als al 'n paar keer vir 'n borgskap genader. Die bestuurders van hierdie NROs kan as tussengangers gesien word tussen Als en die gemeenskap en alhoewel diegene met wie daar onderhoude gevoer is nie noodwendig dieselfde

eienskappe as gemeenskappe het nie, word hulle genoegsaam blootgestel aan die omstandighede van die gemeenskappe weens die aard van hul werk, om te weet watter kwessies daar in die gemeenskap is.

Die doel van hierdie onderhoude was om te bepaal hoe verteenwoordigers van die gemeenskap die volhoubaarheidsverslaggewing ervaar en of hulle dit as toeganklik beskou. Onderhoude is gevoer totdat daar genoegsame inligting vir die studie ingesamel is. Die onderhoude is met behulp van kwalitatiewe inhoudsanalise ontleed.

### **1.10 Vooruitskouing**

**Hoofstuk 2** fokus op die belangrikheid van die gemeenskap as belangegroep. Dit sal gedoen word teen die agtergrond van die belangegroep-teorie wat die belangrikheid van doeltreffende verhoudingsbestuur met alle belangegroepes beklemtoon.

**Hoofstuk 3** gaan grootliks op volhoubaarheidsverslaggewing fokus. Daar sal ook kortliks gekyk word na die verskillende volhoubaarheidsverslaggewingsmedia wat maatskappye gebruik. Die hoofuitgangspunt van die hoofstuk sal wees dat die tradisionele verslaggewingsmedia nie noodwendig geskik is wanneer dit kom by verslaggewing aan gemeenskappe oor KSV-aktiwiteite nie. Teen hierdie agtergrond sal normatiewe kommunikasieriglyne vir maatskappye se volhoubaarheidsverslaggewing aan gemeenskappe ontwikkel word. Die normatiewe riglyne sal vir kommunikasiewyses, inhoud en kommunikasiebeginsels ontwikkel word ten einde die eerste navorsingsvraag te beantwoord.

In **hoofstuk 4** sal die navorsingsmetodes wat in hierdie studie gebruik word, volledig bespreek word.

**Hoofstuk 5** sal die resultate weergee ten einde die laaste twee navorsingsvrae te beantwoord. Die kommunikasiewyses en inhoud van Als en Lonmin sal bespreek word, asook hoe dit met die normatiewe riglyne vir kommunikasiewyses, inhoud en kommunikasiebeginsels vergelyk. Die gemeenskappe se sieninge oor hierdie kommunikasiewyses gaan ook in die hoofstuk bespreek word en die alternatiewe kommunikasiewyses wat Als en Lonmin gebruik om met gemeenskappe te kan kommunikeer, sal uitgelig word.

**Hoofstuk 6** is die gevolgtrekkingshoofstuk wat die algemene navorsingsvraag sal beantwoord deur na die vorige hoofstukke te verwys. Die hoofstuk sal 'n oorsig gee

van wat in die literatuur gestel is, asook hoe Als en Lonmin verantwoordbaar oor hul KSV-aktiwiteite aan die gemeenskap verslag doen.



## **Belangegroepverhoudings en die gemeenskap**

### **2.1 Inleiding**

Dit het uit Hoofstuk 1 geblyk dat 'n maatskappy nie binne 'n vakuum funksioneer nie, maar dat hy verhoudings met verskeie belangegroepes het. Dit is daarom nodig om hierdie verhouding op 'n verantwoordbare wyse te bestuur (Goodstein & Wicks, 2007:377). Een van die wyses waardeur maatskappye verhoudings met belangegroepes kan bestuur, is deur doeltreffende kommunikasie (Freeman & Phillips, 2002:333).

Hierdie studie fokus op die kommunikasie aan gemeenskappe as belangegroep van die maatskappy. In hoofstuk twee word geargumenteer dat gemeenskappe 'n primêre belangegroep van 'n maatskappy is, omdat hulle 'n bepaalde hoeveelheid mag besit en sodoende 'n invloed op die maatskappy kan hê. Dit sal bespreek word deur die belangegroepeteorie as rigtingaanwyser te gebruik.

In die belangegroepeteorie word die argument gemaak dat verhoudings met belangegroepes bestuur moet word, omdat belangegroepes (wat gemeenskappe insluit) en maatskappye 'n impak op mekaar kan hê. Freeman (1984:106, 107) verduidelik dat hierdie verhouding met die gemeenskap bestuur kan word deur met hulle te kommunikeer. Dit sal misverstande tussen maatskappye en gemeenskappe verminder en ook help om die gemeenskap se belange te bepaal.

### **2.2 Belangegroepes: Teoretiese uitgangspunte**

Daar is verskeie sienings oor die oorsprong van die begrip "belangegroep". General Electrical het dié term in 1933 begin gebruik om te verwys na sy verbruikers, werknemers, gemeenskappe en aandeelhouders (Goodpaster, 1991:54). Volgens Clarkson (1995:54) het die term sy oorsprong in die woord "stockholder". Hy beskryf 'n belangegroep as 'n groep met 'n "stake" in 'n maatskappy – dus 'n groep mense wat 'n "aandeel" in die maatskappy het. Freeman (1984:52) het egter in 1984 'n definisie vir belangegroepes geformuleer wat Goodpaster se aanvanklike verwysing van wie belangegroepes is vervat. Volgens Freeman (1984:52) verwys belangegroepes na groepe of individue wat 'n impak het op 'n maatskappy, maar wat

terselftertyd ook deur die maatskappy beïnvloed word. Belangegroep is dus groepe of individue wat 'n belang het in die maatskappy, soos byvoorbeeld werknemers, gemeenskappe en aandeelhouers.

Freeman (1984: 52) het dié definisie gebruik om die belangegroepeteorie te ontwikkel. Die teorie fokus veral op hoe maatskappye belangegroepverhoudings kan bestuur ten einde die potensiële negatiewe impak van die belangegroepes op die maatskappy, proaktief te elimineer (Freeman & Phillips, 2002:334). Die teorie kan die maatskappy ook help om sy belangegroepes te identifiseer (Donaldson & Preston, 1995:65; Freeman & Phillips, 2002:333).

Freeman se benadering tot belangegroepes kan soos volg opgesom word:

- Belangegroepes is groepe wat 'n direkte of indirekte belang in die maatskappy het en behoort geïdentifiseer te word (Freeman, 1984:54).
- 'n Maatskappy het verhoudings met verskeie belangegroepes wat deur die besluite van die maatskappy beïnvloed word en wie se besluite die maatskappy kan beïnvloed (Freeman, 1984:46).
- Die belangegroepekonsep kan gebruik word om 'n struktuur vir 'n maatskappy se bestuurprosesse daar te stel (Freeman, 1984:123).

Daar word verskeie kere in die literatuur gepoog om die belangegroepeteorie supérieur teenoor die aandeelhouerteorie te stel (Donaldson & Preston, 1995:72; Boatright, 1994:393; Freeman, 1994:413). Freeman (2008:165) argumenteer egter dat albei teorieë geldig is. Volgens Freeman (2008:166) dui die aandeelhouerteorie aan hoe die mark in sekere omstandighede werk, terwyl die belangegroepeteorie eerder fokus op hoe die maatskappy waarde vir belangegroepes kan skep. Freeman (2008:166) verduidelik dat die toepassing van die belangegroepeteorie tot goeie bestuur kan lei.

Donaldson en Preston (1995:66-67) het die belangegroepeteorie ontleed en dit in drie teorieë gedeel: die normatiewe, beskrywende en instrumente belangegroepeteorieë.

#### **(a) Normatiewe belangegroepeteorie**

Volgens die normatiewe belangegroepeteorie het die bestuur 'n morele verantwoordelikheid teenoor belangegroepes en dit behoort ook so in maatskappye se etiese kodes en beleid beskryf te word (Freeman, 1994:410; Jones & Wicks, 1999:207). Hendry (2001:164) argumenteer dat dit die "regte" of normatiewe aksie is om na die belange van belangegroepes te let. Die maatskappy moet dus moreel verantwoordbaar teenoor belangegroepes optree.

### **(b) Beskrywende belangegroepeteorie**

Volgens Donaldson en Preston (1995:67) verwys die beskrywende belangegroepeteorie na die manier waarop maatskappye en hul bestuurders in werklikheid optree. Dié teorie word as riglyn gebruik om die maatskappy se korporatiewe karaktereenskappe en gedrag te omskryf (Donaldson & Preston, 1995:70). Die teorie fokus veral op die aard van 'n maatskappy, hoe die bestuur oor die maatskappy dink en hoe die maatskappy bestuur word (Donaldson & Preston, 1995:70; Flak & Rose, 2005:649).

Volgens Hendry (2001:162) kan die beskrywende belangegroepeteorie die bestuur help om sy verantwoordelikheid in die maatskappy beter in te sien. Daar kan byvoorbeeld van die lynbestuur verwag word om teenoor onetiese gedrag op te tree, omdat die maatskappy 'n streng etiese kultuur huisves.

### **(c) Instrumentele belangegroepeteorie**

Die instrumentele belangegroepeteorie verwys na die gevolge van die maatskappy se optredes, indien die maatskappy sekere riglyne (instrumente) volg of op 'n sekere wyse optree. Hierdie teorie kan gebruik word om die verband tussen die belangegroep en die maatskappy te identifiseer. Dit kan die maatskappy help om die belangegroep só te bestuur dat die maatskappy sy korporatiewe doelwitte ten beste kan bereik (Donaldson & Preston, 1995:71). Die instrumentele belangegroepeteorie verduidelik dat die maatskappy uit 'n netwerk van belangegroepverhoudings bestaan wat logies en gestruktureerd uiteengesit behoort te word, sodat maatskappye weet met wie daar saam gewerk moet word (Jones, 1995:407). Die verband tussen belangegroep en die maatskappy kan uiteengesit word deur 'n belangegroepkaart te gebruik, maar alvorens 'n kaart opgestel kan word, behoort die maatskappy kennis te neem van die mag van die belangegroep.

Na aanleiding van die bogenoemde bespreking word die volgende rigtinggewende argument aangevoer:

**Rigtinggewende argument 1: Volgens die belangegroepbenadering van Freeman (1984) moet maatskappye alle belangegroepes of individue in ag neem wat deur die maatskappy beïnvloed word. Maatskappye moet weet wie hul belangegroepes is, asook wat die belange van elk is sodat verhoudinge met die belangegroepes strategies bestuur kan word.**

### 2.3 Belangegroepmag

Donaldson en Preston (1995:78) verduidelik dat belangegroeppe van mekaar verskil op grond van die hoeveelheid mag wat die groepe besit. Uitvoerende hoofbeamptes fokus gewoonlik op belangegroeppe wat 'n direkte impak op die maatskappy se praktyke en beleid het, aangesien hierdie belangegroeppe oor meer mag beskik (Logsdon & Lewellyn, 2000:419). Belangegroeppe se mag sluit onder meer die volgende in (Grafé-Buckens & Hinton, 1998:124):

- die vermoë om opinies van ander belangegroeppe te beïnvloed;
- die vermoë om die maatskappy se hulpbronne te beperk; en
- die vermoë om maatskappy se daaglikse aktiwiteite te beïnvloed.

Die eerste tipe mag wat bespreek word, is die vermoë van belangegroeppe om ander belangegroeppe se opinies te beïnvloed. 'n Opskrif in die *Mail and Guardian* van 24 Julie 2008 lui: "Wage agreement prevents strike at De Beers." Die stakings is verhoed nadat die Nasionale Unie van Mynwerkers (NUM) en De Beers 'n ooreenkoms bereik het om salarisse te verhoog (Reuters, 2008). NUM was tevrede met die voorgestelde 12% salarisverhoging en het 'n versoek aan ongeveer 3400 lede gerig om nie met die staking voort te gaan nie. Daar kan dus afgelei word dat NUM as belangegroep 'n invloed op die mynwerkers se opinies het.

Die tweede tipe mag behels die vermoë van belangegroeppe om hulpbronne te beperk. 'n Maatskappy kan nie sonder hulpbronne voortbestaan nie; dit sluit kapitaal, werknemers of produkte in. Belangegroeppe se mag kan so groot word dat, indien hulle hulpbronne onttrek, die maatskappy gedwing kan word om produksie te staak. 'n Gemeenskap kan byvoorbeeld verseg om grond aan 'n maatskappy beskikbaar te stel vir uitbreiding.

Volgens 'n artikel in *The Times* (Jordan, 2008:1) het 'n groep boere van Belfast geweier om hul plase aan die Exxaro-myngroep te verkoop nadat die myngroep prospekterwerk op hul plase gedoen het sonder om met die boere daarvoor te kommunikeer. Daar is vasgestel dat daar wel steenkool op die plase is, wat beteken dat die plase groot geleentheid vir Exxaro bied. Omdat daar onder meer nie voldoende met hulle gekommunikeer is nie, weerhou die boere 'n moontlike hulpbron van die maatskappy. Werknemers is ook 'n hulpbron vir 'n maatskappy en indien De Beers se werknemers in die bogenoemde voorbeeld aanhou staak het, kon dit 'n impak op die maatskappy se produktiwiteit hê. De Beers het dus met NUM onderhandel, omdat die werknemers 'n invloed op die maatskappy het.

Laastens kan belangegroepe die mag hê om die *daaglikse aktiwiteite* van 'n maatskappy te beïnvloed (Visser, 2005:33). Die hofspraak tussen die gemeenskap, die Departement van Minerale en Energie en Sasol Mining is 'n goeie voorbeeld van hierdie soort mag (Visser, 2005:33). Die gemeenskap wou verhoed dat Sasol steenkool naby die Vaalrivier myn. Die hof het ten gunste van die gemeenskap beslis, omdat die myn nie genoegsaam met gemeenskapslede gekonsulteer het nie. Sasol se bedryfslisensie is ongeldig verklaar en Sasol moes onmiddellik sy mynbedrywighede staak. Die maatskappy is dus afhanklik van die gemeenskap vir sy bedryfslisensie. Van besondere belang vir hierdie studie is King (2000:7) se opmerking dat sekere belangegroepe 'n direkte impak op die maatskappy kan hê, omdat die maatskappye 'n bedryfslisensie benodig.

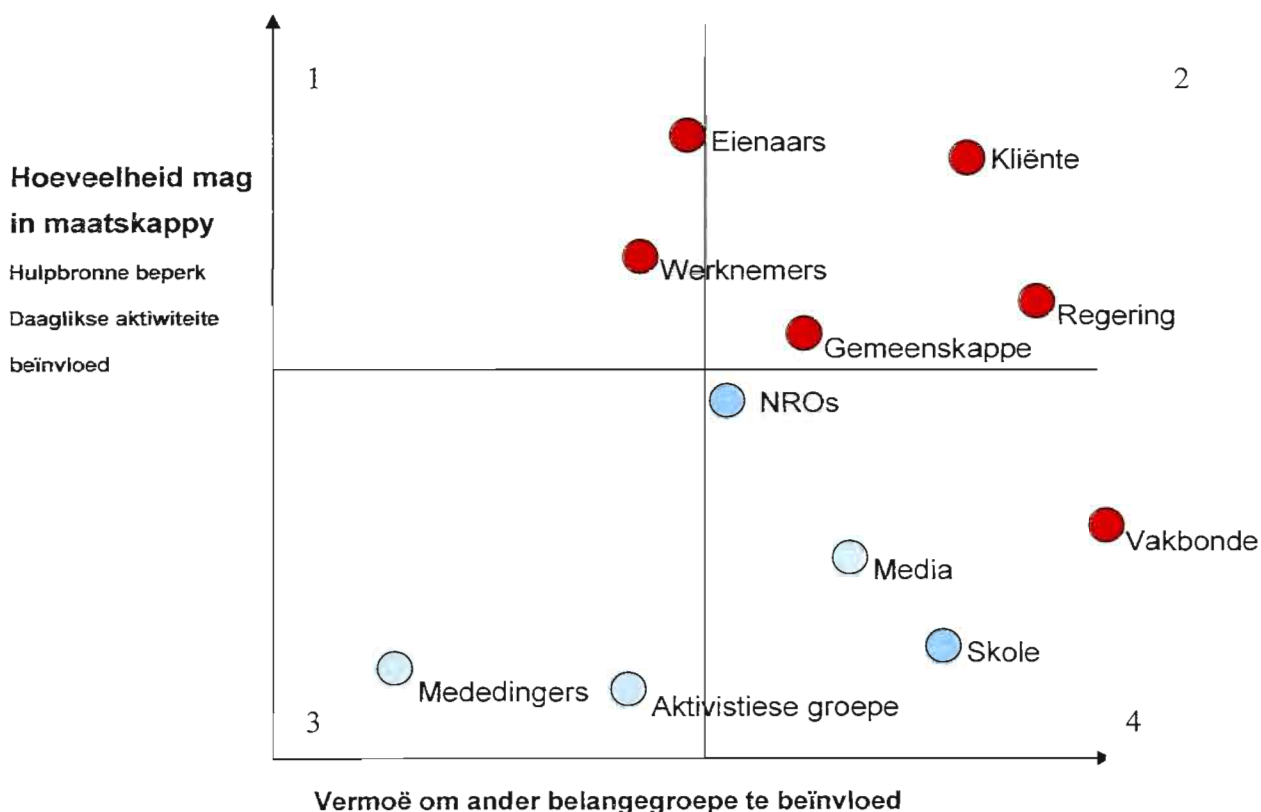
Logica (2009) definieer 'n bedryfslisensie as 'n mandaat om te mag handeldryf. Volgens King (2000:7) beteken die bedryfslisensie dat die wetlike verpligtinge nagekom moet word, industriële standaarde gevolg word, die bedryf se reputasie bevorder word en die belangegroepe se menings en behoeftes in ag geneem word. Hierdie benadering beteken dat belangegroepe soos gemeenskappe se behoeftes in ag geneem moet word wanneer 'n besigheid sy strategie opstel. Die gevolg is dat die maatskappy só bestuur word dat ingryping deur die regering beperk word. Die regering kan byvoorbeeld 'n maatskappy se bedrywighede staak indien hulle nie die veiligheidsregulasies nakom nie (Lonmin, 2008). Lonmin het byvoorbeeld 17 artikel 54-kennisgewings van die regering ontvang. Dit het beteken dat 'n skag by Marikana moontlik gesluit sou moes word indien hulle nie aan die vereistes soos in die kennisgewing vervat, voldoen het nie (Lonmin, 2008:43). Maatskappye kry 'n artikel 54-kennisgewing as hulle nie die Suid-Afrikaanse Beroepsgesondheid- en veiligheidswet 29 van 1996 volg nie. Die regering waarsku die maatskappy dan dat sy bedrywighede gestaak kan word (Lonmin, 2008:43).

Vir 'n maatskappy om die bedryfslisensie te behou, behoort maatskappye ondersoek in te stel na hul gemeenskappe se behoeftes en hoe die maatskappy daarin kan voorsien. 'n Bedryfslisensie kan onder meer behou word deur die effektiewe bestuur van belangegroepverhoudings.

Freeman (1984:53) verduidelik dat maatskappye slegs belangegroepverhoudings strategies kan bestuur indien hulle weet wie deur die maatskappy se besluite geraak word, op wie die maatskappy 'n invloed het, en indien hulle besef dat elke maatskappy se belangegroepe van mekaar verskil.

## 2.4 Belangegroepkaart

Die opstel van 'n belangegroepkaart kan 'n maatskappy help om sy belangegroep te identifiseer. 'n Maatskappy kan ook spesifiek aandui wie sy primêre en sekondêre belangegroep is en hoeveel hul mag van mekaar verskil. Primêre belangegroep beskik oor die meeste mag (Parent & Deephouse, 2007:16-17), terwyl sekondêre belangegroep nie direk by die maatskappy betrokke is nie, maar nogtans deur die maatskappy se aktiwiteite geraak word (Verzuh, 2003:144). 'n Maatskappy se belangegroepkaart wat die primêre en sekondêre belangegroep se mag aandui, kan soos volg lyk (Van Veen, 2008:8):



*Illustrasie 1: 'n Voorbeeld van 'n belangegroepkaart*

Die X-as dui die vermoë aan van belangegroep om ander belangegroep te beïnvloed, terwyl die Y-as dui op die belangegroep se mag om hulpbronne te beperk en die daaglikse aktiwiteite te beïnvloed. Die rooi en blou merkers verteenwoordig onderskeidelik die primêre en sekondêre belangegroep. Daar kan dus op hierdie kaart gesien word dat sekere belangegroep (sien die tweede kwadrant) meer mag as ander het (sien die derde kwadrant). Daar kan ook gesien word dat 'n bepaalde maatskappy se belangegroep baie divers, maar steeds interafhanklik kan wees.

Primêre belangegroep kan ook geïdentifiseer word deur die strategiese skakels tussen die maatskappy en die belangegroep te analiseer. Volgens Steyn en Puth (2000:65) is daar vier soorte skakels:

- **Fasiliteringskakel:** Die skakel is met die groepe wat outoriteit in 'n maatskappy het en wat die hulpbronne beheer, soos byvoorbeeld aandeelhouders en die regering.
- **Funksionele skakel:** Die skakel is met groepe wat iets vir die maatskappy gee, maar ook iets terugkry, soos die werknemers.
- **Normatiewe skakel:** Die skakel is met organisasies of ander maatskappye wat kan help om soortgelyke probleme op te los, byvoorbeeld mededingende maatskappye.
- **Verspreide skakel:** Die skakel is met individue of groepe wat nie deel van 'n formele struktuur is nie, byvoorbeeld 'n boer wat 'n boerdery naby die myn het.

Hierdie skakels kan gebruik word wanneer 'n belangegroepkaart soos in illustrasie 1 opgestel word. Met die opstel van die kaart moet maatskappye in gedagte hou dat die kaart ook die interafhanklike verhoudings tussen die verskillende belangegroepe moet aandui (Steyn & Puth, 2000:65).

Indien die maatskappy bewus is van hierdie interafhanklike verhoudings tussen belangegroepe, kan die belangegroepverhoudings meer effektief bestuur word. Neem as voorbeeld die verhouding tussen die gemeenskappe en die regering. Die regering lewer noodsaaklike gesondheidsdienste aan die gemeenskappe. Om positiewe verhoudings met albei groepe te bewerkstellig, kan 'n maatskappy die taak van die regering verlig en ondersteuning bied deur dieselfde dienste aan die gemeenskap te lewer. Die maatskappy versterk op dié manier sy verhoudings met albei die belangegroepe.

Die belangegroepkaart dui ook aan dat eienaars, kliënte, vakbonde, die regering, werknemers en gemeenskappe primêre belangegroep van 'n bepaalde maatskappy kan wees. Die aanname word gemaak dat die eerste vyf genoemde belangegroep vir die meeste maatskappye primêre belangegroep is. Ongelukkig word gemeenskappe nie altyd as 'n primêre belangegroep gereken nie (paragraaf 1.3). Indien Als en Lonmin wel 'n belangegroepkaart sou opstel, sal dit duidelik word dat gemeenskappe vir albei maatskappye 'n primêre belangegroep is, omdat gemeenskappe 'n groot hoeveelheid mag kan hê. Lonmin se omliggende

gemeenskap kan byvoorbeeld weier om grond vir verdere ontwikkeling beskikbaar te stel. Die myngroep Anglo-Platinum moes al 'n hofspraak teenstaan wat deur die gemeenskap van Overysel en Zwartfontein gedryf is. Die gemeenskap wou verhoed dat die myngroep op hul grond myn (Anglo-platinum LTD, 2008:44).

Die siening dat gemeenskappe nie 'n primêre belangegroep is nie is 'n kortsigtinge benadering omdat maatskappye, soos Lonmin, direk afhanklik van gemeenskappe is om hulle bedryfslisensie te behou en ook vir verdere uitbreidings.

## **2.5 Gemeenskappe as primêre belangegroep**

Om voorsiening te maak vir hul eie langtermynbehoefte moet maatskappye gemeenskappe belangrik ag en hulle as primêre belangegroep sien. Yakovleva (2005:58) verduidelik dat gemeenskappe:

- direk deur die maatskappy se bedrywighede beïnvloed word, omdat sekere gemeenskapslede van die maatskappy afhanklik is vir hul maandelikse inkomste;
- dikwels 'n bestaan binne die geografiese omgewing van die maatskappy voer en dus direk deur die maatskappy se bedrywighede beïnvloed word; en
- in baie gevalle reeds eeue lank 'n bestaan voer, veral in die Suid-Afrikaanse konteks, in die gebied waarbinne die maatskappy funksioneer.

In Lonmin se geval woon baie van die maatskappy kategorie 3-8 mynwerkers in die omliggende gemeenskappe, terwyl hul vroue en kinders steeds in die Oos-Kaap en buurlande soos Zimbabwe woon. Dié werkers bly dikwels in informele sinkhuisies in die geografiese gebied waar Lonmin werksaam is, en is ook hoofsaaklik van Lonmin vir hul maandelikse inkomste afhanklik. Dit gebeur ook dat mense trek en hulle in die geografiese gebied van Lonmin vestig met die hoop om werk te kry. Weens die geografiese ligging van die gemeenskappe het die bedrywighede van Lonmin 'n direkte impak op die gemeenskappe. Hierdie impakte sluit onder andere stofbesoedeling, SO<sub>2</sub> besoedeling en die impak van die natuurlike hulpbronne in. Lonmin behoort die gemeenskap as 'n belangrike belangegroep te beskou weens die impak wat die maatskappy op die gemeenskap het.

Die aard van Als se besigheid is hoofsaaklik grondverskuiwing. Die maatskappy het kontrakte by verskillende myne, konstruksie maatskappy en plase wat tydelik is. Hoewel Als tydelik 'n impak op die gemeenskappe het waar hulle werksaam is, sou dit moeilik wees om langtermyn KSV-aktiwiteite by die plekke in werking te stel. Die werknemers van Als is egter hoofsaaklik van die gemeenskappe van Potchefstroom. Dit beteken dat die daar gemeenskapslede is wat direk afhanklik is van Als vir hulle

maandelikse inkomste. Als behoort dus op die gemeenskappe waarbinne hulle werknemers woonagtig is te fokus, dit is ook die gebied waar Als se hoofkantore geleë is wat langtermyn KSV-aktiwiteite moontlik maak.

King (2002:9) verduidelik dat maatskappye in die verlede nie hul impak op die omgewing en belangegroepes in ag geneem het nie. Hierdie siening het egter verander en maatskappye moet nou verskeie omgewingsimpakstudies doen en ook bepaal hoe die maatskappy die plaaslike gemeenskappe raak, sodat die maatskappy sy bedryfslisensie kan behou.

Dit is duidelik dat maatskappye nie net gemeenskappe as belangrike belangegroepes moet ag nie, maar die verhoudings met die groepe moet ook met oordeel bestuur word.

Na aanleiding van die bogenoemde bespreking word die volgende rigtinggewende argument aangevoer:

**Rigtinggewende argument 2: Belangegroepes, ook gemeenskappe, beskik oor mag wat 'n invloed op maatskappye se bedrywinghede kan hê. In hierdie studie word dus geargumenteer dat gemeenskappe 'n primêre belangegroep is en die verhouding met gemeenskappe behoort dus ook strategies bestuur te word.**

## **2.6 Die bestuur van belangegroepverhoudings**

Maatskappye kan spesifieke beginsels volg om verhoudings met belangegroepes te bestuur. Freeman (1994:416) het homself in die posisie van die belangegroepes geplaas en die beginsels bepaal aan die hand van hoe die groepe hul verhouding met die maatskappy self sou wou bestuur. Die beginsels is:

- Die beginsel van toegang en vertrek: Die belangegroep behoort te weet wanneer daar 'n ooreenkoms tussen hulle en die maatskappy bereik is en wanneer die ooreenkoms verstryk het.
- Die beginsel om beheer toe te pas: Indien enige operasionele veranderinge in die maatskappy plaasvind, moet konsensus met die belangegroepes eers bereik word.
- Die beginsel om 'n verhouding met die belangegroepes te bou: Daar behoort voortdurend ruimte geskep te word sodat belangegroepes die geleentheid het om met maatskappye 'n verhouding te bou.
- Die maatskappy se beleid: Die belangegroepes se belange moet in die beleidsdokumente van 'n maatskappy weerspieël word.

Die beginsel van toegang en vertrek is relevant vir maatskappye wanneer gemeenskapsprojekte geloods word, omdat dit duidelik moet wees wat die grense

van die projek is en wanneer die projek voltooi sal wees (Freeman, 1994:416). Die maatskappy sal homself beskerm, deurdat die maatskappy nie 'n projek sal aanpak wat voortdurend groter groei nie, weens belangegroepe wat voortdurend ekstra elemente by die projek wil voeg (Freeman, 1994:416). Gemeenskappe sal ook presies weet wat die projek behels en watter verwagtinge om te hê.

Die tweede en derde beginsel kan gekombineer word. Maatskappye moet op 'n gereelde basis met gemeenskappe vergader om verhoudings te bou (Lendingham, 2003:181). In hierdie vergaderings moet maatskappye kommunikeer oor veranderinge wat 'n impak op die gemeenskap kan hê. Die vergaderings moet 'n platform vir kommunikasie tussen die maatskappy en die gemeenskap wees sodat die geleentheid vir simmetriese tweerigtingkommunikasie geskep kan word (Grunig & Grunig, 1992:287). Die King III-verslag (wat in Maart 2010 in werking tree) fokus daarop dat alle belangegroepe, insluitend gemeenskappe, as belangrik beskou moet word. Hoe daar met belangegroepe gekommunikeer word, moet ook in die volhoubaarheidsverslae gereflekteer word (KPMG, 2009:2). Die King III-verslag beklemtoon dus die belangrikheid van kommunikasie tussen belangegroepe en die maatskappy (KPMG, 2009:2).

Die laaste beginsel behels dat die maatskappy sy toewyding aan die gemeenskappe aandui (Freeman, 1994:417). Indien maatskappye in hul beleidsdokumente aandui dat hulle gemeenskappe belangrik ag en na hulle behoeftes omsien, behoort gemeenskappe te sien dat hulle vir 'n maatskappy saak maak (Freeman, 1994:417). Die King III-verslag fokus ook daarop dat gemeenskap se belange erken en selfs bo aandeelhouders se belange gereken behoort te word op 'n wyse wat die volhoubaarheid van die maatskappy sal vergroot (KPMG, 2009:2). Freeman se verduideliking van hoe belangegroepverhoudings bestuur behoort te word, word dus deur die King III-verslag bevestig. Dit maak Freeman se sieninge soveel meer relevant vir hierdie studie.

Na aanleiding van die bogenoemde bespreking word die volgende rigtinggewende argument aangevoer:

**Rigtinggewende argument 3: Een wyse om goeie belangegroepverhoudings strategies te bestuur is deur middel van doeltreffende kommunikasie oor 'n maatskappy se KSV-aktiwiteite. Daar kan egter nie slegs op tradisionele wyses aan die gemeenskap verslag gedoen word oor KSV-aktiwiteite nie, maar 'n unieke benadering ten opsigte van kommunikasiewyses en inhoud moet gevolg word om in die gemeenskappe se kommunikasiebehoeftes te voorsien en op 'n verantwoordbare wyse met hulle te kommunikeer.**

## 2.7 Samevatting

Belangegroep word gedefinieer as individue of groepe wat deur 'n maatskappy se besluite beïnvloed word of 'n maatskappy se besluite kan beïnvloed. Belangegroep kan maatskappy se besluite beïnvloed, omdat hulle oor drie soorte mag kan beskik: die vermoë om ander belangegroep se opinies te beïnvloed; die vermoë om hulpbronne te beperk; en die vermoë om die daaglikse aktiwiteite van die maatskappy te beïnvloed.

Weens die hoeveelheid mag wat belangegroep besit, is dit noodsaaklik dat maatskappy hul belangegroepverhoudinge bestuur. Freeman (1994) argumenteer in die belangegroep teorie dat gemeenskappe se belange in ag geneem moet word en dat dit die "regte ding" is om te doen. Donaldson en Preston (1995) verdeel hierdie belangegroep teorie in drie teorieë naamlik die normatiewe, beskrywende en instrumentele teorie.

Die normatiewe teorie dui aan wat die bestuur se optrede behoort te wees, terwyl die beskrywende teorie kan aandui hoe die bestuur in werklikheid optree. Die instrumentele teorie verduidelik dat die bestuur sekere uitkomst kan bereik indien hy op 'n sekere manier optree.

Die instrumentele teorie verskaf ook 'n instrument, die belangegroepkaart, wat gebruik kan word om die gemeenskap, sowel ander belangegroep, op 'n gestruktureerde wyse te identifiseer na aanleiding van hulle mag. Gemeenskappe word nie altyd as 'n primêre belangegroep gereken nie, maar as Als en Lonmin 'n belangegroepkaart gebruik, sal hulle sien dat hul gemeenskappe 'n primêre belangegroep is.

Gemeenskappe is 'n primêre belangegroep, omdat hulle meestal direk deur 'n maatskappy se bedrywighede beïnvloed word, maar ook 'n hoeveelheid mag besit. Die verhoudinge met hierdie gemeenskappe behoort dus bestuur te word. Dié verhouding kan onder meer bestuur word deur met gemeenskappe te kommunikeer oor KSV-aktiwiteite. Die volgende hoofstuk fokus op die wyses waarop 'n maatskappy oor sy KSV-aktiwiteite kan en behoort te kommunikeer.



## Hoofstuk 3

### Volhoubaarheidsverslaggewing teenoor gemeenskappe van maatskappye

#### 3.1 Inleiding

"Normatief" word in die sosiale wetenskappe gedefinieer as hoe iets behoort te wees, wat goed en wat sleg is, en watter aksies reg en verkeerd is (Anon, 2008). Volgens die normatiewe belangegroep-teorie, wat in hoofstuk 2 bespreek is, behoort maatskappye moreel verantwoordbaar teenoor gemeenskappe te wees, omdat dit die "korrekte" optrede is. Die korrekte optrede is om gemeenskappe die geleentheid te bied om hul behoeftes en enige onduidelikhede met die maatskappy te bespreek. Die korrekte optrede sou ook effektiewe tweerigting-kommunikasie tussen die maatskappybestuur en werknemers insluit, sodat daar 'n vrye vloei van inligting tussen dié twee partye kan wees. Dit beteken onder meer dat die gemeenskappe die geleentheid het om hul behoeftes en bekommernisse met die maatskappy te bespreek, maar ook dat die maatskappy die geleentheid het om relevante inligting aan die gemeenskappe oor te dra.

'n Aspek waaroor daar doeltreffend met gemeenskappe gekommunikeer behoort te word, is korporatiewe sosiale verantwoordelikheid (KSV) (Ledingham, 2003:183). Omdat maatskappye in aard van mekaar verskil, gebruik hulle verskillende kommunikasiewyses om oor KSV-aktiwiteite te kommunikeer, maar in die meeste gevalle word volhoubaarheidsverslae gebruik (Sonnenberg & Hamann, 2006:312). Hierdie verslae word meestal inhoudelik op die Global Reporting Inisiatie (GRI) se verslagdoeningsraamwerk gegrond, sodat die verslae gestandaardiseer en met soortgelyke verslae vergelyk kan word (GRI, 2006:6; GRI, 2002:3; Sonnenberg & Hamann, 2006:312).

Op die vraag wat per epos persoonlik aan Freeman gestel is: "What do you think is the link between CSR reporting and the stakeholder theory?" het Freeman (2009) geantwoord: "Too often I have seen them [referring to CSR reports] be used as 'I've ticked the box about stakeholders' and that leads to no real community engagement." KSV-kommunikasie deur middel van hierdie volhoubaarheidsverslae is dus nie noodwendig die ideale wyse om met gemeenskappe te kommunikeer as daar nie direk met die gemeenskap geskakel word nie. Die kommunikasiewyses wat gebruik

word om verslag te doen, asook die inhoud daarvan, is ook nie noodwendig geskik vir die teikengroep nie en daarom moet aandag geskenk word aan hoe maatskappye inligting oor KSV-aktiwiteite aan gemeenskappe oordra.

In hierdie hoofstuk word die belangrikheid van volhoubaarheidsverslaggewing bespreek. Daarna word die normatiewe riglyne vir die beginsels, kommunikasiewyses en inhoud waaraan KSV-kommunikasie moet voldoen ten einde doeltreffend met gemeenskappe te kan kommunikeer, daargestel. Die eerste navorsingsvraag kom in hierdie hoofstuk aan die orde:

### **Hoe behoort maatskappye met gemeenskappe te kommunikeer oor hul korporatiewe sosiale verantwoordelikhedsaktiwiteite?**

#### **3.2 Volhoubaarheidsverslaggewing**

Binne die konteks van gemeenskapsontwikkeling kan die term “volhoubaar” gedefinieer word as 'n balans tussen die langtermynbehoefte van die gemeenskap en die maatskappy (Saga, 2002:3). Volhoubaarheid kan op verskeie wyses geskep word. 'n Maatskappy kan byvoorbeeld kwaliteitsbestuursisteme soos ISO 14001 en OHSAS 18001 implementeer of sy KSV-aktiwiteite en drieledige basislyn te bestuur (Lonmin, 2008:19). Die drieledige basislyn sluit in die maatskappye se impak op, sowel as bydrae tot die omgewing, ekonomie en die sosiale samelewing (Van den Ende, 2004:69). Maatskappye moet dus nie net op hul ekonomiese impak en bydraes fokus nie, maar moet die sosiale samelewing en die omgewing ook in ag neem.

Volhoubaarheidsverslaggewing is 'n praktiese instrument wat maatskappye kan gebruik om aan interne én eksterne belangegroep te kommunikeer hoe die maatskappy sy volhoubaarheid bestuur (GRI, 2002:3).

#### **3.3 Die noodsaaklikheid van volhoubaarheidsverslaggewing**

Maatskappye het 'n impak op die omgewing, omdat hul bedrywighede die natuurlike habitat van baie spesies beïnvloed en só selfs die biodiversiteit van daardie ekosisteem kan vernietig (Yakovleva, 2005:20). Aan die ander kant is die maatskappy ook van die omgewing afhanklik vir spesifieke hulpbronne vir produksie, soos byvoorbeeld water.

Myne kan weens hul besigheidsaard die lug besoedel as hul trokke grondstowwe vervoer; dít het 'n direkte impak op die gemeenskappe. As maatskappye ag slaan op hierdie impak en dit aan die gemeenskappe kommunikeer, sal laasgenoemde

waarskynlik meer bereidwillig wees om met die maatskappy saam te werk (Yakovleva, 2005:24). 'n Volhoubaarheidsverslag is dus gewens, omdat dit aandui dat 'n maatskappy van sy impak op die omgewing bewus is, dit bestuur en ook die verantwoordelikheid daarvoor aanvaar. Verslagdoening het 'n direkte invloed op die reputasie van 'n maatskappy (Triologue, 2009:15).

### **3.3.1 Reputasie**

'n Voordeel van doeltreffende volhoubaarheidsverslaggewing is dat die maatskappy se reputasie bevorder word. Volgens Kimmel (2004:132) is gemeenskappe wat bewus is van wat 'n maatskappy vir hul welstand doen, minder geneig om aanmerkings oor die maatskappy te maak. Dit kan daartoe bydra dat die maatskappy sy bedryfslisensie behou, aangesien die siening van die gemeenskap in berekening gebring word (Visser, 2005:33; King, 2002:7; Sonnenburg & Hamann, 2006:316). 'n Positiewe reputasie lei daartoe dat gemeenskappe meer bereidwillig is om 'n myn toe te laat om op hulle grond te myn (Tuck *et al.*, 2005:7).

'n Goeie reputasie maak werknemers trots om met die maatskappy geassosieer te word, wat daartoe lei dat hulle die maatskappy bemark deur positief oor KSV-aktiwiteite aan eksterne belangegroepes te kommunikeer (Kohn, 2004:32; Middelmis, 2004:24). Werknemers se positiewe kommentaar oor hoe die maatskappy produkveiligheid bevorder, is geloofwaardig en dit kan verbruikers aanspoor om sy produkte te koop. Volgens Smith (2007) word verbruikers deur volhoubaarheidsverslaggewing gelok, omdat hulle graag maatskappye wil beloon wat 'n positiewe bydrae tot die samelewing maak.

### **3.3.2 Kapitaal**

Volhoubaarheidsverslaggewing kan maatskappye makliker toegang tot hulpbronne soos kapitaal gee (Triologue, 2007:209; Moir, 2001:17). Maatskappye wat in Suid-Afrika gevestig is, maak dikwels op buitelandse beleggers staat wat onder meer 'n volhoubaarheidsverslag gebruik om te bepaal of die maatskappy 'n volhoubare toekoms het. Dit is daarom belangrik om 'n omvattende volhoubaarheidsverslag op te stel waarin alle belangegroepes aangespreek word, sodat hierdie voordeel ten volle benut kan word (Dawkins & Ngunjiri, 2008:287; Saga, 2002:12).

'n Bedryfslisensie (wat onder meer behou word deur volhoubaarheidsverslaggewing) stel 'n maatskappy ook in staat om uit te brei en ook dit lok voornemende beleggers (Triologue, 2007:128). Om die kapitaalvoordeel te ontgin, behoort 'n maatskappy sy verhoudings met die gemeenskap te onderhou. Dit kan gedoen word deur met gemeenskappe oor KSV-aktiwiteite te kommunikeer.

Hierdie studie fokus op die wyse waarop maatskappye met gemeenskappe oor KSV-aktiwiteite kommunikeer. Om effektief met gemeenskappe oor KSV te kommunikeer, moet maatskappye sekere normatiewe kommunikasiebeginsels in ag neem.

### **3.4 Normatiewe kommunikasiebeginsels**

Cutlip *et al.* (2002) het algemene kommunikasiebeginsels daargestel wat gevolg moet word as 'n maatskappy doeltreffend wil kommunikeer: voldoende inligting, geloofwaardigheid, verstaanbaarheid, relevansie en reaksie. Hierdie beginsels, saam met die King II-verslag en die GRI-riglyne (2002 & 2006) wat vir doeltreffende kommunikasie oor volhoubaarheid gestel is, kan as rigtingwysers dien vir effektiewe kommunikasie met gemeenskappe.

#### **3.4.1 Voldoende inligting**

Vir doeltreffende kommunikasie met die gemeenskap, moet maatskappye voldoende inligting beskikbaar te stel (Cutlip *et al.*, 2002:192; GRI, 2002:24). King (2002:39) argumenteer ook dat wanneer daar met belangegroepe gekommunikeer word, die kommunikasie so volledig moontlik moet wees, sodat gemeenskappe ingeligte besluite kan neem oor die impak van die maatskappy en die wyse waarop hy dit bestuur. Dit kan weer tot gevolg hê dat werknemers nie sal staak en gemeenskappe nie bedryfslisensies sal teenstaan nie (sien paragrawe 2.3, 3.3.1, 3.3.2, 6.1 en 6.2). Daar benewens moet die inligting wat gekommunikeer word, vergelykbaar wees met vorige, soortgelyke kommunikasiedokumente (GRI, 2002:24; GRI, 2006:14). In terme van hierdie studie sou dit dus beteken dat belangegroepe in staat moet wees om die KSV-inligting te analiseer en met vorige verslae te kan vergelyk, asook met verslae van ander maatskappye in dieselfde sektor (GRI, 2006:14).

Daar behoort dus voldoende inligting te wees wanneer daar met gemeenskappe gekommunikeer word sodat hulle 'n ingeligte keuse oor die maatskappy se impak en hoe hulle dit bestuur, kan uitoefen. Voldoende inligting is ook wanneer die inligting so volledig is dat dit met soortgelyke KSV-inligting vergelyk kan word.

#### **3.4.2 Geloofwaardigheid**

Cutlip *et al.* (2002:193) beklemtoon die belangrikheid van geloofwaardigheid vir doeltreffende kommunikasie. Om geloofwaardigheid te bevestig behoort die ontvanger van die boodskap vertrou in die bron wat die inligting oordra, te hê en ook vertrou dat die bron oor genoegsame kennis van dit wat gekommunikeer word, het (Cutlip *et al.*, 2002:194) Die GRI stel verskeie riglyne wat die geloofwaardigheid

van 'n volhoubaarheidsverslag kan verhoog. Hierdie riglyne kan soos volg omskryf word:

**(a) Inklusiwiteit:** Volgens die GRI-riglyn (2002:24) van inklusiwiteit moet maatskappye gereeld met belangegroepe vergader om die gehalte van die verslag te bevorder. Hiervolgens moet belangegroepe ter wille van wedersydse vertroue by die opstel van die verslag betrek word, sodat hulle kan aandui watter kwessies vir hulle belangrik is. Dit is belangrik om wedersydse vertroue te bou, omdat dit die geloofwaardigheid van die volhoubaarheidsverslag verhoog (GRI, 2002:25).

**(b) Deursigtigheid:** Deursigtigheid behels dat die sisteme, prosedures en aannames rakende die samestelling van die volhoubaarheidsverslag aan die lesers bekend is (GRI, 2002:26).

**(c) Akkuraatheid:** Die beginsel van akkuraatheid vereis dat maatskappye die metodes, benadering en tegnieke moet verduidelik wat hulle gebruik het om die akkuraatheid van die data waaroor hulle verslag doen, te verseker (GRI, 2002:26). Hierdie inligting behoort aan die leser versekering te gee dat die data akkuraat is.

**(d) Verifieerbaarheid:** Die inligting in 'n verslag moet verifieerbaar wees sodat die geloofwaardigheid van die dokument versterk kan word (GRI, 2002:26). Die ideaal is dat maatskappye die inhoud van die verslag deur 'n onafhanklike derde party moet laat verifieer (Dialogue, 2007:212). Dit is ook belangrik dat veral volhoubaarheidsverslae 'n brief van die uitvoerende beampte insluit sodat dit duidelik is dat die verslag deur hom/haar ondersteun/geverifieer word wat geloofwaardigheid sal bevorder (GRI, 2006:20).

Ten einde geloofwaardig te wees moet kommunikasie dus inklusief, deursigtig, akkuraat en verifieerbaar wees.

### 3.4.3 Verstaanbaarheid

Volgens die GRI moet inligting só beskikbaar gestel word dat dit verstaanbaar en toeganklik is vir al die belangegroepe wat die verslag gebruik. Maatskappye moet die sosio-maatskaplike omstandighede van hul teikengroepe, byvoorbeeld die gemeenskap se geletterdheid, in ag neem wanneer hulle met die groepe kommunikeer (King, 2002:39). Hoewel die inligting eenvoudig genoeg moet wees sodat dit die grootste moontlike teikengroep aanspreek, moet besonderhede nie ingeboet word nie (GRI, 2002:24; Hess, 2007:467).

Maatskappye kan byvoorbeeld let op die taalgebruik. Wetenskaplike terme soos biodiversiteit, Pulmonary Tuberculosis en Loss Time Injury Frequency Rate word gereeld in volhoubaarheidsverslae gebruik (Lonmin 2007:08,14,23). Alhoewel hierdie

bekende terme is vir diegene wat in die omgewings- en gesondheidsvelde werk, sal gemeenskapslede dit nie noodwendig verstaan nie. Maatskappye moet eenvoudiger taal gebruik om boodskappe in volhoubaarheidsverslae te formuleer, sodat dit vir alle gemeenskapslede – ook die ongeletterdes – toeganklik is.

Die minerale-maatskappy Kennecott het sy volhoubaarheidsverslag van 2005 aansienlik aangepas, sodat dit meer toeganklik vir die gemeenskappe kan wees (Hutchins *et al.*, 2007:23). Die 2004-verslag was baie tegnies, terwyl die 2005-verslag 'n meer gebruikersvriendelike benadering gevolg het (Hutchins *et al.*, 2007:23). Dié verslag het foto's van KSV-aktiwiteite, onderhoude met werknemers en gemeenskapstories ingesluit en meer verstaanbare taal is gebruik (Kennecottminerals, 2008).

Volgens Hausman (2008) kan 'n verslag wat hoofsaaklik uit foto's en stories bestaan, wel 'n oorsig van die maatskappy se verantwoordbare optredes gee, maar dit kan nie noodwendig die maatskappy se impak en vordering op KSV-aktiwiteite aandui nie. Daarom moet maatskappye 'n balans vind: Daar moet nie net verstaanbaar gekommunikeer word nie; 'n maatskappye moet ook duidelik kommunikeer oor volhoubare kwessies.

#### **3.4.4 Relevansie**

Maatskappye moet bepaal watter inligting vir watter belangegroepe relevant is, omdat alle belangegroepe nie in dieselfde inligting belangstel nie (GRI, 2002:27; King, 2002:39). Dit sal die maatskappy in staat stel om 'n verslag op te stel met inligting wat vir die maatskappy en vir al sy belangegroepe relevant is (GRI, 2002:27). Die volhoubaarheidsinligting moet relevant wees vir die spesifieke gemeenskap. Dit beteken dat die maatskappy inligting moet kommunikeer wat vir die gemeenskap van belang is, en wat die gemeenskap wil ontvang. Om 'n gemeenskap se inligtingsbehoefes te bepaal, moet daar met die gemeenskap kommunikeer word. Dit is veral belangrik om 'n gemeenskap se reaksies oor KSV-aktiwiteite te kry (GRI, 2006:8).

#### **3.4.5 Reaksie**

Maatskappye moet gemeenskappe by hul besluite betrek deur op 'n gereelde basis met hulle te skakel (King, 2002:39). 'n Maatskappye kan terugvoermeganismes in sy kommunikasiestrategie met gemeenskappe inbou, wat die geleentheid vir tweerigting-kommunikasie skep (Grunig & Grunig, 1992:287; Hess, 2007:455; Bronn & Bronn, 2000:17). In die konteks van belangegroepkommunikasie beteken tweerigting-kommunikasie dat die maatskappy en sy belangegroepe die geleentheid kry om hul verwagtinge en behoeftes te kommunikeer, sodat 'n wedersydse

voordelige verhouding gebou kan word. Dialoog bied aan die maatskappy en sy belangegroepe die geleentheid om hul behoeftes te kommunikeer en dit word daarom as simmetriese tweerigting-kommunikasie gesien (Grunig & Grunig, 1992:287; Hess, 2007:455; Bronn & Bronn, 2000:17).

Maatskappye moet dus vir gemeenskappe die geleentheid gee om enige onduidelike boodskappe te bespreek. Op dié wyse word simmetriese tweerigting-kommunikasie bevorder.

Na aanleiding van die voorafgaande bespreking word die volgende teoretiese stelling gemaak:

**Teoretiese stelling 1: Wanneer daar met gemeenskappe oor KSV gekommunikeer word, behoort die inligting voldoende, geloofwaardig, verstaanbaar en relevant te wees. Daar behoort ook geleentheid vir die gemeenskappe wees om daarop te reageer.**

### **3.5 Kommunikasiewyses vir volhoubaarheidsverslaggewing**

Behalwe dat maatskappye sekere kommunikasiebeginsels moet volg wanneer daar met gemeenskappe oor KSV gekommunikeer word, behoort maatskappye ook geskikte kommunikasiewyses te gebruik. Inligting oor volhoubaarheid word tradisioneel deur middel van onafhanklike of geïntegreerde verslae aan belangegroepe gekommunikeer (King, 2002:14; Trialogue, 2007:211).

#### **3.5.1 Onafhanklike volhoubaarheidsverslae**

'n Afsonderlike verslag, wat nie deel is van die jaarlikse finansiële verslag nie, word opgestel om volhoubaarheidsinligting bekend te maak. Lonmin, Sasol, Impats en Anglo Platinum maak van dié verslae gebruik. Die voordeel van onafhanklike volhoubaarheidsverslae is dat belangegroepe wat nié die jaarverslag ontvang nie, hiermee bereik word. Meer inligting oor KSV-aktiwiteite kan ook hierby ingesluit word. Die gevaar bestaan egter dat KSV-aktiwiteite dan as 'n afsonderlike funksie gesien kan word en nié as 'n geïntegreerde besigheidsfunksie nie (Trialogue, 2007:212). Die volhoubaarheidsverslag kan in gedrukte of elektroniese formaat versprei word. Lonmin maak veral van hierdie soort verslag gebruik (Lonmin, 2007; sien ingeslote CD).

#### **3.5.2 Geïntegreerde verslae**

Maatskappye kan ook inligting oor die vordering van hul omgewings-, gesondheids- en sosiale volhoubaarheidsinisiatiewe by die finansiële jaarverslag insluit. Op dié manier word KSV- en finansiële inligting ewe belangrik geag. Verder word

volhoubaarheid as deel van die kernbesigheid gesien en nie as 'n afsonderlike aktiwiteit nie. In só 'n verslag word daar egter meer oorsigtelik oor KSV-aktiwiteite verslag gedoen (Triologue, 2007:212). Maatskappye moet geïntegreerde verslae ook versigtig gebruik as hulle met gemeenskappe kommunikeer, omdat die inhoud op 'n finansiële mark gerig is – nié op die inwoners van informele nedersettings nie. Die King III verslag moedig geïntegreerde verslaggewing aan en stel voor dat dit die wyse behoort te wees wat maatskappye moet volg wanneer daarvoor KSV-aktiwiteite verslag gedoen wil word (KPMG, 2009:2). Eskom maak hiervan gebruik (sien ingeslote CD).

### **3.5.3 Innoverende verslae**

Hierdie verslae word aangepas sodat dit by die struktuur en identiteit van die maatskappy pas (Smith, 2007). Dit behels dat daar op gebruikersvriendelike en kreatiewe maniere oor KSV-aktiwiteite gekommunikeer word en hou baie voordele in. Volgens Sutter Health (2007) kan 'n innoverende verslag 'n groter gehoor bereik. Sutter Health het byvoorbeeld beeldmateriaal oor sy KSV-aktiwiteite op sy webwerf beskikbaar gestel. Maatskappye kan visuele materiaal as ondersteuning gebruik as hulle met gemeenskappe kommunikeer. Gemeenskappe het egter nie toegang tot die internet nie en daarom moet maatskappye meer wyses gebruik om 'n volhoubaarheidsverslag te versprei.

## **3.6 Alternatiewe kommunikasiewyses**

Volhoubaarheidsverslaggewing is tradisioneel op die bogenoemde drie maniere gedoen, maar maatskappye kan alternatiewe kommunikasiewyses gebruik om oor hul KSV-aktiwiteite met gemeenskappe te kommunikeer.

### **3.6.1 Geskrewe kommunikasiewyses**

#### **(a) Nuusbriewe**

Maatskappye gee baie keer nuusbriewe uit waarin volhoubaarheidsinligting bekend gemaak word (addendum A). Hierdie briewe gee gewoonlik 'n kort oorsig van die maatskappygebeure en word in die meeste gevalle binne die maatskappy versprei. Hoewel werknemers gereeld opgedateerde inligting oor volhoubaarheid ontvang, is dié inligting beperk. Lonmin maak van nuusbriewe gebruik, maar dis ontoeganklik vir gemeenskappe, omdat dit net vir die werknemers beskikbaar is en meestal elektronies versprei word. Nuusbriewe is nie die enigste gedrukte kommunikasiewyse wat ter ondersteuning van die tradisionele volhoubaarheidsverslag gebruik kan word nie. Als en Lonmin maak ook van plakkate gebruik.

## **(b) Plakkate**

Plakkate maak gebruik van visuele elemente soos foto's en illustrasies en dit word as betroubaar beskou (Leach, 2001:58). Dit is toeganklik vir ongeletterdes en die gemeenskapslede bespreek dit graag in groepsverband (Leach, 2001:58). Lonmin gebruik plakkate en advertensieborde om veral veiligheidsbewustheid te skep (Addendum B) en om aan te dui dat hulle ISO-gesertifiseerd is. Die maatskappy gebruik ook plakkate om gemeenskapsvergaderings te adverteer (addendum C). Hoewel plakkate nie breedvoerig inligting kan verskaf nie, kan dit deur ander kommunikasiewyses ondersteun word wanneer daar met gemeenskappe (veral ongeletterdes) gekommunikeer word.

Na aanleiding van die bogenoemde bespreking word die volgende teoretiese stelling gemaak:

**Teoretiese stelling 2: Maatskappye behoort skriftelik, hetsy deur middel van nuusbriewe, die internet of volhoubaarheidsverslae oor hul KSV-aktiwiteite te kommunikeer. Dit is egter nie die ideale manier om met gemeenskappe oor KSV te kommunikeer nie en ander kommunikasiewyses behoort dit aan te vul.**

### **3.6.2 Elektroniese kommunikasiewyses**

Benewens gedrukte kommunikasiewyses kan maatskappye ook van elektroniese kommunikasiewyses gebruik maak om met gemeenskappe oor KSV-aktiwiteite te kommunikeer.

#### **(a) Radio**

Radio is 'n effektiewe kommunikasiewyse, omdat dit toeganklik is en die probleem van ongeletterdheid oorkom (South African Yearbook 2004/05). Als en Lonmin se gemeenskappe het toegang tot verskeie radiostasies. Vier gemeenskapsradiostasies in die Noordwes provinsie fokus op veral Tswana- en Engelssprekendes (Big Media Publishers, 2009). Mafisa en Letlhabile is die grootste gemeenskapsradiostasies in die Noordwes provinsie met onderskeidelik 148 000 en 54 000 hoofsaaklik Tswana-luisteraars (SAARF, 2009; Big Media Publishers, 2009). Aganang, wat sedert 2007 uitsaai, bedien luisteraars in die Potchefstroom-gebied in Sesotho, Engels en IsiXhosa (Aganang, 2009).

Leach (2001:59) het bevind dat gemeenskappe inligting wat oor die radio uitgesaai word, as betroubaar bestempel. Radio is egter nie 'n interaktiewe kommunikasiewyse nie, omdat luisteraars nie vrae kan stel nie. Dit is ook 'n vlietende wyse luisteraars

kan byvoorbeeld nie teruggaan en weer hoor indien hulle dit nie verstaan nie. Plaaslike radiostasies word soms genader om oor maatskappy se filantropiese optredes berig te doen, maar omdat die maatskappy nie altyd beheer het oor dit wat uiteindelik uitgesaai word nie, word tweerigting-kommunikasie nie altyd bevorder nie.

### **(b) Televisie**

Televisie is 'n effektiewe kommunikasiewyse, omdat dit verskeie elemente soos klank, foto's en animasie kombineer (Cutlip *et al.*, 2002:74). Die televisie fasiliteer egter net eenrigting-kommunikasie (Leach, 2001:65) en gemeenskappe het nie noodwendig toegang tot die kommunikasiewyse nie. Dit is ook 'n duur wyse om te gebruik (Lubbe & Puth, 2002:149). Maatskappye kan dit eerder oorweeg om 'n video van sy KSV-aktiwiteite te vervaardig en dit dan by gemeenskapsvergaderings uitsaai. BhP Billiton gebruik video's op sy webwerf om die maatskappy se bestuur bekend te stel (BhP Billiton, 2009) en McDonalds gebruik video's op sy webwerf om inligting oor KSV-aktiwiteite te kommunikeer (McDonalds, 2009). Soortgelyke videos kan gebruik word om oor KSV-aktiwiteite verslag te doen. Hierdie videos kan ook op geslotebaantelevisies uitgesaai word. Geslotebaantelevisies wat in maatskappye se verskillende departemente of werksareas is, kan gepas wees om oor KSV-aktiwiteite van die maatskappy te kommunikeer omdat die werknemers daartoe toegang het.

Na aanleiding van die bogenoemde bespreking word die volgende teoretiese stelling gemaak:

**Teoretiese stelling 3: Gemeenskapsradio, geslotebaantelevisie en video kan gebruik word om doeltreffend met gemeenskappe (insluitende ongeletterdes) te kommunikeer.**

### **3.6.3 Mondelinge kommunikasie**

Hoewel elektroniese en geskrewe kommunikasiewyses wel gebruik kan word om inligting oor volhoubaarheid aan gemeenskappe te kommunikeer, behoort dit met die mees effektiewe vorm van kommunikasie, mondelinge kommunikasie, gekombineer word.

Kwalitatiewe navorsing deur Sturges en Neill (1998:212) wat op die toeganklikheid van inligting aan die Malawiese informele nedersettings gefokus het, het aangedui dat mondelinge kommunikasie die effektiefste en bruikbaarste vorm van kommunikasie is. Leach (2001:57-65) se studie oor die beskikbaarheid van inligting aan informele landelike gemeenskappe van KwaZulu-Natal, het bevestig dat mondelinge kommunikasie bo enige ander kommunikasiewyse verkies word. Dié

vorm van kommunikasie moet dus nie onderskat word nie en kan deur maatskappye gebruik word om met hul gemeenskappe te kommunikeer (Gremlet *et al.*, 2001:59; Ennew *et al.*, 2000:81). Mondelinge kommunikasie kan teater, poppekas, gemeenskapsforums en pseudo-gebeure insluit (Sturges & Neill, 1998:212).

#### **(a) Teater**

Teater is 'n tegniek wat drama, dans en storievertelling kombineer sodat kommunikasie tussen die akteurs en die gehoor plaasvind (Kerr, 1995:1). Teater bou vertroue tussen die akteurs en die gehoor, wat belangrik is wanneer daar met gemeenskappe gekommunikeer word (Popova, 2005:10-14). Gemeenskappe beleef dit as persoonlik en geloofwaardig (Leach, 2001:64). Improvisasietheater is 'n alternatiewe vorm van teater en dit gee gemeenskapslede die geleentheid om hul eie kreatiwiteit te gebruik en 'n vertoning saam te stel (Lubbe & Puth, 2002:155). Dit kan ook gebruik word om te bepaal wat die gemeenskap se siening oor KSV-aktiwiteite is. Op die wyse word simmetriese tweerigting-kommunikasie kreatief bevorder. Lonmin gebruik teater om bewustheid te skep oor die impak van Menslike Immuniteitsgebreksvirus/Verworwe immuniteitsgebrek sindroom (MIV/Vigs) op die gemeenskap.

#### **(b) Poppekas**

Stories en poppe word gebruik om sosiale probleme op 'n informele manier uit te beeld, sodat die gehoor daarmee kan identifiseer (Popova, 2005:113). Sang kan ook met 'n poppekasvertoning gekombineer word om die agtergrond waarteen die vertoning afspeel, te beklemtoon. Volgens Lubbe en Puth (2002:155) kan 'n poppekas gebruik word om in die taal van die gemeenskap te kommunikeer en ook die gemeenskap se kultuur op 'n visuele wyse uit te beeld. Dit dra by tot suksesvolle kommunikasie. Als en Lonmin kan dié wyse gebruik om veral die jeug se behoeftes oor KSV te bepaal. Die maatskappye kan ook hul bydraes tot die plaaslike skole met 'n poppespel uitbeeld.

#### **(c) Gemeenskapforums**

Sommige maatskappye maak van gemeenskapforums gebruik om volhoubaarheidsinligting mondelings te kommunikeer. Die Rekopane-ontwikkelingsforum (Rekopane Development Forum) verteenwoordig byvoorbeeld die myngroepe IFM, Samancor, Aquarius Platinum en Lonmin. 'n Gemeenskapsforum skep 'n platform vir gemeenskappe om hul behoeftes te bespreek; die maatskappye kry ook die geleentheid om te reageer. Dit dra by tot simmetriese tweerigting-kommunikasie.

#### **(d) Pseudo-gebeure**

'n Maatskappy skep soms 'n geleentheid om homself te bemark (Larson, 2001:310). Pseudo-gebeurtenisse kan egter ook gebruik word om volhoubaarheidsinligting te kommunikeer. Anglo-Platinum het byvoorbeeld 'n opedag gehou om aan die gemeenskap te toon wat die maatskappy se daaglikse aktiwiteite behels en wat hulle volhoubaarheidsafdeling doen (Anglo-Platinum LTD, 2007:63). Pseudo-gebeure dien dus as 'n bemarkingsgeleentheid vir 'n maatskappy en dit bied ook 'n geleentheid om die maatskappy se KSV-aktiwiteite ten toon te stel.

Maatskappye kan verskillende kommunikasiewyses kombineer om doeltreffende kommunikasie te verseker (Burton, 1994; Maveneka, 1991). Kommunikasiewyses kan aangewend word om die volhoubaarheidsverslag te ondersteun.

Na aanleiding van die bogenoemde bespreking word die volgende teoretiese stelling gemaak:

**Teoretiese stelling 4: Dit is die ideaal om op mondelinge wyse met gemeenskappe oor KSV-aktiwiteite te kommunikeer. Daar is verskeie wyses waardeur hierdie mondelinge kommunikasie kan geskied en ondersteun kan word. Dit sluit in teater, poppekas, gemeenskapsforums en pseudo gebeure.**

#### **3.7 Inhoud van boodskappe oor KSV-aktiwiteite**

Maatskappye moet nie net effektiewe kommunikasiewyses gebruik nie, maar hulle moet ook seker maak dat die inligting relevant is vir die gemeenskap. Die GRI bied 'n raamwerk waarvolgens maatskappye nie-finansële inligting in volhoubaarheidsverslae kan kommunikeer (Triologue, 2007:210). Shireen Naidoo, die direkteur van volhoubaarheidsdienste by KPMG, waarsku egter dat die GRI-raamwerk slegs van waarde kan wees indien maatskappye die raamwerk gebruik om belangrike inligting binne konteks te kommunikeer en nie slegs aandui dat hulle oor aspekte verslag doen sonder om die detail daarvan te bespreek nie (Triologue, 2007:222).

Die GRI stel ekonomiese-, omgewings- en sosiale aanwysers daar wat die maatskappy help om sy impak op die drieledige basislyn te bespreek. Hierdie aanwysers kan ook gebruik word om die inhoud te bepaal wat aan gemeenskappe gekommunikeer moet word.

### **3.7.1 Ekonomiese aanwysers**

Die ekonomiese aanwysers word in direkte en indirekte aanwysers verdeel (GRI, 2002:46). Die direkte ekonomiese aanwysers dui die monitêre vloei tussen die maatskappy en belangegroepes aan, en ook hoe die maatskappy die ekonomiese omstandighede van belangegroepes beïnvloed. Hierdie direkte ekonomiese aanwysers verwys onder meer na die skenkings en infrastruktuur-verbeterings wat maatskappye aan gemeenskappe skenk (GRI, 2002:46-47). Dit is belangrik dat gemeenskappe hiervan bewus gemaak moet word, sodat hulle kan sien dat die maatskappy ook in die gemeenskappe belê en nie net in die maatskappy self nie. 'n Aspek wat deur die ekonomiese aanwysers benadruk word, is dat maatskappye moet aandui watter bydrae daar tot die verbetering van infrastruktuur gemaak is wat nie aan die maatskappy behoort nie, soos byvoorbeeld skole en hospitale in gemeenskappe wat deur die werknemers en hul gesinne gebruik word.

Die indirekte ekonomiese aanwysers fokus op die kostes of voordele wat gemeenskappe verkry, wat nie direk in enige geldelike transaksie gesien kan word nie (GRI, 2002:46), byvoorbeeld die wyse waartoe KSV-aktiwiteite toegang tot gesondheidsdienste bevorder het (GRI, 2006:13; EC9). Dit is belangrik dat hierdie inligting aan gemeenskappe gekommunikeer word, sodat hulle kan sien dat die maatskappy nie net sy ekonomiese verpligtinge nakom nie, maar ook na die belange van die gemeenskap omsien. Sodoende bou die maatskappy 'n goeie verhouding met die gemeenskap. 'n Maatskappy moet dus sy direkte en indirekte ekonomiese impak op die gemeenskap, aan die gemeenskap kommunikeer.

### **3.7.2 Omgewingsaanwysers**

Benewens die ekonomiese inligting wat maatskappye bekend moet maak, moet hulle ook oor hul impak op die omgewing verslag doen. Die omgewingsaanwysers fokus op die maatskappy se impak op die lewende en nie-lewende omgewing, insluitend die ekosisteem, omgewing, lug en water (GRI, 2002:48). Hierdie aanwysers kan ook gebruik word indien 'n maatskappy slegs 'n omgewingsverslag wil uitreik (GRI, 2002:48-51).

Wanneer 'n maatskappy oor omgewingsaspekte kommunikeer, moet hy fokus op dit wat 'n impak op die gemeenskap het. 'n Mynmaatskappy moet byvoorbeeld bespreek hoeveel grondwater hy gebruik, omdat dit 'n impak het op die bestaansboere in die gemeenskap (GRI, 2002:23). Gemeenskappe moet ook bewus wees van enige chemiese storting, omdat dit 'n gesondheidsrisiko kan inhou. Daarbenewens moet

maatskappye gemeenskappe inlig oor die impak wat die vervoer van sy produkte of grondstowwe op die omgewing het.

### 3.7.3 Sosiale aanwysers

Die sosiale aanwysers verwys na die maatskappy se impak op die sosiale sisteme waarbinne hy funksioneer, soos menseregte (GRI, 2002:51). Doeltreffende verslagdoening aan gemeenskappe oor die suksesse, vordering, uitdagings en dilemmas rakende menseregte is belangrik, omdat dit deursigtigheid bevorder (Lenzen & d'Engelbronner, 2007:25).

Omdat die GRI verslagdoeningsriglyne wêreldwyd aanvaar word as die riglyne wat maatskappye behoort te volg om oor KSV-aktiwiteite te kommunikeer, stel dit maatskappye instaat om inligting rakende KSV te standardiseer sodat dit met ander maatskappye se soortgelyke inligting vergelykbaar is. Die GRI verskaf ook spesifieke aanwysers wat die maatskappy se impak op die gemeenskappe meet, soos byvoorbeeld die impak op inheemse regte (GRI, 2002:55). Die insluiting van hierdie aanwysers beklemtoon die belangrikheid van maatskappye se invloed op gemeenskappe en indien daar effektief oor gekommunikeer word, bied dit ook aan gemeenskappe die geleentheid om te sien wat die maatskappy doen om kultureel aanvaarbaar op te tree (GRI, 2002:55).

Na aanleiding van die voorafgaande bespreking word die volgende teoretiese stelling maak:

**Teoretiese stelling 5: Gemeenskappe moet ingelig word oor die ekonomiese, omgewings- en sosiale impak van die maatskappy.**

Maatskappye kan dus nie net gedeeltelik verslag doen oor hul KSV-aktiwiteite nie, maar moet ook verslag doen oor die drieledige basislyn, sodat die gemeenskap bewus is van die maatskappy se impak op die ekonomie, omgewing en sosiale sisteme.

### 3.8 Samevatting

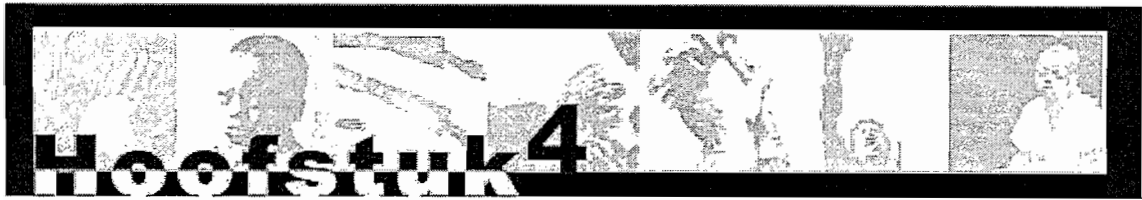
Volhoubaarheid dui op die balans tussen die langtermynbehoefte van die gemeenskap en die maatskappy. Die maatskappy gebruik 'n volhoubaarheidsverslag om bekend te maak hoe hy hierdie balans handhaaf. 'n Maatskappye moet gemeenskappe op hoogte hou van sy impak op die ekonomie, omgewing en sosiale sisteme, sodat hy 'n verhouding met die gemeenskap kan bou. Volhoubaarheidsverslaggewing hou ook ekonomiese en sosiale voordele vir die maatskappy in. Dit kan byvoorbeeld beleggers lok en personeel werf, of die

maatskappy se reputasië bevorder en sodoende 'n impak op die bedryfslisensie hê. Volhoubaarheidsverslaggeding is dus noodsaaklik.

Hierdie volhoubaarheidsverslae is egter nie noodwendig die mees effektiewe manier om met gemeenskappe te kommunikeer nie. Maatskappye kan die normatiewe riglyne volg wat kommunikasiebeginsels, kommunikasiewyses en inhoud insluit. Dit behels dat kommunikasie voldoende, geloofwaardig, verstaanbaar en relevant vir die gemeenskap moet wees.

Om aan bogenoemde kommunikasiebeginsels te voldoen, moet die kommunikasiewyses waardeur maatskappye oor KSV kommunikeer ook tot ongeletterdes spreek en moet die probleme met toeganklikheid tot elektroniese kommunikasiewyses aangespreek word. Daar is gevind dat gemeenskappe mondelinge kommunikasiewyses, soos gemeenskapsteater, gemeenskapsforums en pseudo-gebeurtenisse verkies. Wat die inhoud van boodskappe betref, moet maatskappye aandag skenk aan die ekonomiese-, omgewings en sosiale impak van sy aktiwiteite.

Dié normatiewe riglyne is gebruik om Als en Lonmin se kommunikasiewyses en inhoud te analiseer en vergelyk. Die navorsingsbenadering- en metodes word in die volgende hoofstuk bespreek.



## Navorsingsmetodes

### 4.1 Inleiding

In die vorige hoofstukke is normatiewe riglyne vir kommunikasiewyses, inhoud en kommunikasiebeginsels gestel wat aandui hoe maatskappye met gemeenskappe oor KSV behoort te kan kommunikeer. In hierdie hoofstuk word die navorsingsmetodes omskryf wat gebruik is om te bepaal in watter mate Als en Lonmin dié normatiewe riglyne volg wanneer daar met gemeenskappe gekommunikeer word.

Als en Lonmin is gekies, omdat hulle sekere ooreenkomste toon soos dat albei 'n invloed op die gemeenskappe in hul onmiddellike omgewing het, albei KSV as 'n prioriteit beskou, en albei geskoolde en ongeskoolde werknemers het. Albei maatskappye het ook unieke uitdagings, soos ongeletterheid en die sosio-maatskaplike omstandighede wat toeganklikheid na sekere media tipes belemmer, ten opsigte van kommunikasie met werkers en die gemeenskappe wat hulle verteenwoordig.

Hoewel Als en Lonmin sekere ooreenkomste het verskil hulle hoofsaaklik in grootte en tipe maatskappy. Lonmin is 'n groot openbare maatskappy, terwyl Als 'n kleiner maatskappy is en 'n private maatskappy is. Lonmin het ook 'n groter begroting vir KSV-aktiwiteite en Als fokus hoofsaaklik op fondsinsamelings sodat daar fondse vir borgskappe kan wees. Als ondersoek nog moontlikhede om groter KSV-aktiwiteite aan te pak terwyl Lonmin reeds verskeie gevestigde KSV-aktiwiteite in plek het.

'n Kwalitatiewe benadering is vir hierdie studie gekies, omdat dit die navorser in staat sal stel om insig te kry in Als en Lonmin se keuses van kommunikasiebeginsels, kommunikasiewyses en inhoud wanneer daar met gemeenskappe gekommunikeer word. Die kwalitatiewe benadering sal ook die ruimte bied om die ooreenkomste sowel verskille van die twee maatskappye in ag te neem met die insameling van die data. Die navorsingsmetodes vir hierdie studie sluit in deelnemer-waarnemer-navorsing, semi-gestruktureerde onderhoude, fokusgroepe en 'n kwalitatiewe inhoudsanaliese.

## 4.2 Die kwalitatiewe benadering

Volgens Sayer (1992) is 'n kwalitatiewe benadering gepas om indiepte oor 'n spesifieke onderwerp navorsing te doen. Dié benadering stel die navorser in staat om insig in kommunikasie te kry, asook die betekenis wat ontvangers daaraan heg (Du Plooy, 2002:34). Dit word op 'n kleiner skaal gedoen as kwantitatiewe navorsing, sodat elke geval in fyner besonderhede bestudeer kan word (Ambert *et al.*, 1995:880).

Dié navorsingsbenadering bied ook die geleentheid om die sosio-maatskaplike omstandighede waarin die respondent verkeer, waar te neem (Du Plooy, 2002:134). Hierdie omstandighede kan aandui waarom gemeenskappe op 'n spesifieke manier optree; op dié manier kry die navorser meer inligting oor die onderwerp wat meer akkurate resultate tot gevolg het (Du Plooy, 2002:134). Gestel Lonmin se gemeenskappe is ontevrede, omdat die maatskappy se volhoubaarheidsverslag slegs op die internet versprei word. Die gemeenskap se sosio-maatskaplike omstandighede sal hierop kan lig werp deur aan te dui of die gemeenskap internettoegang het of nie. Indien nie, kan dit moontlik die rede wees vir die gemeenskap se ontevredenheid. 'n Kwalitatiewe benadering neem dus die konteks waarbinne die gemeenskappe funksioneer in ag. Navorsingsmetodes soos deelnemer-waarnemer-navorsing, onderhoud, waarnemings, die analise van geskrewe dokumente en mondelinge mededelings gaan gewoonlik met kwalitatiewe navorsing gepaard. Dit gee die navorser meer gedetailleerde insig (Ambert *et al.*, 1995:881).

Kwantitatiewe navorsing daarenteen fokus eerder daarop om uitkomst te stel en te veralgemeen; dié metode neem nie noodwendig die individu in ag nie (Stacks, 2002:6). 'n Kwantitatiewe studie sal byvoorbeeld aantoon dat die meeste lede van die gemeenskap ontevrede is met die volhoubaarheidsverslag, terwyl 'n kwalitatiewe studie die individue se redes vir ontevredenheid sal ondersoek en aandui. Vir hierdie studie is dit belangrik om te bepaal of en waarom gemeenskapvertegenwoordigers tevrede of ontevrede met die volhoubaarheidsverslaggewing is, omdat dit insig kan gee in hoe die maatskappy in die toekoms volhoubaarheidsverslaggewing moet benader, sodat die kommunikasie meer vir die gemeenskap geskik sal wees. Dié benadering sal ook insig gee in die konteks en die redes waarom maatskappye op spesifieke wyses oor volhoubaarheid verslag doen.

Ongeag die positiewe aspekte, word kwalitatiewe navorsing dikwels gekritiseer: Volgens kritici is hierdie benadering subjektief en die resultate kan nie veralgemeen word nie (Stacks, 2002:6; Myers, 2000:3). Volgens Balihar (2008) word kwalitatiewe navorsing as subjektief beskou, omdat die navorser persoonlike oordeel gebruik om die karaktereienskappe van die onderwerp te omskryf; daarenteen is kwantitatiewe studies volgens kritici objektief en statisties verifieerbaar.

Veralgemening word gedefinieer as die mate waartoe 'n bevinding of resultaat die groter populasie verteenwoordig (Polit & Hungler, 1991:645). Myers (2000:3) meen dat veralgemening nie noodwendig relevant vir alle studies is nie. Hierdie studie ondersoek byvoorbeeld Als en Lonmin se volhoubaarheidsverslaggewing aan gemeenskappe; die doel is dus om dié twee maatskappye se kommunikasie, asook die gemeenskappe se persepsies van hierdie maatskappye se kommunikasie rakende KSV te verstaan en nie om die resultate te veralgemeen nie.

#### **4.3 Navorsingsontwerp**

Ten einde hierdié doel te bereik is spesifieke teoretiese stellings geformuleer en toegepas om die navorsingsvrae te beantwoord. Vervolgens word 'n uiteensetting gegee van die drie navorsingsvrae, die teoretiese stellings en die navorsingsmetodes wat gebruik is.

Navorsingsvraag	Navorsingsmetode
1. Hoe behoort maatskappye met gemeenskappe te kommunikeer oor hul korporatiewe sosiale verantwoordelikeheidsaktiwiteite?	Literatuurstudie
2. Hoe kommunikeer Als en Lonmin met gemeenskappe oor hul korporatiewe sosiale verantwoordelikeheidsaktiwiteite en hoe vergelyk dit met die riglyne wat in die literatuur gestel word?	Deelnemer-waarnemer-navosing Semi-gestruktureerde onderhoude Kwalitatiewe inhoudsanalise
3. Wat is die gemeenskappe se persepsies oor hoe Als en Lonmin met hulle kommunikeer rakende hulle korporatiewe sosiale verantwoordelikeheidsaktiwiteite en word moontlike alternatiewe voorgestel?	Semi-gestruktureerde onderhoude Fokusgroepe
Rigtinggewende argumente	
Volgens die belangegroepbenadering van Freeman (1984) moet maatskappye alle belangegroepe of individue in ag neem wat deur die maatskappy beïnvloed word. Maatskappye moet weet wie hul belangegroepe is, asook wat die belange van elk is sodat verhoudinge met die belangegroepe strategies bestuur kan word.	
Belangegroepe, ook gemeenskappe, beskik oor mag wat 'n invloed op maatskappye se bedrywinghede kan hê. In hierdie studie word dus geargumenteer dat gemeenskappe 'n primêre belangegroep is en die verhouding met gemeenskappe behoort dus ook strategies bestuur te word.	
Een wyse om goeie belangegroepverhoudings strategies te bestuur is deur middel van doeltreffende kommunikasie oor 'n maatskappy se KSV-aktiwiteite. Daar kan egter nie slegs op tradisionele wyses aan die gemeenskap verslag gedoen word oor KSV-aktiwiteite nie, maar 'n unieke benadering ten opsigte van kommunikasiewyses en inhoud moet gevolg word om in die gemeenskappe se kommunikasiebehoefes te voorsien en op 'n verantwoordbare wyse met hulle te kommunikeer.	
Teoretiese stellings (Dié stellings is geformuleer in antwoord op navorsingsvraag 1 en word in navorsingsvrae 2 en 3 toegepas)	
<p>1. Wanneer daar met gemeenskappe oor KSV gekommunikeer word, behoort die inligting voldoende, geloofwaardig, verstaanbaar en relevant te wees. Daar behoort ook geleentheid vir die gemeenskappe wees om daarop te reageer.</p> <p>2. Maatskappye behoort skriftelik, hetsy deur middel van nuusbriewe, die internet of volhoubaarheidsverslae oor hul KSV-aktiwiteite te kommunikeer. Dit is egter nie die ideale manier om met gemeenskappe oor KSV te kommunikeer nie ander kommunikasiewyses behoort dit aan te vul.</p> <p>3. Gemeenskapsradio, geslotebaantelevisie en video kan gebruik word om doeltreffend met gemeenskappe (insluitende ongeletterdes) te kommunikeer.</p> <p>4. Dit is die ideaal om op mondelinge wyse met gemeenskappe oor KSV-aktiwiteite te kommunikeer. Daar is verskeie wyses waardeur hierdie mondelinge kommunikasie kan geskied en ondersteun kan word. Dit sluit in teater, poppekas, gemeenskapsforums en pseudo gebeure.</p> <p>5. Gemeenskappe moet ingelig word oor die ekonomiese, omgewings- en sosiale impak van die maatskappy.</p>	

**Tabel 1: Navorsingsontwerp**

## 4.4 Navorsingsmetodes

### 4.4.1 Deelnemer-waarnemer-navorsing

Deelnemer-waarnemer-navorsing is gebruik om die tweede en derde navorsingsvrae te beantwoord, met ander woorde om te bepaal hoe Als en Lonmin met gemeenskappe kommunikeer oor hul KSV-aktiwiteite. Dié metode behels dat die navorser aktiwiteite van die onderwerp (groep/persoon/maatskappy) waarneem en daaraan deelneem om inligting te versamel (Li, 2008:101; Fry, 1973:274). Dit is nie voldoende om slegs die onderwerp waar te neem nie; navorsers moet ook deelneem en op die wyse in die onderwerp se skoene staan en saam met hom/haar dinge beleef (Li, 2008:101; Laurier, 2008:4; Douglas, 1976:56). Dit laat die navorser toe om die waarnemings so natuurlik en ongedwonge moontlik te doen, omdat die onderwerp nie onnatuurlik sal optree nie. Die navorser kan dus die onderwerp se werklike optrede waarneem, omdat hy/sy vir alle praktiewe doeleindes deel van die maatskappy is en aan dieselfde omstandighede as die werknemers blootgestel is (Trochim, 2006; Fry, 1973:274). Dit stel die navorser in staat om meer betroubare waarnemings en afleidings ten opsigte van die onderwerp se gedrag te maak (Livesey, 2008:2; Welman & Kruger, 2001:184). Die primêre data wat so versamel word, is hoofsaaklik verhalend, beskrywend en gee 'n persoonlike diepte aan die studie en is dus kwalitatief van aard (Li, 2008:112; Levine *et al.*, 1980:38).

Deelnemer-waarnemer-navorsing is tussen Mei en Junie 2007 by Als en Augustus tot November 2007 by Lonmin gedoen. By Lonmin het die navorser in die gemeenskapsonwikkelingskantoor gewerk en aan die maatskappy se daaglikse KSV aktiwiteite deelgeneem. Hierdie aktiwiteite het ingesluit om aan die uitvoering en beplanning van KSV-aktiwiteite deel te neem asook Lentswe by te woon. Dit het ook die geleentheid gebied om waar te neem hoe Lonmin met die gemeenskappe skakel en watter gemeenskap gefokusde KSV-aktiwiteite daar bestaan. Daar is ook in die gemeenskappe van Lonmin beweeg om maatskappy-aktiwiteite te help bestuur, wat die geleentheid gebied het om self te ervaar hoe Lonmin met die gemeenskappe kommunikeer.

Tydens die navorsing by Lonmin is daar as gemeenskap skakelingskoördineerder opgetree. Die navorser het aanbiedings vir gemeenskap skakelingsgeleenthede saamgestel, aktiwiteite gereël en van die logistieke koördinerings hanteer. Daar is ook as projekbestuurder opgetree vir die skole grondslagstudie wat Lonmin in die ses en twintig skole in die nabye omgewing van die myn, gedoen het. Die skole is besoek waartydens daar 'n analise van die skole se infrastruktuur, leerlinggetalle en

die algemene behoeftes van die skool gedoen is. Die navorser het ook verder hulp verleen om die data van gemeenskapprojekte so te ontleed dat dit sinvol vir die gebruik van die jaarverslae kon wees.

Daar is 'n meer administratiewe rol by Als vertolk as by Lonmin en die navorser moes onder vergaderingnotules hou. Hierdie vergaderings was hoofsaaklik met persone wat aansoek vir borgskappe doen, waarin borgaansoeke met aansoekers bespreek is. Daar is ook aan aktiwiteite deelgeneem om die borgskapkriteria vir Als saam te stel en huidige borgskappe van Als te verwerk. Tydens deelnemer-waarnemer navorsing by Als is daar hoofsaaklik deelgeneem aan aktiwiteite om Als se databasis rakende hulle borgskappe te bou. Dit het ingesluit dat die navorser deur borgskapaansoeke en verskeie borgskapadministrasie van Als gewerk het om te bepaal wie Als geborg het en wat die borgskap behels. Hierdie inligting het ook aan die navorser die vermoë gebied om borgskapkriteria vir Als te ontwikkel wat die maatskappy moontlik vir toekomstige borgskapaansoeke kan gebruik. Die waarnemings by die twee maatskappye is in twee akademiese verslae gedokumenteer.

Die metode het die geleentheid gebied om Als en Lonmin se kommunikasieprosesse te ervaar. Die navorser kon self waarneem wie die maatskappy se gemeenskappe is en hoe daar met gemeenskappe gekommunikeer is.

#### **(a) Voordele van deelnemer-waarnemer-navorsing**

Die belangrikste voordeel van deelnemer-waarnemer-navorsing is dat dit die teenstrydighede tussen wat die onderwerp sê gaan gebeur en wat in werklikheid gebeur, uitwys (De Walt *et al.*, 1998:259). Dié metode bied ook die geleentheid om leidrade te volg, op onverwagte situasies te reageer en teenstrydighede te ondersoek (Livesey, 2008:4). Volgens Livesey (2008:4) is deelnemer-waarnemer-navorsing 'n baie buigbare navorsingsmetode, omdat die navorser nie vooraf besluit wat belangrik of onbelangrik is nie, maar dit aanpas soos hy/sy waarneem en deelneem. Die navorser het ook meer insig in die rol van sosiale druk en invloede van buite gekry, omdat die navorser deelneem aan die onderwerp se daaglikse aktiwiteite rakende KSV. Soos in voorafgaande gelees is het die navorser aan Als en Lonmin se bestuurproses van hulle KSV-aktiwiteite deelgeneem wat die geleentheid gebied het om eerstehands te ervaar hoe besluite rakende KSV aktiwiteite geneem is en watter faktore hierdie besluite beïnvloed het.

### **(b) Nadele van deelnemer-waarnemer-navorsing**

Volgens Popova (2005:40) behoort 'n navorsers aan die maatskappy se aktiwiteite deel te neem, maar steeds as navorsers op te tree. 'n Navorsers kan egter in só 'n mate deelneem, dat hy/sy nie meer objektief kan wees nie. By Lonmin het die navorsers veral deelgeneem aan skoolprojekte en dit was soms moeilik om die projekte objektief te evalueer en tekortkominge te identifiseer. Die rol van navorsers is egter in alle gevalle eerste gestel en die navorsers het te alle tye veldnotas geneem oor die wyse waarop die spesifieke KSV-aktiwiteite bestuur is, die faktore wat 'n rol in besluitneming gespeel het, hoe daar met die gemeenskap oor die spesifieke KSV-aktiwiteit gekommunikeer is asook die konteks waarbinne dit alles bestuur is. Daar is ook opgelet na die kommunikasieproses om moontlike kommunikasieprobleme te identifiseer.

Die navorsers kan ook vooropgestelde idees oor die onderwerpe hê (Du Plooy, 2002:189. 'n Gemeenskap kan byvoorbeeld 'n behoefte hê dat daar oor swart ekonomiese bemagtiging (SEB) verslag gedoen moet word. Dit kan dan gebeur dat die navorsers die behoefte ignoreer, omdat hy/sy 'n negatiewe ingesteldheid tenoor SEB het. In hierdie studie het die navorsers 'n doelbewuste poging aangewend om die situasie vanuit die respondente se perspektief te verstaan en dit so weer te gee.

#### **4.4.2 Semi-gestruktureerde onderhoude**

Hoewel vroeë vooraf geformuleer word vir 'n semi-gestruktureerde onderhoud, het die navorsers die geleentheid om opvolgvrae te vra om meer duidelikheid te kry (Du Plooy, 2002:177; Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO], 1990: instrument 9).

Semi-gestruktureerde onderhoude is met verteenwoordigers van die gemeenskappe gevoer om te bepaal in watter mate hulle tevrede is met die wyses waarop Als en Lonmin oor KSV-aktiwiteite kommunikeer.

In die geval van Als is onderhoude is met die bestuurders van NROs as verteenwoordigers van Als se gemeenskappe gevoer. Die rede waarom hierdie persone as verteenwoordigers geag is, is omdat hulle in die plaaslike gemeenskappe funksioneer, en hierdie kontak met die gemeenskappe beteken dat hulle insig in die omstandighede asook behoeftes van lede van die gemeenskappe het.

Die individue met wie semi-gestruktureerde onderhoude gevoer is:

- Belinda Conradie (die bestuurder van die Potchefstroom se Kankervereniging van Suid-Afrika [Kansa]),

- Carlien Louw (skoolhoof van die E.S. Le Grange-skool vir gestremdes),
- Elmarie Hatting (die bestuurder van die Potchefstroom Hospice),
- Hennie Heathcote (die bestuurder en eienaar van die Blue Moon-dansstudio),
- Martie Linde (die bestuurder van NG Kerk se welsynorganisasie, NG Welsyn) en
- Wendri Eloff (die bestuurder van die Dienssentrum vir Bejaardes).

Die name en kontakbesonderhede van die NROs, behalwe Hospice, is in die borgskapdokumente van Als gevind. Die onderhoude met die bestuurders het tussen 45 en 90 minute geduur en is by die verteenwoordigers se kantore gevoer om die respondente se gemak te verseker.

Dié verteenwoordigers is gekies, omdat die meeste van hulle Als al oor borgskappe genader het en omdat hulle in die gemeenskappe werk en om dié rede 'n idee behoort te hê van watter kwessies die gemeenskappe mee worstel. Tydens die studie het Louw Als genader om 'n sportbaan vir gestremdes te bou en sy was dus die ideale persoon om terugvoer te gee oor Als se kommunikasie. Heathcote se ervaring van Als se kommunikasie is ook belangrik, omdat hy die maatskappy oor 'n borgskap genader het, maar dit nie gekry het nie. Hatting is genader, omdat Hospice baie aktief in die Potchefstroom-gemeenskap is en ook op verskeie maatskaplike kwessies fokus. Die Hospice is vir Als relevant omdat hulle spesifiek met die gemeenskappe van Potchefstroom werk en weet wat die behoeftes van gemeenskappe is asook wat die maatskaplike omstandighede is. Hatting sou dus insig kon lewer waarom seker kommunikasiewyses meer geskik is om met gemeenskappe te kommunikeer omdat die sy daagliks met die gemeenskappe kommunikeer.

'n Onderhoud is ook gevoer met Sam Rampete wat deur die gemeenskapsontwikkelingskantoor van Lonmin as gemeenskapsverteenwoordiger geïdentifiseer is. Rampete is die sportvoorsitter van die Madibeng-streek en is gekies op grond van die feit dat hy nie net in die gemeenskap werksaam is nie, maar ook in hierdie gemeenskap woonagtig is en dus 'n lid van die gemeenskap is. Hy werk ook in vyf van Lonmin se ses gemeenskappe en kon dus insig in die verskillende gemeenskappe se omstandighede gee. Die onderhoud met Rampete het ongeveer 'n uur geduur en is by die Mooinooi-sportgronde gevoer aangesien dit toeganklik vir die respondent was.

Die teoretiese stellings is gebruik om die vrae vir die onderhoude te formuleer, sodat die onderhoude kon bydra tot die beantwoording van die laaste twee navorsingsvrae.

Die volgende vrae is tydens beide die semi-getruktureerde onderhoude asook die fokusgroepe gebruik wat met verteenwoordigers van die gemeenskappe gedoen is:

Teoretiese stellings 2, 3 en 4 het betrekking op die wyse van kommunikasie met gemeenskappe. Ten einde te bepaal of daar aan hierdie normatiewe vereistes voldoen is, moet bepaal word watter kommunikasiewyses tans gebruik word en watter wyse gemeenskappe sou verkies.

Die volgende vrae is geformuleer om dié inligting te bekom:

- Waar of hoe het jy gehoor dat Als/Lonmin aan organisasies/individue verantwoordbare ondersteuning in die vorm van borgskappe of projekte verleen?
- Vertel my hoe jy inligting oor maatskappye se omgewings/gemeenskapsprojekte wil ontvang en waarom op die spesifieke wyse?

Teoretiese stelling 1 het betrekking op die normatiewe beginsels van kommunikasie en het gestel dat kommunikasie, voldoende, geloofwaardig, verstaanbaar en relevant moet wees. Ten einde die gemeenskap en hulle verteenwoordigers se persepsies hier omtrent te bepaal is die volgende vrae gevra:

- Weet jy of is jy bewus van sosiale betrokkenheidsprojekte of -aktiwiteite waarby Als/Lonmin betrokke is? (Die aanname is gemaak dat indien respondente die vraag korrek kan beantwoord, die kommunikasie ten minste deels aan die normatiewe vereistes voldoen).
- Na aanleiding van die antwoord op die bogenoemde vraag is daar opvolgvrae gevra: Hoe het jy van hierdie projek of aktiwiteit gehoor?; Het jy die inligting relevant, betroubaar en voldoende gevind?

Teoretiese stelling 5 het normatiewe riglyne met betrekking tot die inhoud van sosiale verantwoordbare verslaggewing gestel, naamlik dat daar oor ekonomiese, sosiale en omgewingsimpak gekommunikeer moet word. Indien respondente direk gevra is om te sê of dit die geval is, kon hulle dalk gedink het dat hulle bevestigend moet antwoord. Daarom is besluit om eerder oopvrae te vra om algemene inligting met betrekking tot die respondente se persepsies rakende KSV te bepaal. Die uitgangspunt is dat hulle persepsies ook 'n weergawe sal wees van dit waaroor daar gekommunikeer word. Teen hierdie agtergrond is die volgende vrae gevra:

- Hoe vertel jy persone wat jou organisasie vir die gemeenskap doen?
- Wat dink jy moet 'n maatskappy soos Als/Lonmin vir die omgewing/gemeenskappe doen?

In hierdie studie is daar ook semi-gestruktureerde onderhoude met Erika Kooij, kommunikasiepraktisyn van Als, en Natalie Kincaid-Smith, volhoubaarheidsbestuurder van Lonmin, gevoer om te bepaal wat die maatskappye se strategie met betrekking tot volhoubaarheidsverslaggewing is. Hulle bestuur die maatskappye se KSV-aktiwiteite en is dus die aangewese persone om inligting te verskaf oor die maatskappye se sieninge oor volhoubaarheidsverslaggewing en KSV-aktiwiteite. 'n Onderhoude van 45 minute is met elk by hulle kantore gevoer. Erika Kooij se onderhoud het 19 Junie 2007 plaasgevind en die onderhoud met Natalie Kincaid-Smith het 28 November 2007 plaasgevind.

Die 2de, 3de en 4de teoretiese stellings het betrekking op die kommunikasiewyse wanneer daar met gemeenskappe oor KSV-aktiwiteite gekommunikeer word. Ten einde te bepaal of daar aan hierdie normatiewe vereistes voldoen is, moes daar vasgestel word watter kommunikasiewyses tans deur die maatskappye gebruik word. Die vrae wat aan Als en Lonmin se bestuurders van KSV-aktiwiteite gestel is om hierdie inligting te bekom was:

- Watter tipe kommunikasiewyses gebruik Als/Lonmin om met die maatskappye se belangegroepe oor KSV-aktiwiteite te kommunikeer?
- Maak die maatskappye van enige mondelinge kommunikasiewyse, soos vergaderings, gebruik om spesifiek met die gemeenskap te kommunikeer?

Die normatiewe kommunikasiebeginsels om met die gemeenskap te kommunikeer vereis dat inligting voldoende, geloofwaardig, verstaanbaar en relevant moet wees. Daar behoort ook geleentheid vir die gemeenskappe gebied te word om daarop te reageer. Die teoretiese stelling 5 verduidelik dat gemeenskappe ingelig behoort te word oor die ekonomiese, omgewings- en sosiale impak van die maatskappye. Oop vrae is aan die bestuurders gestel sodat daar inligting ingewin kon word van hoe die maatskappye op die kommunikasiebeginsels sowel die normatiewe vereistes vir die inhoud daarvan ag slaan wanneer boodskappe saamgestel word. Die volgende vrae is aan die bestuurders gestel om te probeer vasstel hoe die maatskappye die boodskappe saamstel wanneer daar met gemeenskappe gekommunikeer word:

- Wat is die proses wat gevolg word wanneer inligting vir die inhoudelike samestelling van die kommunikasiewyses versamel word?
- Hoe verseker Als/Lonmin dat die inligting wat in die kommunikasiewyse verskyn, dit is wat die gemeenskap van belang ag?
- Word die inligting wat in die kommunikasiewyses verskyn met die gemeenskappe tydens gemeenskapvergaderings bespreek?

### **(a) Voordele van semi-gestruktureerde onderhoude**

Semi-gestruktureerde onderhoude bevorder tweerigting-kommunikasie (FAO 1990: instrument 9). Respondente kry dus die geleentheid om hul vaardighede, houdings, vermoëns en kennis van volhoubaarheidsverslaggewing met die navorser te deel. Ongeletterdes kan ook deelneem en insette gee. Gemeenskapsverteenwoordigers van Als en Lonmin het die geleentheid gekry om hul insig in die gemeenskappe se behoeftes en omstandighede met die navorser te deel. Die onderhoude met die onderskeie bestuurders het die maatskappy die geleentheid gegee om te verduidelik waarom hulle op seker wyses kommunikeer en verslag doen.

Semi-gestruktureerde onderhoude stimuleer ook die respondente deur middel van vroeë en antwoorde en op dié manier word vollediger en meer betekenisvolle inligting aan die navorser gegee (Lewis, 1992:415). Die vroeë is vooraf geformuleer om as rigtingwysers in die onderhoud te dien, maar terselfertyd geleentheid te bied vir uitgebreide antwoorde en opvolgvroeë. Die navorser kon ook die sosio-maatskaplike omstandighede waarbinne die NROs funksioneer, waarneem, omdat die onderhoude by hul kantore plaasgevind het.

### **(b) Nadele van semi-gestruktureerde onderhoude**

Respondente kan soms te veel uitbrei en van die bespreking afwyk, wat dit moeilik maak om die belangrikste inligting te identifiseer en analiseer (Du Plooy, 2002:182; Lewis, 1992:417). Die navorser moet dus deurentyd in beheer bly en kan selfs van weggooi-vroeë gebruik maak om die respondent se aandag weer op die bespreking te fokus. Weggooi-vroeë word nie ontleed nie (Du Plooy, 2002:182). Hierdie tegniek is met groot sukses in hierdie studie gebruik. Tydens die onderhoud met Rampete is weggooi-vroeë gebruik om sy fokus na die onderhoudsvraag terug te lei. Rampete het byvoorbeeld op die vraag wat gehandel het oor sy werk onnodig uitgebrei oor vorige werksondervinding wat nie vir die studie relevant was nie. Ten einde die bespreking terug te bring na die fokus van die studie is daar 'n "weggooi vraag" gebruik waarin hy uitgevra is na sy betrokkenheid by Lonmin se gemeenskapsprojekte. Hierdie vraag het sy aandag weer op Lonmin gevestig en gekeer dat die gesprek te ver van die besprekingspunt verwyder raak.

Die gevaar bestaan ook dat die navorser die respondente kan lei in hul antwoorde deur sy/haar onbewuste nie-verbale kommunikasie (Lewis, 1992:417). Respondente verkies dalk nie aanlynverslae nie, maar kan hul antwoorde aanpas, omdat die navorser onbewustelik sy/haar kop geskud het. Die wyse waarop 'n vraag geformuleer is, kan respondente ook lei om 'n bepaalde antwoord te gee (Trochim, 2008:8). Als se gemeenskapsverteenwoordigers het die navorser byvoorbeeld soms

gevra om 'n voorbeeld van doeltreffende volhoubaarheidsverslaggewing te verskaf. Die voorbeelde wat gegee is, kon hul antwoorde beïnvloed het. Opvolgvrage is gebruik om te onderskei tussen die respondente en die navorser se sienings en het aan respondente die geleentheid gebied om hul eie sienings in hul eie woorde uit te druk; daar is op hierdie wyse gepoog om die invloed van die navorser minimaal te hou.

#### **4.4.3 Fokusgroepe**

Fokusgroepe is gefokusde gesprekke met klein groepe oor 'n bepaalde onderwerp (Barry *et al.*, 2009:231; Morgan 1996:130). Die doel van 'n fokusgroep is om data in te samel oor die groep se sieninge, houdings en gedrag. Volgens Robinson (2008:120) is dit 'n buigbare metode en data kan binne 'n kort tydperk oor 'n wye spektrum ingesamel word. Fokusgroepe kan gebruik word om probleme met maatskappykommunikasie te identifiseer en vas te stel hoe dit opgelos kan word.

Twee fokusgroepe, 23 Augustus 2007 en 19 September 2007, is met Lonmin kategorie 3-8 mynwerkers gehou, en een fokusgroep, 10 Oktober 2007, met die Bapo Ba Mogale Youth Development Forum, 'n jeuggroep van Bapong. Fokusgroepe is nie by Als gehou nie, omdat semi-gestruktureerde onderhoude meer geskik was (sien paragraaf 4.4.2). Semi-gestruktureerde onderhoude was meer gepas om met die bestuurders van die NROs 'n onderhoud te voer omdat die onderhoude met slegs een persoon op 'n keer was.

Die mynwerkers se insette is belangrik, omdat hulle in die gemeenskappe woon het toegang het tot sekere kommunikasiedokumente. Hierdie betrokke mynwerkers is dus as verteenwoordigers van die gemeenskap beskou, aangesien hulle tot dieselfde sosiale groep as die gemeenskap behoort. Fokusgroepe met mynwerkers is by die opleidingssentrums van Eastern Platinum en Middelkraal gehou, omdat die navorser en respondente dit ken en daarom op hulle gemak is. Die Bapo Ba Mogale-jeuggroep verteenwoordig die jong mense in die gemeenskappe naby Lonmin en dié fokusgroep is deur die maatskappy se gemeenskapsontwikkelingskantoor gereël. Dis in die raadskamer van die maatskappy gehou, 'n formele, maar steeds bekende ruimte vir die respondente.

Die vrae wat tydens die fokusgroepe bespreek is, is presies dieselfde as wat aan respondente tydens die semi-gestruktureerde onderhoude gestel is, aangesien dit met dieselfde belangegroep (gemeenskapsverteenvoorders) gevoer is ten einde dieselfde navorsingsvrae te beantwoord. Sien paragraaf 4.4.2 vir die vrae asook hoe dit met die teoretiese stellings verband hou.

#### **(a) Voordele van fokusgroepe**

Met fokusgroeponderhoude kan 'n navorser verskeie sienings oor 'n kort periode insamel (Morgan, 1996:131). Uitgebreide antwoorde kan gegee word, respondente kan mekaar se antwoorde bevraagteken of daarop reageer en antwoorde kan verduidelik word of tot verdere besprekings aanleiding gee. Dit stel die navorser in staat om die onderwerp indiepte te ondersoek (Morgan, 1996:139). Dié onderhoude het ook 'n sneeubal-effek: Respondente stimuleer mekaar en op dié wyse samel die navorser genoegsame data in (Barry *et al*, 2009:232).

In hierdie studie is verskeie sienings van die gemeenskapsverteenvoordigers oor Lonmin se kommunikasie oor 'n kort tydperk ingesamel. Die mynwerkers het mekaar se standpunte dikwels bevraagteken, wat tot verdere besprekings gelei het. Die navorser het dus meer en ryker data ingesamel. Die lede van die jeuggroep het mekaar gelei om uitgebreide verduidelikings oor hul ervaringe van Lonmin se KSV-kommunikasie te gee wat nie deur individuele onderhoude bereik sou word nie.

#### **(b) Nadele van fokusgroepe**

Alle respondente kry nie noodwendig genoeg tyd om hul menings te lug in 'n fokusgroeponderhoud nie, sommige respondente kan minderwaardig voel en daarom nie deelneem nie, en een persoon kan die gesprek domineer (Robinson, 2008:120, 122; Morgan, 1996:140). Verder is almal nie gemaklik daarmee om in groepsverband te werk nie en respondente kan mekaar se sienings beïnvloed en individue kan dalk die groep se mening, eerder as hul eie, weergee (Barry *et al*, 2009:232).

Tydens die fokusgroepe met die gemeenskapverteenvoordigers is seker gemaak dat elke individu die geleentheid kry om te reageer en daar is duidelik gemaak dat almal se opinies ewe belangrik is. Die navorser het ook verduidelik dat daar geen regte of verkeerde antwoorde is nie en dat dit nie nodig is vir respondente om met mekaar saam te stem nie, maar juis dat elkeen sy mening moet kan lug. Opvolgvrage is gevra om individue se sienings te bepaal en hulle op stellings te laat uitbrei.

#### **4.4.4 Kwalitatiewe inhoudsanalise**

Kwalitatiewe inhoudsanalise kan gebruik word om verskeie maatskappy-dokumente (soos beleidsdokumente) en mediadokumente (persverklarings en nuusberigte) te analiseer (Zikmund, 2003:132; Du Plooy, 2002:191) en word ook gebruik vir die analise van data wat deur middel van onderhoude ingesamel is. Inhoudsanalise kan gebruik word as 'n sistematiese bepaling van wát hoé gekommunikeer word (Trochim, 2006; Cutlip *et al.*, 2002:121).

In hierdie studie is Als en Lonmin se kommunikasiewyses, asook die inhoud van boodskappe op 'n kwalitatiewe wyse geanaliseer. Die data is ontleed ten einde vas te stel hoe Als en Lonmin se keuse van hul kommunikasiewyses met die normatiewe riglyne vergelyk, of die inhoud aan die vereistes van die normatiewe riglyn voldoen en of die boodskap wat oorgedra word die kommunikasiebeginsels volg (sien tabel 1 en paragrawe 5.2.1, 5.2.2, 6.2 en 6.3). Die teoretiese stellings wat in hoofstuk 3 geformuleer is, is as die normatiewe riglyne gebruik waaraan die KSV kommunikasie geevalueer is (sien tabel 1). Die kwalitatiewe benadering het die geleentheid gebied om die konteks ook in ag te neem van waarom die maatskappy juis die spesifieke kommunikasiewyses kies. Die sosio-maatskaplike omstandighede is ook in ag geneem wat motivering kan bied waarom sekere kommunikasiewyses nie geskik is nie. Die kwalitatiewe ontleding het ook meer gedetailleerde insig verskaf waarom daar op 'n spesifieke wyse gekommunikeer is.

Vir die doeleindes van hierdie studie is Als se kwartaalblaai en jaarblad ontleed, terwyl Lonmin se gemeenskapskoerantuitgawes van 2007 (die *GLC Voice*), die volhoubaarheidsverslag van 2007, asook die webwerf, ontleed is. Hierdie dokumente is gekies, omdat die gemeenskap moontlik toegang tot die meeste hiervan het (die internet uitgesluit) en omdat dit wel oor die twee maatskappye se KSV-aktiwiteite verslag doen. Lonmin se mondelinge kommunikasiewyse, Lentswe, is ook geanaliseer. Die inhoud hiervan is sy geheel ontleed.

Die inligting wat versamel is deur middel van die fokusgroepe en die semi-gestruktureerde onderhoude is ook ontleed deur kwalitatiewe inhoudsanalise. Daar is gefokus op die respondente se sieninge oor die keuse van kommunikasiewyses, die inhoud daarvan asook die kommunikasiebeginsels.

Eerstens is daar bepaal of die kommunikasiewyses geskrewe of mondelings is en of die verskillende wyses mekaar ondersteun (Teoretiese stellings 2 en 4). Daar is ook ondersoek ingestel om te bepaal watter alternatiewe kommunikasiewyses as ondersteuning tot die huidige kommunikasiewyses gebruik kan word (Teoretiese stelling 3 en 4). Die inhoud van die kommunikasiewyses is ondersoek om te bepaal hoe volledig daar oor die maatskappy se impak op die ekonomie, omgewing en samelewing berig word en of daar gekommunikeer word hoe hierdie impakte bestuur word of watter KSV-aktiwiteite in plek is om dit te bestuur (Teoretiese stelling 5). Die inhoud van boodskappe is ook ontleed deur te bepaal hoe volledig, geloofwaardig, verstaanbaar en relevant die inhoud is asook of daar ruimte gelaat word vir reaksie (Teoretiese stelling 1).

### **(a) Voordele van kwalitatiewe inhoudsanalise**

Dokumente wat vir die analise gebruik word, kan oor 'n lang tydperk ingesamel word. Daarom kan dit die kommunikasie oor dié tydperk reflekteer in teenstelling met data wat oor 'n korter periode ingesamel is en nie noodwendig 'n betroubare beeld van die werklike kan gee nie. Die data is om dié rede meer betroubaar (Weber, 1990:10). 'n Week se data kan byvoorbeeld aandui dat Lonmin net 'n gemeenskapskoerant gebruik om verslag te doen oor volhoubaarheid, waar hy in werklikheid 'n uiteensetting van KSV-aktiwiteite gee in sy jaarlikse volhoubaarheidsverslag. Meer dokumente skep dus 'n vollediger prentjie van die kommunikasieproses.

'n Inhoudsanalise bied ook geleentheid om dokumente met mekaar te vergelyk. Deur die ooreenkomste en verskille ten opsigte van die wyse waarop die maatskappye oor KSV-aktiwiteite kommunikeer te identifiseer wat die navorser insig in die kommunikasieproses gee (Du Plooy, 2002:84).

### **(b) Nadele van kwalitatiewe inhoudsanalise**

Omdat teks verskeie konnotasies het, kan dit moeilik wees om woorde, sinne en paragrawe op 'n konsekwente wyse in kategorieë te verdeel (Weber, 1990:14). Die geldigheid van die resultate kan ook bevraagteken word, omdat navorsers die teks verskillend kan verstaan en die teks soms onduidelik of dubbelsinnig kan wees (Kohlbacher, 2006:27). Om dit in hierdie studie te voorkom, is teoretiese stellings geformuleer wat as operasionele definisies vir die riglyne vir kommunikasiewyses, inhoud en kommunikasiebeginsels gebruik kan word, sodat alle navorsers die inligting op dieselfde wyse sal interpreteer. Die teoretiese stellings wat as riglyne vir die inhoudsanalise gebruik is het ook tot gevolg gehad dat die analise van elke kommunikasiewyse en inhoud daarvan op dieselfde wyse geanaliseer kon word.

## **4.5 Triangulasie**

Triangulasie is die gebruik van twee of meer navorsingsmetodes, -teorieë en -bronne om data in te samel, sodat die betroubaarheid van die resultate verhoog kan word (Du Plooy, 2002:39, 40; Fushin, 1998:3.) Gevolglik word daar tussen metode-, data- en teorie-triangulasie onderskei. Volgens Jack en Raturi (2006:346) is die doel van triangulasie hoofsaaklik om volledige resultate te lewer en om gevolgtrekkings te vergemaklik.

In hierdie studie is hoofsaaklik van metode-triangulasie gebruik gemaak om die geldigheid van die resultate te verhoog. Verskeie metodes is dus gebruik om data in te samel om uiteindelik dieselfde vraag te beantwoord (sien paragrawe 4.4.1, 4.4.2, 4.4.3 en 4.4.4). Die navorsingsmetodes wat vir hierdie studie gekies is, komplimenteer mekaar. Die swakpunte wat die semi-gestruktureerde onderhoude

kan inhoud, word byvoorbeeld ondervang deur die gebruik van kwalitatiewe inhoudsanalise. Die metodes is geselekteer om in kombinasie met mekaar soveel as moontlik van elke metode se swakpunte te oorbrug en die sterkpunte van elk te verhoog deur dit met gepaste metodes aan te vul. Die verskillende navorsingsmetodes fokus ook daarop om verskillende gedeeltes van gemeenskapskommunikasie te ondersoek ten einde resultate oor 'n wye spektrum te lewer.

#### **4.6 Uitdagings**

Die studie het baie uitdagings gebied wat so doeltreffend moontlik gehanteer is:

- Die navorser het geen kantoorryimte by Als gehad nie, wat die deelnemer-waarnemer-navorsing bemoeilik het, omdat alternatiewe spasie gebruik moes word. Dit was moeilik om al die aktiwiteite waar te neem. Die navorser het daarom daagliks die kantoor besoek en gereelde geskeduleerde afsprake met Kooij gehad.
- Als is 'n kleiner maatskappy en daarom was minder dokumente beskikbaar om kwalitatief te ontleed. Al die dokumente waartoe die gemeenskappe waarskynlik toegang het, is dus ontleed.
- Lonmin se gemeenskapslede het die onderhoude as 'n geleentheid gesien om kwessies oor die mynwese te bespreek. Die navorser het deurentyd die respondente se aandag op die KSV-verslagdoening gevestig deur te vra wat hul sieninge daarvoor is.

Die uitdagings het egter 'n paar dinge aan die lig gebring: Als kan dalk aandag gee aan die beskikbaarheid van dokumente, terwyl Lonmin se gemeenskapslede die behoefte het om belangrike kwessies te bespreek.

#### **4.7 Samevatting**

'n Kwalitatiewe benadering is gevolg, aangesien dit die navorser in staat sal stel om te verstaan hoe Als en Lonmin oor volhoubaarheid verslag doen. Dit bied ook die geleentheid om die gemeenskappe se sieninge oor die maatskappye se kommunikasie te kry. Die normatiewe riglyne vir kommunikasiewyses, inhoud en kommunikasiebeginsels wat in die voorafgaande hoofstuk bespreek is, word saam met hierdie metodes ingespan om die navorsingsvrae te beantwoord.

'n Kwalitatiewe inhoudsanalise, semi-gestruktureerde onderhoude, fokusgroepe en deelnemer-waarnemer-navorsing is gebruik in hierdie studie. Die deelnemer-waarnemer-navorsing gee insig in die maatskappy se siening van kommunikasie aan gemeenskappe, terwyl die semi-gestruktureerde onderhoude die ervarings van die gemeenskapsvertegenwoordigers weergee. Die maatskappye het ook só die

geleentheid gekry om hul kommunikasie-wyses en -inhoud te motiveer. Fokusgroepe is gebruik om te bepaal hoe die gemeenskapsverteenwoordigers Lonmin se kommunikasie oor KSV-aktiwiteite ervaar. Die data wat deur middel van hierdie metodes ingesamel is, is met kwalitatiewe inhoudsanalises ontleed. Die maatskappye se dokumente is ook deur middel van 'n kwalitatiewe inhoudsanalise ondersoek – die normatiewe riglyne (sien tabel 1) is hiervoor gebruik. Die resultate word in die volgende hoofstuk bespreek.



## Bespreking en analise van resultate

### 5.1 Inleiding

In hierdie hoofstuk sal daar ondersoek ingestel word na die laaste twee navorsingsvrae wat vir hierdie studie gestel is:

- Hoe kommunikeer Als en Lonmin met gemeenskappe oor hul korporatiewe sosiale verantwoordelikhedsaktiwiteite en hoe vergelyk dit met die riglyne wat in die literatuur gestel word?
- Wat is die gemeenskappe se persepsies oor hoe Als en Lonmin met hulle kommunikeer rakende hulle korporatiewe sosiale verantwoordelikhedsaktiwiteite en word moontlike alternatiewe voorgestel?

Om te bepaal hoe Als en Lonmin met gemeenskappe oor hul KSV-aktiwiteite kommunikeer, is die maatskappye se keuses van kommunikasiewyses, inhoud en kommunikasiebeginsels aan die hand van die normatiewe riglyne ontleed (sien tabel 1). Die gemeenskappe se persepsies oor die maatskappye se kommunikasie word ook in hierdie hoofstuk bespreek.

### 5.2 Als en Lonmin se kommunikasie oor korporatiewe sosiale verantwoordelikheid

Dit het uit die literatuur geblyk dat dit belangrik is vir maatskappye om met belangegroepes deur middel van geskrewe kommunikasiewyses, soos byvoorbeeld onafhanklike verslae, geïntegreerde verslae en nuusbriewe te kommunikeer. Hierdie tipe kommunikasiewyses is primêr daarop gerig om met belangegroepes soos aandeelhouers en werknemers te kommunikeer. Hoewel hierdie kommunikasiewyses KSV-inligting kan bespreek wat gemeenskappe as belangrik mag beskou, is die doel van hierdie kommunikasiewyses nie in die eerste plek om met die gemeenskap oor KSV te kommunikeer nie.

Dit is teen hierdie agtergrond wat ondersoek gedoen is na die geskrewe kommunikasiewyses van Als, sowel as die geskrewe en mondelinge kommunikasie van Lonmin. Als het geen mondelinge kommunikasiewyses om inligting oor hulle KSV-aktiwiteite te kommunikeer nie en dus was daar nie mondelinge kommunikasiewyses wat ondersoek kon word nie.

### **5.2.1 Als se kommunikasie oor korporatiewe sosiale verantwoordelikhedsaktiwiteite met gemeenskappe**

Volgens Kooij (2007) sien Als borgskappe as 'n korporatiewe sosiale verantwoordelikhedsaktiwiteit (sien paragraaf 5.2.2) en die maatskappy maak slegs van die jaarblad en kwartaalblaai gebruik om oor dié borgskappe te kommunikeer. (Borgskappe is 'n onderafdeling van KSV [sien paragrawe 1.1, 5.3 en 6.3]). Alhoewel albei kommunikasiewyses verslag doen oor die maatskappy se borgskappe én vir die gemeenskappe beskikbaar is, is die toeganklikheid beperk.

#### **(a) Die vergelyking met die normatiewe riglyne vir die keuse van kommunikasiewyses**

Die normatiewe riglyne vir die keuse van kommunikasiewyses stel kortliks dat:

- maatskappye skriftelik met gemeenskappe moet kommunikeer, maar dat hierdie kommunikasie deur ander kommunikasiewyses ondersteun moet word.
- Radio, televisie en video kan doeltreffend met veral ongeletterdes kommunikeer.
- Gemeenskappe verkies egter mondelinge kommunikasie soos teater, poppekas, gemeenskapsforums en pseudo-gebeurtenisse (sien tabel 1).

Die ontleding van Als se dokument aan die hand van hierdie riglyne, word gevolglik bespreek.

Die 2007-jaarblad is 'n verslag van 25 bladsye wat op glanspapier gedruk word. Die verslag word versprei onder die eksterne belangegroep, soos die verskaffers en kliënte en is op aanvraag by die maatskappy se kantore beskikbaar. Die blad word gebruik om die maatskappy se bedrywighede, struktuur en identiteit te kommunikeer. Als is kleiner as Lonmin en het daarom min KSV-aktiwiteite in plek. Gevolglik sal die maatskappy nie so breedvoerig kan verslag doen nie en innoverende verslae sal meer geskik wees om oor die aktiwiteite te kommunikeer. Innoverende verslae kan ook aangepas word na gelang van die maatskappy se behoeftes en struikelblokke, soos ongeletterheid, kan op 'n kreatiewe wyse oorkom word deur byvoorbeeld van illustrasies gebruik te maak.

Die kwartaalblaai (bekend as *Als van Als*) is 'n interne kommunikasiewyse wat werknemers 'n oorsig van die maatskappy se bedrywighede gee, soos nuwe projekte wat toegestaan is, die fondsinsamelingsgeleenthede van Als en inligting oor die vordering van sekere projekte. Die blaai word hoofsaaklik in die werksinkels, waar die masjinerie herstel word, uitgedeel en in die ontvangslokaal van die hoofkantoor

geplaas, sodat besoekers dit kan lees. Die kwartaalblaai hou die lesers op hoogte van wat Als doen in terme van die dienste wat hulle verskaf, projekte wat hulle het en kontrak werk wat hulle ontvang het en maak dit vir hulle moontlik om deur mondelinge bemerking as ambassadeurs van Als op te tree (sien paragraaf 5.2.2). Alhoewel die kwartaalblaai nie tans daarop fokus om met gemeenskappe te kommunikeer nie, leen die kommunikasiewyse hom daartoe omdat die wyse informeel is, meer van visuele voorstellings gebruik kan maak en maklik deur alternatiewe kommunikasiewyses aangevul kan word.

Albei hierdie wyses het tekortkominge: Dit word nie in die gemeenskap versprei nie en die gemeenskapslede het slegs toegang daartoe wanneer hulle die kantore besoek. Die kommunikasie oor Als se borgskappe word dus beperk en die maatskappy moet hieraan aandag gee. Geskrewe kommunikasiewyses is ook nie die ideale kommunikasiewyse om met gemeenskappe te kommunikeer nie en Als moet dit oorweeg om dit met alternatiewe kommunikasiewyses te ondersteun.

Kooij (2007) het aangedui dat die plaaslike koerant, die *Potchefstroom Herald*, gebruik kan word om die gemeenskap slegs die geletterdes oor die borgskappe in te lig, maar die maatskappy het nie 'n vertrouensverhouding met die koerant nie. Die kombesprojek, 'n inisiatief van Als om kombes vir die E.S le Grange-skool in te samel, kon deur middel van die koerant gekommunikeer word. Kooij (2007) wou die belangegroep aanmoedig om kombes in te samel, maar het nie die koerant gebruik nie, weens die swak verhouding:

“*Die Herald* is geneig om baie negatief oor Als te berig, wat Als se reputasie groot skade berokken. Hierdie berigte is nie altyd feitelik korrek nie” (Kooij, 2007).

Dié verhouding kniehalter die geleentheid om die gemeenskap op hoogte te hou van Als se bedrywighede.

Als kan dit ook oorweeg om van mondelinge kommunikasie gebruik te maak, omdat dit tweerigting-kommunikasie sal bevorder (sien paragrawe 3.1 en 3.4.5). Teater kan effektief aangewend en Als kan sy borgskappe op 'n kreatiewe manier aan die gemeenskappe kommunikeer. Die kommunikasiewyse sal die jaarblad en kwartaalblaai ondersteun. Die gemeenskapsradiostasie, Aganang, in Potchefstroom kan ook gebruik word om inligting oor byvoorbeeld fonsinsamelingsdae by gemeenskappe te kry. Die kommunikasiewyse saai nie net in die taal van die gemeenskap uit nie, maar bied ook vir Als die geleentheid om inligting oor sy borgskappe by die gemeenskap te kry.

#### **(b) Die vergelyking met die normatiewe riglyn vir inhoud**

Die normatiewe riglyn vir inhoud stel dat gemeenskappe inligting oor die maatskappy se impak op die ekonomie, omgewing en sosiale samelewing behoort te ontvang (tabel 1).

Die maatskappy se gemeenskapsbetrokkenheid en borgskappe, word narratief in die jaarblad gekommunikeer en met fotos toegelig. Die artikel in die jaarblad som Als se betrokkenheid by die gemeenskap in minder as 400 woorde op. In dié artikel kan gelees word dat Kansa, sowel as 'n hoërskool in Potchefstroom (die naam van die skool word nie genoem nie) by Als se borgskappe baat. Die navorser het ook uit die deelnemer-waarnemer-navorser-metode uitgevind dat Als die NG Welsyn en die Dienssentrum vir Bejaardes borg – dit word egter nie in die jaarblad óf kwartaalblaai aangedui nie. Daar kan wel in die jaarblad op 'n foto gesien word dat Kansa R11 000 ontvang het en volgens 'n kwartaalblad het die maatskappy R54 000 tydens 'n gholfdag ingesamel. Hoewel daar net sekere borgskappe se kontantbydraes verwys word, is dit nie voldoende nie omdat daar ook inligting oor die indirekte ekonomiese impak van dié borgskappe gekommunikeer te word. As Als byvoorbeeld een van sy verskaffers borg, en dié gebruik die geld om sy aktiwiteite uit te brei en sodoende nog werkseleenthede in die gemeenskap te skep, het Als 'n indirekte ekonomiese impak.

Die analise van die betrokke dokumente het ook aangetoon dat inligting oor Als se impak op die samelewing, insluitend menseregte en die kultuur, ontbreek. Dit beteken dat Als geensins oor sy sosiale impak kommunikeer nie. Hoewel die kwartaalblaai artikels insluit oor werknemers se voor- en afkeure en die redes waarom hy/sy by Als werk, word daar nie na Als se impak op die werknemers se sosiale omstandighede verwys nie. In 'n artikel in die jaarblad word sosiale verantwoordelikheid en die redes waarom Als borgskappe toestaan, kortliks verduidelik, maar ook hier ontbreek inligting oor Als se sosiale impak.

Als kommunikeer ook nie oor sy impak op die omgewing nie. Weens die aard van Als se bedrywighede het hy 'n impak op die omgewing omdat hy onder meer grondverskuiwingswerk verrig wat stofbesoedeling veroorsaak en ook 'n negatiewe impak op natuurlikehulpbronne kan hê. Als behoort dus verantwoordelikheid te neem vir sy impak om die omgewing en behoort hierdie verantwoordelikheid te kommunikeer.

Als se verslag oor sy borgskappe is te bondig en inligting oor ekonomiese, omgewings- en sosiale impak ontbreek.

### **(c) Die vergelyking met die normatiewe riglyn vir kommunikasiebeginsels**

'n Blote verwysing na borgskappe is nie genoeg nie; inligting moet ook voldoende, geloofwaardig, verstaanbaar en relevant wees en aan gemeenskappe die geleentheid bied om daarop te reageer (sien tabel 1). Als behoort dus nie net na die borgskappe kortliks te verwys nie, maar behoort ook die inligting rakende borgskappe voldoende, geloofwaardig, verstaanbaar en relevant oor te dra sodat die inhoud van die kommunikasiedokumente aan die normatiewe vereistes sal voldoen.

'n Analise van die kommunikasie oor borgskappe in Als se jaarblad en kwartaalblaai, dui aan dat Als onvoldoende berig oor sy borgskappe. In die jaarblad is daar byvoorbeeld net enkele fotos van die persone wat by die borgskappe baat en in slegs een kwartaalblad is daar na die borgskappe van verwys. Als het in 2007 minder oor borgskappe gekommunikeer as in 2006. In 2006 verwys Als na die bedrag wat tydens Als se jaarlikse fondsinsamelingsdag ingesamel is en bespreek vyf borgskappe, terwyl Als in 2007 slegs een borgskap bespreek en geen bedrae noem wat ingesamel is nie. Die beginsel van voldoende inligting behels dat gemeenskappe genoeg inligting moet ontvang om ingeligte besluite te kan maak wat nie hier die geval is nie (sien paragrawe 3.4.1 en 6.3).

Vir inligting om geloofwaardig te wees behoort dit inklusief, deursigtig, akkuraat en verifieerbaar wees. Die inligting is in Als se kommunikasiewyses is nie deur 'n onafhanklike derde party geverifieer nie wat een van die vereistes is om 'n dokument as geloofwaardig te beskou (sien paragrawe 3.4.2 en 6.3). Daar word ook nie bekend gemaak hoe die inligting bekom is nie of wat die sisteme, prosedures of aannames is wat gebruik is of gemaak is met die saamstel van die kommunikasiewyse nie. 'n Brief van Als se bestuur word wel in die kwartaalblaai ingesluit, asook 'n brief deur die uitvoerende hoofbeampte wat in die jaarblad verskyn het, is 'n aanduiding dat die inligting van 'n bron kom wat moontlik gereken kan word as geloofwaardig.

Als maak in sy dokumente van foto's, oor fondsinsamelingsdae en borgskappe, gebruik, maar geen ander elemente word gebruik om die geskrewe kommunikasie vir ongeletterdes verstaanbaar te maak nie. Moeilike konsepte word wel in eenvoudige taal omskryf in die kwartaalblaai, sodat gemeenskapslede wat kan lees, dit kan verstaan.

Kommunikasie aan gemeenskappe behoort ook relevant vir dié spesifieke belangegroep te wees. Die relevante inligting wat Als kommunikeer, sluit in die fotoblad oor die fondsinsamelingsdag en die artikel. Hoewel dit voorkom asof hierdie

inligting relevant is vir die gemeenskap, is gemeenskapslede nie genader om te hoor wat hulle as belangrik beskou nie. Dit beteken nie dat Als irrelevant inligting kommunikeer nie, maar dui wel daarop dat die maatskappy nie pogings aanwend om vas te stel wat sy gemeenskap as relevant beskou nie. Als moet ook bekend maak hoe hy die gemeenskapslede genader het om hul insette te kry, sodat hy verslag kan doen oor wat sy gemeenskap as belangrik beskou.

Als het nie 'n platform in plek sodat hy gemeenskapslede se insette kan kry nie. Die kontakbesonderhede van Als se verskillende departemente word wel in dokumente verskaf, wat dit makliker maak vir die leser om op die inhoud te reageer. Hoewel die ongeletterde dit nie kan gebruik nie, is dit wel nodig om dit beskikbaar te stel.

Om inligting verstaanbaar aan gemeenskappe oor te dra kan daar van mondelinge kommunikasiewyses gebruik gemaak word. Die mondelinge kommunikasiewyses kan op 'n interaktiewe wyse aangebied word om die gemeenskap se reaksies oor borgskappe te kry.

### **5.2.2 Gemeenskapverteenwoordigers se persepsies van Als se korporatiewe sosiale verantwoordelikheidskommunikasie**

Alvorens Als enige ander kommunikasiewyses oorweeg om oor sy borgskappe te kommunikeer, behoort die maatskappy eers met die gemeenskap te vergader om 'n behoeftebepaling te doen. Vervolgens word verskeie gemeenskapsieninge van Als se kommunikasie bespreek en ook aangedui watter alternatiewe kommunikasiewyses die gemeenskap sou verkies.

#### **(a) Gemeenskapverteenwoordigers se persepsies van Als se kommunikasiewyses**

In een van die normatiewe riglyne wat vir die kommunikasiewyses ontwikkel is, is daar aangedui dat maatskappye skriftelik, hetsy deur middel van nuusbriewe, internet of volhoubaarheidsverslae, oor hul KSV-aktiwiteite behoort te kommunikeer (sien tabel 1). Hoewel Als oor hulle borgskappe in die jaarblad en kwartaalblaai kommunikeer is daar gemeenskapverteenwoordigers wat onbewus hiervan is.

Heathcote (2007) van die Blue Moon Dance Studio het 'n borgeansoek by Als ingedien, maar buiten dit het daar nog geen kommunikasie tussen Heathcote en Als plaasgevind nie. Heathcote weet dus niks van die maatskappy se bedrywighede en borgskappe nie. Hy het nog nooit 'n jaar- of kwartaalblad onder oë gehad nie en het ook nie eers geweet dat dit gebruik word nie. Volgens hom is Als se kommunikasie

nie geslaagd nie omdat hy het eers met die bou van die Mooirivier Mall in Potchefstroom besef watter groot impak die maatskappy op die gemeenskap het:

“Ons het nooit besef hoe groot Als is nie of wat hulle vir die gemeenskap doen nie. Ons het vir die eerste keer gesien hoeveel werkseleenthede Als, na aanleiding van hul betrokkenheid by die bou van die nuwe *mall*, skep” (Heathcote, 2007).

Eloff (2007) van die Dienssentrum vir Bejaardes het ook nie een van Als se twee kommunikasiedokumente gelees nie, maar het wel al van Als en sy bedrywighede by Kansa, 'n ander NRO, gehoor. Volgens haar is mondelinge kommunikasie effektief om Als se gemeenskapsbetrokkenheid te kommunikeer (en mondelinge kommunikasie is die ideale kommunikasiewyses [sien tabel 1]).

Louw (2007), die skoolhoof van E.S. le Grange, het ook mondelings by haar man van Als se betrokkenheid gehoor. Hy is by die gholfbaan betrokke en Als borg gereëld een van die putjies vir fondsinsamelingsdae.

“Als se betrokkenheid by die gemeenskap word dalk nie in koerante uitbasuin nie, maar dit het mense aan die praat,” (Louw, 2007).

Dit blyk dat die gemeenskapsverteenwoordigers deur mondelinge kommunikasie van Als se bedrywighede weet en nie werklik dit iewers raak lees nie. Conradie is egter die enigste gemeenskapsverteenwoordiger wat die jaarblad van Als gelees het.

“Ek het al Als se jaarblad gelees omdat hulle 'n foto van my met die groot tjek van Als in het, maar ek moet sê dat Als te min van hierdie borgskap vertel het. Hulle kan dalk meer vertel het van wat hierdie borgskap vir die Kankerleiers beteken of wat ons daarmee gedoen het,” (Conradie, 2008).

Heathcote (2007) het voorgestel dat Als 'n pseudo-gebeurtenis (dalk 'n tentoonstelling van sy dienste) kan gebruik om met die gemeenskap te kommunikeer. Dis nie net die ideale bemerkingsgeleentheid nie, maar sal ook vir gemeenskappe die kans gee om met Als te kommunikeer. 'n Pseudo-gebeurtenis is 'n manier om mondeling met gemeenskappe te kommunikeer, wat volgens die normatiewe riglyn vir kommunikasiewyses 'n die ideale kommunikasiewyse is (sien paragrawe 3.8 en 5.2.1). Dit is egter belangrik dat die inhoud wat by so 'n geleentheid gekommunikeer word, aanvaarbaar is vir die gemeenskappe.

### **(b) Gemeenskapverteenwoordigers se persepsies van Als se kommunikasie-inhoud**

Eloff (2007) meen dat Als nie genoeg oor sy borgskappe kommunikeer nie en dat indien die maatskappy dit wel doen, Als minder afhanklik sal wees van gemeenskapslede om die boodskap te versprei. Volgens haar sal maatskappye by Als se aktiwiteite betrokke wil raak as hulle oor Als se positiewe sosiale impak lees. Eloff se siening behoort ernstig opgeneem te word, omdat sy 'n gemeenskapsverteenwoordiger is wat weet wat dit verg om fondse te genereer. Die riglyn vir inhoud dui onder meer aan dat maatskappye hulle sosiale impak behoort te kommunikeer (Tabel 1) net soos wat Eloff probeer motiveer het.

Volgens Linde (2007) van die NG Welsyn is dit goed as 'n maatskappy in omliggende gemeenskappe belê, maar dis ook belangrik dat die maatskappy sy kommunikasiedokumente aan die gemeenskap beskikbaar stel. Sy stel voor dat Als sy betrokkenheid by verskeie fondsinsamelingsprojekte kommunikeer:

“Ek hou my oë oop vir wanneer Als gholfdae beplan of aanbied, want ek moedig graag mense aan om hierby betrokke te raak; maar ek het geen idee wanneer Als sulke dae het nie. Ek sien dit nêrens nie en hulle gee nie 'n *event* kalender in hulle jaarblad nie” (Linde, 2007).

Die gemeenskapverteenwoordigers se persepsies van die inhoud van Als se kommunikasiewyses het getoon dat Als te bondig oor sy borgskappe verslag doen en dat heelwat inligting ontbreek. Ten einde breedvoerig oor hul borgskappe te kommunikeer, moet Als die impak van sy borgskappe op die ekonomie, omgewing en samelewing bekend maak. Dit moet egter op so 'n wyse gedoen word, dat Als steeds die normatiewe kommunikasiebeginsels volg.

### **(c) Gemeenskapverteenwoordigers se persepsies van Als se kommunikasiebeginsels**

Wanneer daar met gemeenskappe oor KSV gekommunikeer word, behoort die inligting voldoende, geloofwaardig, verstaanbaar en relevant te wees. Hatting (2007) meen egter dat hoewel sy Als se betrokkenheid sien en daarvan hoor, sy graag meer wil weet oor sy borgskappe en borgkriteria. Linde (2007) stel voor dat Als so 'n dokument vir NROs saamstel. Indien Als dié vereistes bespreek voldoen Als nie net aan 'n gemeenskapsbehoefte nie, maar hulle is ook in harmonie met die normatiewe riglyn vir kommunikasiebeginsels.

Persoonlike inligtingsessies kan veral effektief wees, omdat Als met kleiner groepe kan praat oor borgskappe. (Dit sal byvoorbeeld nie vir 'n groter maatskappy soos

Lonmin werk nie, omdat hy binne groter gemeenskappe funksioneer.) Die inligtingsessies kan 'n platform bied vir gemeenskappe op op byvoorbeeld die jaarblad te reageer.

“Persoonlike inligtingsessies werk goed vir die Hospice, omdat dit mense met die realiteit konfronteer. Die feite wat jy vir hulle kan gee en die passie wat jy kan wys oor jou werk, maak dat mense besef watter werk die Hospice doen en dis amper, hoe kan ek sê, geloofwaardig” (Hatting, 2007).

Hatting (2007) verduidelik dus dat persoonlike inligtingsessies effektief deur Hospice toegepas word. Als kan dalk ook van persoonlike inligtingsessies gebruik maak wanneer daar oor KSV-aktiwiteite gekommunikeer wil word. Hierdie opmerking van die gemeenskapsverteenvoorder beklemtoon weer die belangrikheid van die normatiewe riglyne vir kommunikasiebeginsels dat geloofwaardigheid bevorder moet word.

Die gemeenskapverteenvoorders se persepsie oor die kommunikasiebeginsels is dat daar sekere beginsels ontbreek soos dat Als nie volledig genoeg oor hulle borgskappe kommunikeer nie. Daar is enkele voorstelling gemaak van hoe Als geloofwaardiger kan wees en geleentheid vir die gemeenskap se *reaksie* kan skep, soos die persoonlike inligtingsessies.

Die gemeenskapsverteenvoorder het die volgende alternatiewe kommunikasiewyses voorgestel:

- 'n Dokument wat Als se borgskapkriteria uiteensit;
- 'n Tentoonstelling van Als se dienste waartydens Als met die gemeenskap kan skakel; en
- Persoonlike inligtingsessies met gemeenskapsverteenvoorders, sodat Als oor die borgskappe kan kommunikeer en geleentheid vir reaksie geskep kan word.

### **5.2.3 Lonmin se kommunikasie oor korporatiewe sosiale verantwoordelikhedsaktiwiteite met gemeenskappe**

Lonmin se belangegroep het 'n groter invloed op die maatskappy se keuse van kommunikasiewyses as wat by Als die geval is. Lonmin moet ag slaan op veral aandeelhouers se versoeke, omdat hy van die kapitaal van aandeelhouers afhanklik is. Daarenteen is Als 'n private maatskappy wat sy eie kapitaal gebruik. Natalie Kincaid-Smith (2007), die bestuurder van Lonmin volhoubaarheid, sê:

“If Lonmin do not publish a sustainable development report we will look unprofessional in the eyes of the analysts especially in comparison with other platinum mining houses.”

'n Jaarlikse volhoubaarheidsverslag word dus in reaksie op druk van belangegroepe (in die geval beleggers) opgestel. Dié verslag, Lonmin se webwerf en interne koerant, die *GLC Voice*, asook die gemeenskapforum, Lentswe, word gebruik om KSV-inligting te kommunikeer. Die 2007 -volhoubaarheidsverslag, *Liberating the earth's potential to fulfill life*, die 2007-uitgawes van die *GLC Voice*, die Lonmin-webwerf en die Lentswe-vergaderings wat tydens die deelnemer-waarnemer-periode plaasgevind het, is aan die hand van die normatiewe kommunikasieriglyne vir kommunikasiewyses, inhoud en kommunikasiebeginsels ontleed.

#### **(a) Die vergelyking met die normatiewe riglyne vir die keuse van kommunikasiewyses**

Die volhoubaarheidsverslag se hoofdoel is om aandeelhouers in te lig hoe Lonmin vir die toekoms voorsiening maak (Kincaid-Smith, 2007). Hoewel die verslag nie spesifiek daarop fokus om met gemeenskappe te kommunikeer nie, leen die kommunikasiewyse hom daartoe om aangepas te word om met die gemeenskap te kan kommunikeer. Die verslag kan byvoorbeeld meer illustrasies inkorporeer om met ongeletterdes kommunikeer en kan ook maklik deur alternatiewe kommunikasiewyses ondersteun word. Die volhoubaarheidsverslag is volgens die GRI-riglyne opgestel is en op die Lonmin-webwerf beskikbaar.

Onafhanklike volhoubaarheidsverslae is 'n toepaslike wyse vir Lonmin wanneer daar met aandeelhouers oor sy verskillende KSV-aktiwiteite verslag gedoen word omdat dit in meer besonderhede kan geskied. Die verslag word ook op die internet beskikbaar gestel, wat beteken dat 'n groter gehoor bereik word wat onmiddellik kan terugvoer gee. Die kommunikasiewyse is wel nie altyd toeganklik vir gemeenskappe nie en ongeletterdes sal ook nie die geskrewe dokumente kan gebruik nie. Maatskappye behoort die sosio-maatskaplike omstandighede van gemeenskappe in ag te neem wanneer boodskappe verpak word.

Die ander skriftelike wyses wat Lonmin gebruik, is die interne gemeenskapskoerant, *GLC Voice*, wat elke twee tot drie maande verskyn en berig oor die KSV-aktiwiteite. Die koerant word in die gemeenskappe versprei en teks word doeltreffend met visuele materiaal toegelig, wat beteken dat die inligting meer toeganklik is vir gemeenskappe in informele nedersettings. Ongeag die positiewe aspekte, is 'n geskrewe wyse nie die ideaal nie en die maatskappy behoort mondelinge

kommunikasie gebruik om dit te ondersteun. Daar is verskeie wyses waardeur hierdie mondelinge kommunikasie kan geskied en ook ondersteun kan word, onder meer: gemeenskapsteater, poppekas, gemeenskapsforums en pseudo-gebeure (tabel 1).

Lonmin gebruik die gemeenskapsforum Lentswe as 'n mondelinge wyse. Die forum vind kwartaalliks in verskeie gemeenskapsale plaas, wat dit toeganklik maak. Die gemeenskap word oor die maatskappy se KSV-aktiwiteite ingelig en kry ook die geleentheid om insette te gee dus word tweerigting-kommunikasie op die manier bevorder. Die geleentheid vir mondelinge kommunikasie is volgens die normatiewe riglyne die ideale wyse om met gemeenskappe te kommunikeer en dit kan ook effektief met geskrewe kommunikasiewyses gekombineer word.

Die Rekgonne Bapo-gemeenskapsforum se vergaderings is ook 'n geleentheid waarby lede van die gemeenskap mondelings inligting oor KSV-aktiwiteite van Lonmin kan ontvang. Dit kan ook as 'n alternatiewe wyse gebruik word. Die gemeenskapsforum bestaan uit verteenwoordigers van die gemeenskappe, sowel as myngroepe van die Moinooi-gebied. Die forum vergader gereeld om gemeenskapskwessies te bespreek. Ook dit is volgens die normatiewe riglyne die ideale manier om met gemeenskappe te kommunikeer en Lonmin behoort ook die forum se potensiaal te ontgin.

Gemeenskapsradio, video en televisie kan suksesvol ingespan word om met gemeenskappe te kommunikeer (tabel 1). Lonmin het die gemeenskapsradiostasie Letlhabile wat in die Rustenburg-omgewing uitsaai, genader om inligting oor sy KSV-aktiwiteite te kommunikeer. Die stasie is ook al genader om 'n oorhandiging tussen Lonmin se skoleprojekte en die Noordwes se departement van onderwys te dek (Clark, 2009). Lonmin kan dit oorweeg om dié radiostasie meer gereeld te nader om inligting oor Lonmin se KSV-aktiwiteite te kommunikeer.

Lonmin maak ook van geslotebaantelevisie gebruik om beeldmateriaal oor die maatskappy te vertoon. Dit word op sentrale plekke, soos die eenhede waarin werknemers bly, gewys. Hierdie wyse kan ook gebruik word om werknemers oor KSV-aktiwiteite in te lig. Die televisie is net toeganklik vir werknemers en daarom kan die maatskappy dit oorweeg om 'n video te maak wat met toestemming binne gemeenskapsklinieke uitgesaai kan word. Die kommunikasiewyse verseker doeltreffende kommunikasie met gemeenskappe en ongeletterdes.

Industriële teater is 'n interessante alternatiewe wyse wat Lonmin reeds in die verlede gebruik het om oor werksplekveiligheid en die voorkoming van MIV/Vigs te kommunikeer. Lonmin kan dit oorweeg om weer hierdie alternatiewe kommunikasiewyse te gebruik wanneer die maatskappy oor KSV-aktiwiteite en die volhoubaarheidsverslag met gemeenskappe wil kommunikeer. Die teater is 'n kreatiewe wyse en dit kan teen die agtergrond van die maatskaplike omstandighede uitgebeeld word, sodat die gemeenskappe met die boodskap kan identifiseer. Vanweë die mondeling aard daarvan kan dit met die ongeletterdes kommunikeer. Die teater kan selfs die geskrewe kommunikasiewyses, jaarblad en die *GLC Voice* se inhoud inkorporeer mits die inhoud daarvan aan die normatiewe riglyn vir inhoud voldoen.

#### **(b) Die vergelyking met die normatiewe riglyn vir inhoud**

Hoewel geskrewe dokumente nie die ideaal is om met gemeenskappe te kommunikeer nie behoort die inhoud wat in die geskrewe dokumente verskyn en deur mondelinge wyses oorgedra word moet handel oor ekonomiese, omgewings en sosiale impakte van die KSV-aktiwiteite van die maatskappy (tabel 1). Lonmin verskaf inligting oor sy ekonomiese impak in sy volhoubaarheidsverslag, wat ook op die webwerf beskikbaar is. Die verslag sluit in die totale uitgawes wat op plaaslike verskaffers gespandeer is en die veranderinge aan infrastruktuur in die plaaslike gemeenskappe. Volgens die GRI is dit direkte ekonomiese inligting. Die verslag kommunikeer egter nie indirekte ekonomiese inligting nie (GRI, 2002:46). As die maatskappy vakmanskap-opleiding aanbied, sodat die opgeleides hul eie ondernemings kan begin, skep Als werkseleenthede en het Als dus 'n indirekte ekonomiese impak op die gemeenskap.

Die *GLC Voice* kommunikeer kortliks oor die direkte ekonomiese impak van Lonmin se KSV-aktiwiteite. In die November-uitgawe word daar na voorafvervaardigde klaskamers verwys wat vir die Leokeng Laerskool geskenk is. Infrastruktuur-ontwikkeling is volgens die GRI direkte ekonomiese impak op die gemeenskap. Daarenteen kommunikeer die koerant geen indirekte ekonomiese inligting van die KSV-aktiwiteite nie. Lentswe word ook nie gebruik om enige ekonomiese inligting te kommunikeer nie, hoewel daar aangedui word dat die maatskappy vir KSV-aktiwiteite begroot. Ekonomiese inligting word dus slegs deur geskrewe kommunikasiewyses bekend gemaak.

Die *GLC Voice* kommunikeer in die meeste uitgawes oor die maatskappy se omgewingsimpak. In die November-uitgawe word daar oor die boomplantdagprojek verslag gedoen en in die Maart-uitgawe word die maatskappy se impak op die vleilande bespreek. Die berigging is redelik oppervlakkig gedoen in vergelyking met dit wat in die volhoubaarheidsverslag verskyn. Die verslag maak byvoorbeeld bekend hoeveel varswater en elektrisiteit Lonmin in 2007 se finansiële jaar gebruik het. Die maatskappy dui selfs aan hoeveel boetes hy gekry het, omdat hy nie omgewingswette gehoorsaam het nie. Dié inligting word egter nie by Lentswe gekommunikeer nie. Daar moet wel in gedagte gehou word dat Lonmin afsonderlike gemeenskapsvergaderings het om die omgewingsimpak te bespreek. Die maatskappy lig die gemeenskap dus in oor sy omgewingsimpak en die normatiewe riglyn vir inhoud word dus rakende die omgewingsinligting gevolg.

Hoewel die verslag genoegsaam oor die omgewings- en ekonomiese impak kommunikeer, het dit tekortkominge met betrekking tot kommunikasie oor die sosiale impak van die KSV-aktiwiteite. Lonmin se volhoubaarheidsverslag gee gedeeltelik aandag aan die maatskappy se sosiale impak, maar daar word byvoorbeeld nie aandag geskenk aan hoe Lonmin die gemeenskappe by die opstel van die verslag betrek nie. Hierdie tekortkoming is ook deur die onafhanklike ouditeursfirma KPMG geïdentifiseer, soos wat ook in die volhoubaarheidsverslag aangedui is.

Die *GLC Voice* berig nie hoe Lonmin menseregte hanteer nie en ook nie hoe Lonmin die kultuur van die gemeenskappe in ag neem nie. Die koerant doen wel verslag oor wat die gemeenskapgefokusde KSV-aktiwiteite en die status daarvan is. Inligting oor die KSV-aktiwiteite se sosiale impak word ook tydens die gemeenskapsforum bespreek.

### **(c) Die vergelyking met die normatiewe riglyn vir kommunikasiebeginsels**

Kommunikasieboodskappe moet ook voldoende, geloofwaardig, verstaanbaar en relevant wees. Daarbenewens moet maatskappy vir gemeenskappe die geleentheid gee om op die boodskappe te reageer (sien tabel 1).

In die volhoubaarheidsverslag word daar wel voldoende inligting aan gemeenskappe gekommunikeer, omdat daar breedvoerig oor KSV-aktiwiteite verslag gedoen word en die inligting met soortgelyke inligting vergelyk kan word wat sy uitgangspunt juis is om sulke verslae vergelykbaar te maak. Dit is net dié volhoubaarheidsverslag wat met soortgelyke inligting vergelyk kan word, omdat die GRI-riglyne waarvolgens die verslag opgestel word hierdie vergelyking vergemaklik. Die inligting wat die *GLC Voice* kommunikeer is nie so maklik vergelykbaar met soortgelyke inligting nie, maar

daar moet egter in gedagte gehou word dat die *GLC Voice* 'n informele kommunikasiewyse is wat wel oor die maatskappy se KSV-aktiwiteite kommunikeer, maar moontlik kan verklaar waarom sulke vergelykings nie noodwendig moontlik is nie.

Hoewel die inligting op die webwerf voldoende is, is dit nie die nuutste data en en 2004 se inligting is steeds daarop. Dié “ou” inligting kan die maatskappy se beeld skaad.

Lonmin het veral aandag gegee aan die geloofwaardigheid van die volhoubaarheidverslag. Die verslag word deur die maatskappy se beheerraad goedgekeur en dit sluit 'n brief van die uitvoerende hoofbeampte in. Die onafhanklike ouditeursfirma KPMG verifieer ook dié inligting wat ook bydra tot die akkuraatheid van die inligting. In die verslag word daar aangedui watter sisteme en prosedures gebruik is om die inligting te bekom wat hierin verskyn.

Die interne gemeenskapskoerant dui egter nie aan wie die redakteur is nie (en sluit ook nie 'n redakteursbrief in nie), wat die geloofwaardigheid van die koerant se inligting verminder. Tog maak die koerant van direkte aanhalings en foto's van KSV-aktiwiteite gebruik wat weer die betroubaarheid verhoog. In die Mei 2007-uitgawe word die voorsitter van Lonmin se destydse Gemeenskapsontwikkeling-trust (Lonmin Community Development Trust) aangehaal: “Lonmin and partners make huge IT commitment to St. Teresa H.S in Bapong.” In die Maart-uitgawe ondersteun 'n aanhaling van 'n leerder die hoofartikel. Dié aanhalings dui dus daarop dat die inligting geverifieer word. Die sisteme en prosedures van hoe die inligting bekom is word nie in die koerant aangedui nie, maar die rede hiervoor mag wees dat die koerant informeel is en nie noodwendig nodig het om hierdie inligting bekend te maak nie.

Dis nie duidelik wie die inligting op die webwerf verifieer of saamstel nie. Die webwerf word nie gereeld opdateer nie en ou inligting en beeldmateriaal (van 2004 en 2006) kan die maatskappy in 'n swak lig plaas, omdat die geloofwaardigheid van die inligting bevraagteken kan word.

Die seniorbestuur is ook by die gemeenskapsforum, Lentswe, betrokke. Dit is opvallend dat die gemeenskappe veral aandag gee en deelneem as 'n geloofwaardige persoon soos 'n uitvoerende hoofbeampte of seniorbestuur met hulle gesels. Die teenwoordigheid van die uitvoerende hoofbeampte dui daarop dat hy ten gunste is van die kommunikasie met die gemeenskap. Die wyk-raadslede (wat deur

die gemeenskap aangewys word) gesels ook dikwels oor Lonmin se KSV-aktiwiteite by hierdie forum. 'n Persoon wat deur die gemeenskap as geloofwaardig gesien word, verifieer dus die inligting. Die gevolgtrekking kan gemaak word dat Lonmin wel aan die geloofwaardigheids-element van die normatiewe riglyn vir kommunikasiebeginsels aandag skenk.

Die volhoubaarheidsverslag kommunikeer nie met ongeletterdes nie en dis nie duidelik hoe die maatskappy die inligting aan die ongeletterdes of ander gemeenskapslede oordra nie. Inligting moet ook verstaanbaar wees en dit behels dat daar aandag gegee moet word aan die taalgebruik en die toepaslikheid van die inhoud (sien paragrawe 3.4.3 en 6.3).

Kincaid-Smith (2007) het aangedui dat die volhoubaarheidsverslag hoofsaaklik vir aandeelhouers geskryf word en tweedens vir persone wat in hul professionele hoedanigheid met volhoubaarheidskwessies werk, soos byvoorbeeld volhoubaarheidsbestuurders van ander myngroepe of verslagontleders wat kompetisies vir goeie verslaggewing het. Dit verduidelik waarom die taalgebruik, inligting en uitleg nie vir die gemeenskapslede toepaslik is nie. Hoewel die gemeenskap nie die tekengehoor van die verslag is nie, behoort die maatskappy dieselfde inligting op 'n meer gebruikervriendelike wyse aan die gemeenskappe oor te dra. Die volhoubaarheidsverslag en webwerf maak van terminologie gebruik wat onbekend vir die gemeenskap kan wees. So 'n voorbeeld kan in die volhoubaarheidsverslag se omgewingsgedeelte gevind word. Hier word na die konsep "biodiversiteit" verwys, wat moontlik onverstaanbaar vir gemeenskappe kan wees. Hierdie konsep is bekend aan mense wat in die mynindustrie en natuur werk, maar kan onbekend vir diegene wees wat dié konsepte nie daagliks hoor nie.

*GLC Voice* se inhoud en eenvoudige taalgebruik is meer geskik vir gemeenskappe 'n Strokiesprent oor rommelstrooi in die November-uitgawe kommunikeer op 'n visuele wyse – ook met ongeletterdes. Die inligting dus meer toeganklik en verstaanbaar vir die gemeenskap. Hoewel die strokiesprent nie oor KSV-aktiwiteite handel is, is dit 'n goeie manier om met ongeletterdes te kommunikeer. Illustrasies word ook as betroubaar beskou (sien paragraaf 3.6.1). Lonmin se gemeenskapsprojekte word tydens Lentswe in groepsverband bespreek, wat die inligting meer verstaanbaar maak. Die maatskappy maak ook van tolke gebruik om effektiewe kommunikasie te verseker.

Lonmin kan egter deur die verskillende kommunikasiewyses aandui watter KSV-inligting die gemeenskap verkies Lonmin oor verslag moet doen, asook hoe hy die

gemeenskappe betrek het om ook hul insette te kry. Die normatiewe riglyn vir kommunikasiebeginsels dui aan dat maatskappye ook relevante inligting behoort te kommunikeer. Lonmin kan egter aandui watter inligting die gemeenskap verkies en as belangrik beskou, asook hoe hy die gemeenskappe betrek het om ook hul insette te kry.

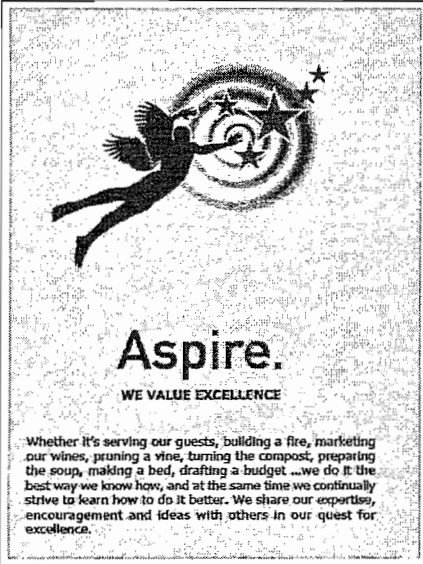
Lentswe gee vir gemeenskapslede die geleentheid om vrae te vra en hul behoeftes te kommunikeer. Lonmin het egter nie 'n doeltreffende sisteem om die behoeftes te dokumenteer nie. 'n Gemeenskapslid het byvoorbeeld op die 2007 Augustus-vergadering 'n behoefte aan 'n KSV-aktiwiteit aangedui, maar Lonmin het dit nie genotuleer of aangeteken nie. Die persoon is egter gevra om die voorstel neer te skryf en dit in Oktober (twee maande later) by die gemeenskapskantoor in te handig. Lonmin het dit nie opgevolg nie, geen kontakpersoon by die kantoor is aangedui nie en daar is ook nie 'n fasiliteit by die kantoor om voorstelle te maak nie. 'n Verdere probleem wat by Lentswe ervaar is, is dat dit te lank (twee dae) is en daar vind hoofsaaklik eenrigting-kommunikasie plaas met min geleentheid vir reaksie vanaf die gehoor. Dit is 'n groot leemte, omdat geleenthede soos dié juis geskep word om dialoog te bevorder. Daar is ook in 'n persepsie opname van Lonmin gedui dat Lentswe as 'n "voedingskema" gesien word omdat mense 'n gratis bord kos kry (Naudé, 2007:77).

Die *GLC Voice* verskaf nie kontakbesonderhede sodat die gemeenskap artikels kan reageer nie. Die Mei-uitgawe is egter 'n uitsondering, omdat hy datums gee van die opkomende openbare vergaderings. Dit is die enigste kommunikasiewyse wat vir die gemeenskap sê wanneer hulle insette kan lewer. Die webwerf het slegs 'n skakel vir kontakbesonderhede, maar omdat die gemeenskap nie toegang tot die internet het nie, kan hulle dit nie gebruik nie. 'n Vorm vir terugvoer word by die volhoubaarheidsverslag ingesluit, sodat gemeenskappe hul menings kan gee. Dit is egter belangrik om daarop te let dat geskrewe dokumente nie vir ongeletterdes geskik is nie, dus sal ongeletterdes ook nie daarop kan reageer nie, tensy dit mondelings aan hulle gekommunikeer word.

Indien die inhoud van die geskrewe dokumente aangepas wil word om skriftelik meer gepas vir gemeenskappe te wees. Lonmin kan byvoorbeeld meer van grafiese elemente gebruik maak om inligting op 'n visuele wyse met gemeenskappe te kommunikeer. Die visuele aard van die inligting maak dit meer vir gemeenskappe geskik omdat dit sonder teks verstaan kan word. Gemeenskappe kan selfs betrek word by die samestelling van grafiese voorstellings van waardes. Lonmin gebruik teks en Spier Holdings ondersteun die teks met grafiese elemente. Spier Holdings

se volhoubaarheidsverslag word ook met visuele materiaal toegelig, wat beteken dat die boodskap sonder teks verstaan kan word (Spier, 2008; sien ingeslote CD).

Ter illustrasie word die wyse waarop Lonmin oor volhoubaarheid kommunikeer met Spier Holdings vergelyk.

 <p><b>Aspire.</b> WE VALUE EXCELLENCE</p> <p>Whether it's serving our guests, building a fire, marketing our wines, pruning a vine, turning the compost, preparing the soup, making a bed, drafting a budget ...we do it the best way we know how, and at the same time we continually strive to learn how to do it better. We share our expertise, encouragement and ideas with others in our quest for excellence.</p>	<p><b>Our Values</b></p> <p>Zero Harm We are committed to zero harm to people and the environment.</p>
<p>Spier Holding se waardes (Spier,2008)</p>	<p>Lonmin se waardes (Lonmin, 2008)</p>

Illustrasie 2: 'n Vergelyking van Spier Holding en Lonmin se kommunikasie oor waardes

#### 5.2.4 Gemeenskapsverteenwoordigers se persepsies van Lonmin se korporatiewe sosiale verantwoordelikhedskommunikasie

Fokusgroepe is met gemeenskapsverteenwoordigers gehou om hul persepsies van Lonmin se kommunikasie oor KSV-aktiwiteite te bepaal en daar is een semi-gestruktureerde onderhoud gedoen om dieselfde inligting te bekom.

Lonmin het 'n groot bewustheid rondom veiligheid geskep deur van verskeie kommunikasiewyses gebruik te maak. Hoewel hierdie bewustheidsveldtogte hoofsaaklik op werknemers fokus, kan die sterkpunte omtrent die wyse waarop hulle oor veiligheid kommunikeer, belangrike insig gee in watter kommunikasiewyse Lonmin suksesvol gebruik. Lonmin kan hierdie sterkpunte rakende dié kommunikasiewyses moontlik toepas en ondersoek wanneer daar met die gemeenskap oor KSV-aktiwiteite gekommunikeer word. Die gemeenskapsverteenwoordigers, kategorie 3-8 mynwerkers, se persepsies oor die wyse waarop Lonmin oor veiligheid kommunikeer, is ondersoek. Gemeenskapsverteenwoordigers, die kategorie 3-8 mynwerkers se persepsie oor die wyse waarop Lonmin veiligheid as deel van KSV kommunikeer was positief:

“Lonmin communicates safety very good. Why does Lonmin not communicate everything the same way as they communicate safety?” (Kategorie 3-8 mynwerkers, 2007).

### **(a) Gemeenskapverteenwoordigers se persepsies van Lonmin se kommunikasiewyses**

Die mynwerkers (2007) is positief oor die wyse waarop Lonmin oor veiligheid kommunikeer. Dit is waarskynlik omdat die maatskappy verskillende kommunikasiewyses gebruik om die boodskap oor te dra. Plakkate en advertensieborde word tydens veiligheidsposuses gebruik en die maatskappy het selfs 'n interne kompetisie geloods om veiligheidsbewustheid te skep:

“We can win a Bakkie. We see the safety posters on the noticeboards and we hear about safety everyday at ten o' clock during our safety break” (Mynwerkers kategorie 3-8, 2007).

Hoewel die kommunikasie oor veiligheid net van toepassing is op die werknemers van Lonmin, kan dit wat goed is daaromtrent gebruik word om met die gemeenskap te kommunikeer. Dit is ideaal, omdat die normatiewe riglyne aanbeveel dat ander wyses gebruik word om geskrewe kommunikasiewyses te ondersteun (sien tabel 1).

Die mondelinge kommunikasie tydens die veiligheidsposuse word positief ervaar. Die maatskappy kan daarom oorweeg om mondelinge kommunikasiewyses met geskrewe kommunikasiewyses te kombineer om met gemeenskappe oor KSV-aktiwiteite te kommunikeer, soos wat reeds met Lentswe gedoen word.

Die jeuggroep Bapo Ba Mogale (2007) se persepsie was negatief, want volgens hulle is Lonmin se volhoubaarheidsverslag wat op die internet beskikbaar gestel word, nie geslaag nie. Hulle voel dat baie gemeenskapslede nie met 'n rekenaar kan werk nie, ongeletterdes is, of nie toegang tot 'n rekenaar het nie:

“I do not think it is a sustainable project, because the teachers do not know anything about computers and Lonmin provided no training. Nothing. Some teachers' first meeting with a computer was this year, thanks to this donation” (Bapo Ba Mogale Youth Development Forum, 2007).

Lonmin moet die toeganklikheid van die kommunikasiewyse in gedagte hou en hulle kan dit selfs oorweeg om die onderwysers op te lei om rekenaars te gebruik, sodat hulle toegang kan hê tot KSV-inligting op die webwerf.

Hoewel die *GLC Voice* 'n interne kommunikasiekanaal is, sien die gemeenskap dit eerder as 'n plaaslike koerant. Dit koerant kan aan die een kant dus as deel van die gemeenskap gesien word, maar terselfertyd word Lonmin se identiteit nie gekommunikeer nie. Die gemeenskap lees dus nie die koerant om inligting oor Lonmin en sy aktiwiteite te kry nie, maar eerder om gemeenskapsnuus te kry.

Een van die normatiewe riglyne vir kommunikasiewyses verduidelik dat mondelinge kommunikasie die ideale wyse is om met gemeenskappe te kommunikeer (tabel 1). Rampete (2007) is positief oor die wyse waarop Lonmin met hom oor KSV-aktiwiteite kommunikeer. Volgens hom vergader die maatskappy met hom wanneer hy fondse vir die gemeenskap se sportontwikkeling insamel. Volgens Rampete is die vergaderings 'n baie goeie kommunikasiewyse, omdat hy vrae kan stel en dadelik antwoorde kry. Dit beklemtoon weer hoe belangrik mondelinge kommunikasie is. Hy het verder verduidelik dat dit ook positief is dat Lonmin redes verskaf as hulle nie 'n borg toestaan nie:

“Lonmin het saam met my gepraat en *explain* dat hulle nie Red-Ants se *netball* kan sponsor nie, *because they are already using the funds to build classrooms and to establish a food garden*. Lonmin praat ook van 'n *computer project* and 'n *career expo* wat hulle *sponsor*” (Rampete, 2007).

Die gemeenskapverteenwoordigers het tydens die fokusgroep bespreking die geleentheid gekry om te sê wat hulle van kommunikasie verwag. Die jeuggroep het soos volg geantwoord:

“Lonmin must be creative when they speak to communities and not like they communicate the community projects now. Lonmin must visit the high schools to talk to learners about what they do for them. They must showcase what they do” (Bapo Ba Mogale Youth Development Forum, 2007).

Die antwoord beklemtoon dat Lonmin op 'n meer kreatiewe wyse te werk moet gaan wanneer hy met gemeenskapsverteenwoordigers kommunikeer. Dit is duidelik dat hulle mondelinge kommunikasie verkies. Indien Lonmin op hierdie siening sou ag slaan sal Lonmin nie net 'n gemeenskapsbehoefte aanspreek nie, maar dit is ook inlyn met die normatiewe riglyn vir kommunikasiewyses.

### **(b) Gemeenskapverteenwoordigers se persepsies van Lonmin se kommunikasie-inhoud**

Die kategorie 3-8 mynwerkers het aangedui dat hulle meer as net nuus oor Lonmin in die *GLC Voice* wil lees:

“We want to read in the *GLC Voice* what Lonmin are doing in Bapong and what is happening in our community, besides what Lonmin do and say they do. We want to hear news from our community” (Kategorie 3-8 mynwerkers, 2007).

Aangesien die *GLC Voice* 'n Lonmin koerant is wat op KSV aktiwiteite in die gemeenskap fokus, kan Lonmin dit oorweeg om oor sy indirekte sosiale, omgewings- en ekonomiese impak in die koerant te kommunikeer, nie net uit die maatskappy se oogpunt nie, maar ook vanuit oogpunt van die gemeenskap. Op die wyse kan inligting oor Lonmin *deur* die gemeenskap *aan* die gemeenskap oorgedra word. Oneffektiewe kommunikasie in hierdie verband lei soms tot wanpersepsies..

Die mynwerkers verkeer byvoorbeeld onder die indruk dat Lonmin slegs aan die weste kant van die myn investeer en in die proses gemeenskappe aan die oostekant oor die hoof sien. As Lonmin meer aandag aan die inhoud gee, sal die mynwerkers beter ingelig wees. Die koerant word dus nie gebruik om ekonomiese inligting te kommunikeer nie en dit het 'n negatiewe gevolg. Die mynwerkers bly onkundig en het negatiewe persepsies oor die KSV-aktiwiteite, omdat die kommunikasie nie voldoende is nie. Die ekonomiese inligting oor Lonmin se KSV-aktiwiteite aan die ooste sowel westekant word nie in die *GLC-Voice*, die koerant wat die mynwerkers lees, gekommunikeer nie en dit het 'n negatiewe impak op die gemeenskapvertegenwoordigers se sienings. Meer gebalanseerde en deeglike dekking in die koerant, asook die gebruik van alternatiewe kommunikasiewyses, kan hierdie probleem moontlik uitskakel.

### **(c) Gemeenskapvertegenwoordigers se persepsies van Lonmin se kommunikasiebeginsels**

Maatskappye moet ook verskeie kommunikasiebeginsels volg om doeltreffend met gemeenskappe te kommunikeer. Dit sluit in dat kommunikasie voldoende, geloofwaardige, verstaanbare en relevante moet wees, asook die geleentheid vir gemeenskappe bied om daarop te reageer.

Die jeuggroep redeneer dat inligting meer verstaanbaar sal wees as dit in hulle eie taal geskied en dat inligting meer relevant sal wees indien dit ook artikels wat deur gemeenskapslede geskryf word inkorpereer:

“The Voice should have more articles that the teachers of the GLC schools write. This way Lonmin will be in touch with the community. The articles should also not be in only English, but also in Setswana” (Bapo Ba Mogale Youth Development Forum, 2007).

Kategorie 3-8 mynwerkers het die idee dat artikels vanuit die gemeenskap geplaas moet word ondersteun en redeneer ook dat dit tot die relevansie van inligting sal bydra. Lonmin kan byvoorbeeld artikels plaas oor die gemeenskap gevoel oor sy KSV-aktiwiteite, hoe die gemeenskap by die aktiwiteite baat, of wat die uitdagings is. Op die manier sal Lonmin meer relevante en voldoende inligting kommunikeer wat in harmonie is met die normatiewe riglyne vir kommunikasiebeginsels (sien tabel 1).

Die *GLC Voice* is die bekendste kommunikasiewyse in die gemeenskap en die mynwerkers (Kategorie 3-8, mynwerkers 2007) het aangedui dat hulle die inhoud in Fanakalo sal verkies. Alhoewel die koerant relevante inligting kommunikeer, sal dié myntaal die inligting meer toeganklik maak. Die jeuggroep (2007) wil ook relevante inligting in hul eie taal ontvang, sodat hulle by die kommunikasieproses betrek kan word. Indien Lonmin in Tswana kommunikeer, vervul die maatskappy nie net 'n behoefte nie, maar gemeenskappe behoort makliker hul behoeftes, sieninge en kwessies met Lonmin te deel. Tweerigting-kommunikasie word op hierdie manier bevorder. Lonmin kan dit selfs oorweeg om dele van die volhoubaarheidsverslag te vertaal, sodat dit meer verstaanbaar vir die gemeenskap is.

Volgens Rampete (2007) was die inligting wat aan hom deurgegee is deur persoonlike vergaderings, deursigtig en geloofwaardig. Lonmin het onder meer in hierdie vergaderings verduidelik waarom hy Rampete nie kan borg nie. Die jeuggroep (2007) glo ook dat Lonmin die *GLC Voice* en persoonlike inligtingsessies kan kombineer om meer doeltreffend te kommunikeer. Die maatskappy kan dit oorweeg om op 'n gereelde basis met kleiner groepe te vergader en deursigtigheid te bevorder deur redes vir besluite te verskaf. Dit sal in lyn wees met die normatiewe kommunikasiebeginsels.

Lonmin moet ook bepaal wat die gemeenskap se kommunikasiebehoefte is, voordat hy met hulle kommunikeer oor KSV-aktiwiteite. Die jeuggroep het byvoorbeeld na Lonmin se loopbaanuitstalling, 'n KSV-aktiwiteite van Lonmin, verwys en aangedui dat Lonmin die dag meer doeltreffend bemark kon word deur die leerders te betrek:

“Lonmin communicates the career expo not good. The mandate is not clear and they do not talk to the learners on how they should approach the companies for bursaries. They must visit the schools to market the expo. Lonmin should engage us before they plan a career day and not only the councillors” (Bapo Ba Mogale Youth Development Forum, 2007).

Die groep se bespreking benadruk hoe belangrik dit is dat Lonmin die gemeenskap betrek en die geleentheid vir reaksie gee. Die groep meen ook dat die kommunikasie

onsuksesvol was, omdat Lonmin nie sy doelwitte gekommunikeer het nie. Die inligting was dus nie relevant nie en die geleentheid is ook nie geskep om die gemeenskap by die beplanning te betrek nie.

Teen die agtergrond van dié bespreking, word die volgende voorstelle ten opsigte van Lonmin se kommunikasie aan gemeenskappe gemaak:

- Lonmin moet verskillende kommunikasiewyses kombineer;
- Lonmin moet op 'n kreatiewe wyse met gemeenskapsverteenwoordigers kommunikeer;
- Gemeenskapverteenwoordigers verkies Setswana en Fanakalo as kommunikasietaal;
- Lonmin moet ook oor gemeenskapsgebeure kommunikeer wararby hy nie betrokke is nie; en
- Persoonlike inligtingsessies met gemeenskappe oor KSV-aktiwiteite is voorgestel.

### **5.3 Samevatting**

In hierdie hoofstuk is daar bespreek hoe Als en Lonmin met hulle gemeenskappe oor sosiale verantwoordelikhedsaktiwiteite kommunikeer deur na die kommunikasiewyses, die kommunikasie se inhoud en kommunikasiebeginsels te verwys ten einde navorsingsvrae twee en drie te beantwoord.

Als gebruik sy jaarblad en kwartaalblaai om oor borgskappe te kommunikeer. Hoewel die twee kommunikasiewyses nie fokus op kommunikasie met gemeenskappe nie, leen die wyses hulle daartoe om met gemeenskappe te kommunikeer as aanpassings gemaak word. Als se kommunikasiewyses word nie in gemeenskappe versprei nie en dit is die grootste uitdaging. Die kommunikasiewyses moet ook deur mondelinge kommunikasiewyses ondersteun word. Die gemeenskap hoor meestal van Als se borgskappe en dis meer effektief as die geskrewe wyses. Als kan dit dus oorweeg om sy geskrewe kommunikasie met mondelinge kommunikasie aan te vul, soos Lonmin se gemeenskapsforum, Lentswe. Dit sal gemeenskappe ook die geleentheid gee om insette te lewer en behoeftes te kommunikeer. Als se kommunikasie oor borgskappe is ook te bondig; inligting oor die maatskappy se ekonomiese, omgewings- en sosiale impak ontbreek. Die inligting wat gekommunikeer word is daarom onvoldoende, hoewel dit relevant is. Die inligting word egter nie deur 'n derde party geverifieer nie, wat 'n impak op die geloofwaardigheid van die data het.

Lentswe, die volhoubaarheidsverslag, die Lonmin webwerf en die *GLC Voice* was die vier kommunikasiewyses van Lonmin wat met die normatiewe riglyne vir kommunikasiewyses, inhoud en kommunikasiebeginsels vergelyk is. Al vier hierdie tipe wyses kommunikeer KSV-inligting. Lentswe is Lonmin se toeganklikste kommunikasiewyse omdat dit 'n kommunikasiegeleentheid is wat in gemeenskapssale op 'n gereelde basis plaasvind. Lonmin se volhoubaarheidsverslag en ook webwerf is nie so toeganklik nie en is 'n uitdaging aan Lonmin.

Die geskrewe aard van die volhoubaarheidsverslag, *GLC Voice* en webwerf is nie die ideaal om met gemeenskappe te kommunikeer nie. Lentswe is meer geskik om met gemeenskappe te kommunikeer omdat dit ook die ongeletterdes kan bereik. Lentswe as kommunikasiewyse het egter ook enkele probleme soos dat daar nie notule tydens die geleentheid gehou word nie en dat dit soms te lank en te veel eenrigting kommunikasie is. Die inhoud van Lonmin se kommunikasiewyses kommunikeer meer breedvoerig die impak van hulle KSV-aktiwiteite op die *ekonomie*, *omgewing* en die impak op die *sosiale samelewing* as wat Als se kommunikasiewyses doen.

Die kommunikasiebeginsel waaraan Lonmin kan aandag skenk is *verstaanbaarheid*. Die geskrewe wyses kan verbeter word om meer *verstaanbaar* vir gemeenskappe te wees. Lentswe was meer suksesvol in die opsig omdat KSV-aktiwiteite in groepsverband bespreek is. 'n Kwessie waaraan Lonmin moet aandag skenk is die *geloofwaardigheid* van die webwerf omdat daar nog 'ou' inligting gekommunikeer word.

Die positiewe persepsies van die gemeenskapverteenwoordigers oor Lonmin se wyses was dat die kombineering van verskillende kommunikasiewyses om veiligheid te kommunikeer, werk. Hoewel die kommunikasie oor veiligheid beperk is tot die werknemers van Lonmin kan die sukses daarvan tot die breër gemeenskap versprei word. Daar is ook aangedui dat die persoonlike vergaderings met gemeenskappe positief is. Daar was egter enkele uitdagings aan Lonmin gestel veral op die wyse hoe Lonmin die *GLC Voice* opstel omdat daar gevoel is dat Lonmin ook artikels in Tswana en Fanakalo moet plaas. Daar is ook aangedui dat Lonmin artikels uit die oogpunt van die gemeenskappe moet skryf en nie altyd uit Lonmin se oogpunt nie.



## **Gevolgtrekkings**

### **6.1 Inleiding**

Hierdie studie ondersoek Als en Lonmin se kommunikasie om te bepaal in watter mate hulle verantwoordbaar verslag doen oor KSV-aktiwiteite aan hul gemeenskappe. In hierdie hoofstuk word die gevolgtrekkings bespreek en voorstelle vir verdere navorsing gemaak.

Die studie word gerig deur die volgende algemene uitgangspunte dat maatskappye daarvoor verantwoordbaar is om 'n verhouding te bou met individue of groepe (insluitend gemeenskappe) wat 'n direkte of indirekte belang by die maatskappy het. Daar is verskeie voorbeelde gevind dat maatskappye hierdie gemeenskapverhouding nie genoeg deur middel van kommunikasie onderhou nie, wat 'n direkte impak op die maatskappy het.

Gemeenskappe wat direk deur die maatskappy beïnvloed word, voer 'n bestaan binne die geografiese omgewing waarbinne die maatskappy bedrywig is. Die gemeenskappe het daarom mag wat 'n direkte impak op die maatskappy se bedryfslisensie kan hê. Dit is om die rede noodsaaklik dat die maatskappy 'n goeie verhouding met sy gemeenskap kweek. Dit kan gedoen word deur doelgerigte aktiwiteite in plek te hê wat die negatiewe impak van die maatskappybedrywigheide verminder en die positiewe impak verhoog, sodat die maatskappy verantwoordbaar en verantwoordelik optree teenoor die omgewing en sy belangegroepe deur die lewenskwaliteit van sy werksmag, hul families en die plaaslike gemeenskap te verhoog. Hierdie aktiwiteite staan bekend as korporatiewe sosiale verantwoordelikheid. Maatskappye moet egter hierdie KSV-aktiwiteite aan gemeenskappe kommunikeer.

### **6.2 Kommunikasie aan gemeenskappe oor korporatiewe sosiale verantwoordelikhedsaktiwiteite**

Om te bepaal hoe daar met gemeenskappe oor sosiale verantwoordelikhedsaktiwiteite gekommunikeer behoort te word, is 'n literatuurstudie

gedoen om die normatiewe riglyne vir inhoud, kommunikasiewyses en kommunikasiebeginsels vas te stel. Dié riglyne is:

- Maatskappy behoort skriftelik, hetsy deur middel van nuusbriewe, internet of volhoubaarheidsverslae, oor hul KSV-aktiwiteite te kommunikeer. Dit is egter nie die ideale manier om met gemeenskappe oor KSV te kommunikeer nie en behoort deur ander kommunikasiewyses aangevul te word.
- Gemeenskapsradio, geslotebaantelevisie en video kan gebruik word om doeltreffend met gemeenskappe (insluitende ongeletterdes) te kommunikeer.
- Dit is die ideaal om mondelings met gemeenskappe oor KSV-aktiwiteite te kommunikeer. Dit kan deur teater, poppekas, gemeenskapsforums en pseudo-gebeure gedoen word.
- Gemeenskappe moet ingelig word oor die ekonomiese, omgewings- en sosiale impak van die maatskappy.
- Wanneer daar met gemeenskappe oor KSV gekommunikeer word, moet die inligting voldoende, geloofwaardig, verstaanbaar en relevant wees. Daar behoort ook geleentheid vir die gemeenskappe te wees om daarop te reageer.

### **6.3 Als en Lonmin se kommunikasie met gemeenskappe oor korporatiewe sosiale verantwoordelikhedsaktiwiteite**

In hierdie gedeelte word daar gefokus op die tweede en derde navorsingsvrae:

- Hoe kommunikeer Als en Lonmin met gemeenskappe oor hul sosiale verantwoordelikhedsaktiwiteite en hoe vergelyk dit met die riglyne wat in die literatuur gestel word?
- Wat is die gemeenskappe se persepsies oor hoe Als en Lonmin met hulle kommunikeer rakende hul sosiale verantwoordelikhedsaktiwiteite en word alternatiewe voorgestel?

Die antwoorde sal gestruktureer word deur die normatiewe riglyne as rigtingwysers te gebruik.

***Maatskappy behoort skriftelik, hetsy deur middel van nuusbriewe, die internet of volhoubaarheidsverslae, oor hulle KSV-aktiwiteite te kommunikeer. Dit is egter nie die ideale manier om met gemeenskappe oor KSV te kommunikeer en ander kommunikasiewyses behoort dit aan te vul.***

Als kommunikeer in sy jaarblad en kwartaalblaai skriftelik oor sy borgskappe. Die geskrewe wyses teiken egter nie die gemeenskappe nie, maar kommunikeer die maatskappy se alledaagse aktiwiteite met werknemers en kliënte. Die gemeenskappe word dus nie op hierdie manier oor KSV-aktiwiteite ingelig nie. Als

maak ook nie van ander kommunikasiewyses gebruik om met gemeenskappe oor sy borgskappe te kommunikeer nie. Hierdie tekortkominge is in onderhoude met gemeenskapsverteenwoordigers uitgelig waar daar slegs een gemeenskapsverteenwoordiger was wat Als se geskrewe dokumente onder oë gehad het.

Een van die probleme met Als se keuse van kommunikasiewyses is dat dit nie daarop fokus om met gemeenskappe oor borgskappe te kommunikeer nie. Die gevolg daarvan is dat relevante inligting nie altyd deur gemeenskappe ontvang word nie, wat tot wanpersepsies kan lei. Een van die verteenwoordigers het nog nooit van die borgskappe gehoor of iets daaroor gelees nie (Heathcote, 2007). Omdat daar ook nie met werknemers oor borgskappe gekommunikeer word nie, kan hulle dalk ook onder 'n wanindruk verkeer.

Als kan dit oorweeg om van 'n innoverende verslag gebruik te maak om met die gemeenskap oor sy borgskappe te kommunikeer. 'n Innoverende verslag kan die huidige jaarblad vervang. Innoverende verslae kan aangepas word om by Als se identiteit te pas. Dit gee Als ook die geleentheid om kreatief te wees en foto's, illustrasies en selfs eenvoudige simbole te gebruik om met die ongeletterde gemeenskapslede te kommunikeer.

Lonmin wend egter 'n meer daadwerklike poging aan om met die gemeenskap oor KSV-aktiwiteite te kommunikeer. Lonmin kommunikeer skriftelik aan gemeenskappe oor sy KSV-aktiwiteite deur middel van die gemeenskapskoerant, die *GLC Voice*. Ander geskrewe wyses waarvan Lonmin gebruik maak, is die volhoubaarheidsverslag en die webwerf. Dit word ondersteun deur die mondelinge wyse Lentswe, 'n gemeenskapsforum.

Lonmin se volhoubaarheidsverslag is 'n tipe onafhanklike verslag (sien paragraaf 3.5.1) wat beteken dat Lonmin moontlik 'n gehoor bereik wat nie net op die finansiële sake van Lonmin fokus nie. Die King III-verslag, wat in Maart 2010 in werking tree, moedig egter 'n geïntegreerde verslag aan, sodat maatskappye finansiële en KSV-kwessies saam kan bespreek. Dit word aanbeveel sodat die maatskappy se finansiële en KSV kwessies langs mekaar geplaas kan word en dat KSV nie as 'n afsonderlike besigheidsforum gesien word nie. Of Lonmin 'n onafhanklike verslag of geïntegreerde verslag gebruik is dit vir hierdie studie belangrik dat Lonmin wel so 'n verslag in plek het omdat dit vir 'n maatskappy voordele soos verhoogde reputasie en toegang tot moontlike kapitaal inhou.

Die gemeenskapsverteenwoordigers is positief oor Lonmin se kommunikasie oor veiligheid, omdat die maatskappy verskeie wyses kombineer om die boodskap oor te dra. Hulle is egter bekommerd oor die geskrewe volhoubaarheidsverslag, omdat dit op die internet versprei word en daarom nie toeganklik is vir die gemeenskap nie. Die gemeenskapskoerant *GLC Voice* berig wel oor KSV-aktiwiteite, maar die gemeenskapverteenwoordiger voel dat hulle sienings ook in die koerant gereflekteer moet word. Die koerant word wel in die gemeenskap versprei en is dus toeganklik vir sy teikengehoor.

Lonmin kan van meer geïntegreerde kommunikasiewyses gebruik maak. Die gemeenskapskoerant moet inligting van die volhoubaarheidsverslag insluit. Daarbenewens moet die koerante by die gemeenskapsforum uitgedeel word. Skole kan ook by die koerant betrek word en op die manier kan 'n nuwe KSV-aktiwiteit ontwikkel. Leerders kan byvoorbeeld 'n skoolkoerant as deel van die gemeenskapskoerant uitgee. Die leerders met die nodige joernalistieke vaardighede toegerus word, leer hoe so 'n koerant bestuur word en die koerant verkry ook die aanslag van die gemeenskap self en nie net van die maatskappy nie.

***Gemeenskapsradio, geslotebaantelevisie en video kan gebruik word om doeltreffend met gemeenskappe (insluitende ongeletterdes) te kommunikeer.***

Hoewel Lonmin al met die Lethabile-gemeenskapsradiostasie geskakel het, het Als nog nie gemeenskapsradio as alternatiewe wyse gebruik nie. Gemeenskapsradiostasies hou die voordeel in dat dit met die gemeenskap in hul eie taal kan kommunikeer en dit is boonop toeganklik. Lonmin se gemeenskapsverteenwoordigers het aangedui dat hulle graag in hul eie taal sou wou kommunikasie ontvang. Die gemeenskapsradiostasies Lethabile, Mafisa en Aganang is dus ideaal, omdat dit in Tswana en Sotho uitsaai. Lonmin kan die stasie, Lethabile, nou om regstreeks vanaf die loopbaanuitstalling uit te saai. Die gemeenskap sal nie net hoor van die geleentheid nie, maar die leerders sal ook kan sien wat die werk van 'n omroeper en platejoggie behels. As die gemeenskapsradiostasie, Aganang, vanaf Als se fondsinsamelingsdae uitsaai, sal dit bewustheid skep oor die insameling en die maatskappy se borgskappe. Tans weet niemand van die fondsinsameling nie, behalwe die wat by die borgskap betrokke is. Als behoort 'n verhouding met die stasie te bou, sodat Als die stasie kan gebruik om makliker inligting by sy gemeenskappe te kry.

Die bewustheid wat geskep word deur die radiostasies kan ook 'n verdere voordeel inhou dat potensiële donateurs bereik kan word. Sodoende kan die fondse wat Als insamel vergroot word.

Omdat Lonmin meer prominente KSV-aktiwiteite in plek het, kan hy selfs televisieprogramme soos *Kaalo*, 'n program wat handel oor KSV-aktiwiteite van maatskappye, nader om inligting oor sy projekte aan 'n groter gehoor bekend te stel.

Lonmin het reeds geslotebaantelevisies en die potensiaal van hierdie kommunikasiewyse kan verder ontgin word en inligting oor KSV-aktiwiteite kommunikeer. Omdat die televisies net deur die werknemers gebruik word, kan Lonmin sowel Als dit oorweeg om 'n video oor sy aktiwiteite te maak. Dit kan dan, met toestemming, by gemeenskapsklinieke uitgesaai word. Op hierdie manier sal die maatskappye 'n groter gehoor bereik. Die video kan dan ook op die webwerf gelaai word, sodat beleggers kan sien wat die maatskappy in die gemeenskap doen. Als behoort nie geslotebaantelevisies binne die werksplek te oorweeg nie. Aangesien die maatskappy van kontrak werk afhanklik is, het Als nie 'n vaste werksplek nie en dit sal nie so effektief gebruik kan word as wat die geval is by maatskappye waar die werknemers 'n meer permanente bymeakaarkomplek het nie.

***Dit is die ideaal om op mondelinge wyse met gemeenskappe oor KSV-aktiwiteite te kommunikeer. Dit kan teater, gemeenskapsforums en pseudo-gebeure insluit.***

Als maak nie van mondelinge kommunikasie gebruik om met gemeenskappe te kommunikeer nie. Die gemeenskapsverteenwoordigers van Als het wel aangedui dat hulle inligting by ander gemeenskapverteenwoordigers kry. Hulle het aangedui dat hierdie vorm van kommunikasie goed is omdat Als dit reg gekry het om "mense aan die praat" te kry oor hulle borgskappe. Die meerderheid van Als se gemeenskapverteenwoordigers het inligting oor Als se borgskappe deur middel van ander persone gekry en dit kan egter 'n aanduiding wees dat Als se geskrewe wyses nie hierdie inligting effektief kommunikeer nie. Als behoort egter sy geskrewe wyses genoegsaam aan te pas sodat die gemeenskappe inligting ontvang wat akkuraat is, want inligting wat deur ander gemeenskapslede oorgedra word kan verdraai wees en verkeerde afleidings kan gemaak word en daarom is dit belangrik dat Als self met die gemeenskapverteenwoordigers kommunikeer – op 'n mondeling en geskrewe wyse.

'n Gemeenskapsverteenwoordiger het voorgestel dat Als 'n tentoonstelling van sy dienste ('n pseudo-gebeurtenis) kan gebruik om met gemeenskappe te kommunikeer. Aangesien Als geen mondelinge kommunikasiewyses in plek het wat spesifiek met die gemeenskap oor sy borgskappe kommunikeer nie, kan die maatskappy van so 'n geleentheid gebruik maak om borgskapinligting oor te dra. Als

kan die uitstalling in die gemeenskappe hou, sodat Als die gemeenskap self kan teiken.

Mondelinge kommunikasiewyses soos gemeenskapsforums en gemeenskapsteater bied die ideale geleentheid om die gemeenskap se behoeftes te bepaal. Als kan op hierdie wyse inligting insamel rakende gemeenskappe se verwagtinge en behoeftes ten opsigte van die maatskappy se KSV-aktiwiteite asook kommunikasie daarvoor, wat die maatskappy kan help om die gemeenskappe se behoeftes aan te spreek en meer effektief daarvoor te kommunikeer. Als kan selfs 'n gemeenskapsforum gebruik wat verskeie besighede in Potchefstroom verteenwoordig, sodat gemeenskappe hul behoeftes aan die verskillende besighede kan verduidelik. Die besighede kan hulle fondse saamvoeg, wat Als se beperkte begroting kan aanvul en 'n groter impak maak. As Als dus mondeling kommunikeer, kan hy nie net gemeenskapsbehoeftes identifiseer nie, maar ook 'n groter positiewe impak op die gemeenskap maak en sy borgskapinligting kommunikeer.

Lonmin het in die verlede van gemeenskapsteater gebruik gemaak om bewustheid oor MIV/Vigs te skep en hy kan die kommunikasiewyse ontgin. Spelers uit die gemeenskap kan gebruik word om op 'n kreatiewe wyse Lonmin se KSV-aktiwiteite te kommunikeer. Die vertoning kan tydens die gemeenskapsforum opgevoer word. Die stuk kan teen die gemeenskap se omstandighede afspeel, wat beteken dat hulle daarmee sal identifiseer. Als kan dit ook oorweeg om teater te gebruik. As die vertoning reg beplan word, kan dit gebruik word om ekstra fondse te genereer wat vir borgskappe aangewend kan word. Die teaterstuk kan dan 'n dubbele doel dien.

Lonmin maak van die Lentswe-gemeenskapsforum as mondelinge kommunikasie gebruik om met die gemeenskappe oor KSV-aktiwiteite te kommunikeer. Die nadeel van Lentswe dat dit te uitgereek is en min tweerigting-kommunikasie vind plaas. 'n Verdere nadeel is dat gemeenskapslede die forum bywoon om gratis kos te kry, en nie noodwendig om KSV-inligting oor Lonmin te ontvang nie. Die besprekings vind gewoonlik in groepsverband plaas en daar word van tolke gebruik gemaak wat positief is. Dit is goed dat Lonmin skriftelik oor KSV verslag doen en dit deur 'n alternatiewe kommunikasiewyse aanvul, maar Lonmin moet aandag gee aan die struktuur van die kommunikasiewyse om dit uiteindelik effektief te benut. Die gesprekke kan korter wees en meer geleentheid vir interaksie kan geskep word. Die geleentheid kan ook gebruik word om die gemeenskap se behoeftes te bepaal en uit te vind watter kwessies vir hulle belangrik is. Dit is belangrik, omdat die volhoubaarheidsverslag fokus op die belangrikste nie-finansiële kwessies vir die maatskappy en sy gemeenskap. As Lonmin die gemeenskap betrek, sal hulle voel

asof hulle opinies waardevol is. Gevolglik sal hulle dalk meer positief wees oor die maatskappy wat tot gevolg kan hê dat die gemeenskappe hulle mag om ander se opinies te beïnvloed, ten gunste van Lonmin sal gebruik en ander se sieninge ook kan beïnvloed.

Die gemeenskapsverteenwoordigers van Lonmin het getoon dat kommunikasie wat persoonlik en mondelings geskied, suksesvol is. Indien Lonmin ag slaan op hierdie siening en meer persoonlik en mondelings met gemeenskappe kommunikeer, bestaan die moontlikheid dat dit positief ervaar sal word. So sal Lonmin nie net op 'n wyse kommunikeer wat vir die gemeenskap geskik is nie, maar hy sal ook aandag skenk aan die gemeenskap se kommunikasiebehoeftes. Verder het die gemeenskapsverteenwoordigers ook aangetoon dat die kombinasie van verskillende kommunikasiewyses suksesvol is in die geval van kommunikasie oor veiligheid. Lonmin kan hierdie suksesresep ook toepas wanneer hy oor KSV-aktiwiteite met sy gemeenskappe kommunikeer.

***Gemeenskappe moet ingelig word oor die ekonomiese, omgewings en sosiale impak van die maatskappy.***

Als gebruik die jaarblad om te fokus op die ekonomiese impak van sy borgskappe. Die impak op die omgewing en samelewing moet egter ook gekommunikeer word. Die gemeenskapsverteenwoordigers meen dat Als se inligting oor KSV-aktiwiteite nie voldoende is nie en dat hy meer oor sy borgskappe moet kommunikeer. Als kan dus aandag gee aan die sosiale en omgewingsimpak van sy borgskappe en geskikte kommunikasiewyse kies om hierdie inligting aan sy gemeenskappe te kommunikeer. Dit kan bydra tot 'n meer gunstige reputasie, wat tot gevolg kan hê dat werknemers ook trots is op die organisasie. As werknemers positiewe inligting oor Als versprei, kan dit daartoe lei dat die maatskappy goeie operateurs lok.

Als moet ook sy impak op die omgewing en gemeenskappe kommunikeer. Gemeenskapsverteenwoordigers wil weet wat Als se borgskapkriteria is en waarom hulle besluit om sekere projekte te borg. Dié kommunikasie hou verskeie voordele vir die maatskappy in soos dat sy kontrakte by myne behou en verleng kan word. Omdat myne verantwoordbaar moet optree ten opsigte van die omgewing en die gemeenskappe om hulle bedryfslisensies te behou, soek hulle nie kontrakteurs wat onverantwoordelik in dié verband optree nie. As Als oor sy positiewe impak op die omgewing en gemeenskap kommunikeer, sal dit sy reputasie by myne kan bevorder.

Lonmin se volhoubaarheidsverslag daarenteen kommunikeer inligting oor die impak van Lonmin se KSV-aktiwiteite op die ekonomie, omgewing en sosiale samelewing.

Hoewel Lonmin se koerant en gemeenskapsforum hoofsaaklik fokus op die maatskappy se impak op die samelewing, kan dit ook benut word om oor die ekonomiese en omgewingsimpak te kommunikeer. Gemeenskappe wat die *GLC Voice* lees en Lentswe bywoon, kan dus ingelig wees oor die impak op die samelewing, maar onkundig wees oor die ekonomiese en omgewingsimpak. Die gemeenskapsforum kan gebruik word om dié inligting aan die hand van voorbeelde uit die gemeenskap te verduidelik, sodat die lede die konteks kan verstaan. Dit is belangrik dat hierdie impak gekommunikeer word, omdat dit 'n invloed kan hê op hoe gemeenskappe teenoor Lonmin optree. Lonmin het byvoorbeeld aktiwiteite in plek om stofbesoedeling te bekamp (Lonmin, 2007:21) en die gemeenskappe moet hiervan weet, omdat winderige toestande tot gevolg het dat meer stof van die mynhope waai, wat 'n impak op die gemeenskap het. As Lonmin nie sy plan kommunikeer nie, sal die gemeenskap dalk 'n negatiewe persepsie van Lonmin hê en voel Lonmin spreek nie die kwessie van stofbesoedeling aan nie.

Die gemeenskapsverteenwoordigers was van mening dat die *GLC Voice* se joernaliste ook die gemeenskap se insette moet kry om ook hulle sieninge te weerspieël. Gemeenskapsverteenwoordigers het tans 'n persepsie dat Lonmin se investering nie gebalanseerd is nie, omdat Lonmin nie hieroor verslag doen nie.

Hierdie kommunikasie oor Als en Lonmin se ekonomiese, omgewings- en sosiale impak sal ook moontlik aandui dat albei maatskappye selfs hulle nie-finansiële impak bestuur, wat die maatskappye in 'n goeie lig by kliënte en beleggers kan stel.

***Wanneer daar met gemeenskappe oor KSV gekommunikeer word, moet die inligting voldoende, geloofwaardig, verstaanbaar en relevant wees. Daar behoort ook geleentheid vir die gemeenskappe te wees om daarop te reageer.***

### **Voldoende**

Als se kommunikasiewyses kommunikeer kortliks inligting oor Als se borgskappe. Hatting (2007), as gemeenskapsverteenwoordiger van Als, het aangedui dat sy meer volledig wil weet wie Als borg en wat die borgskapkriteria is. Die gevolgtrekking kan gemaak word dat Als te bondig verslag doen oor sy borgskappe. Indien Als voldoende oor sy borgskappe kommunikeer sodat dit duidelik is hoe die borgskappe tot groei in die gemeenskap bydra, sal die maatskappy se reputasie bevorder word. Voldoende beriggewing oor Als se borgskappe is ook vir die maatskappy voordelig, omdat hy op die wyse 'n argief kan opbou met inligting oor wie geborg is en hoeveel geld of wat as borgskap hulle ontvang het.

In paragraaf 3.4.1 word daarop gewys dat die leser 'n maatskappy se KSV-inligting met 'n ander soortgelyke maatskappy se verslag moet kan vergelyk. Als moet dus meer voldoende inligting verskaf, sodat dit vir die leser eenvoudig kan wees om die inligting van Als met soortgelyke inligting van 'n ander maatskappy te vergelyk.

Die geleentheid om kliënte by fondsinsamelingsdae van Als te betrek, kan verbeur word omdat Als nie voldoende besonderhede in die kommunikasiewyses bekend maak nie. Verslaggewing oor KSV-aktiwiteite kan die geleentheid vir beleggings bevorder. Voldoende verslaggewing kan Als dus help om kliënte te oorreed om by die fondsinsamelings betrokke te raak. Hoe meer volledig die verslaggewing, hoe beter sal die kliënte verstaan wat Als in die verlede gedoen het en hoe hy tans sy fondse bestuur. Meer fondse sal 'n groter positiewe impak op die gemeenskap tot gevolg hê.

Die volhoubaarheidsverslag se KSV-inligting is voldoende, omdat hierdie inligting in die verslag met soortgelyke KSV-inligting van vorige verslae vergelyk kan word. Geen opvolgstories word egter in die koerant gedoen nie; gemeenskappe is dus nie bewus van hoe projekte vorder of hoe die projekte lyk wat aan die regering oorgegee is nie. Die gemeenskap ontvang dus nie voldoende inligting oor borgskappe nie, wat beteken dat hulle nie altyd bewus is van Lonmin se bydraes tot die gemeenskap nie. Indien hulle meer bewus van hierdie positiewe bydraes is, sou beter verhoudings tussen die maatskappy en sy gemeenskappe gebou kon word. Lonmin kan aandag gee aan opvolgartikels in die gemeenskapskoerant.

Daarbenewens kan voldoende inligting tot gevolg hê dat Lonmin erkenning kry in die bedryf vir die wyse waarop hy oor KSV verslag doen. Lonmin het byvoorbeeld in 2008 'n eerste plek behaal vir uitstaande verslagdoening oor KSV – en dit bevorder die maatskappy se reputasie in die bedryf (Timm, 2009).

### **Geloofwaardig**

Die inligting in Als se kommunikasiewyses wat ondersoek is word nie deur 'n derde party geverifieer nie, maar word wel deur Als se bestuur ondersteun in die vorm van 'n bestuursbrief. Als maak egter nie in een van hulle kommunikasiewyses bekend hoe die inligting wat weergegee word bekom is nie en ook nie hoe die gemeenskap by die opstel van die wyses betrek is nie. Die gemeenskapsverteenwoordigers meen dat persoonlike kommunikasie meer geloofwaardig is. Als is klein genoeg sodat sy topbestuur meer direk betrokke kan wees as daar met gemeenskappe gekommunikeer word. Als se bestuur kan by fondsinsamelingsdae betrokke wees en die gemeenskap oor die voordele van so 'n dag inlig.

Lonmin se volhoubaarheidsverslag en gemeenskapsforum is meer geloofwaardig as die interne koerant omdat die verslag se inligting deur 'n onafhanklike derde party geverifieer is wat 'n vereiste is volgens die kommunikasiebeginsel van geloofwaardigheid. Die redakteur word nie in die koerant aangedui nie en dis nie duidelik wie die inligting kommunikeer nie. Daar behoort in die *GLC Voice* aangedui word wie die redakteur is en daar kan ook 'n redakteursbrief geplaas word. Lonmin maak wel in die volhoubaarheidsverslag bekend watter sisteme en prosedures gebruik is om die inligting te bekom wat 'n bydrae tot die geloofwaardigheid van die dokument maak. Die grootste tekortkoming met betrekking tot geloofwaardigheid van die verslag is dat daar nie aangedui word hoe die gemeenskap by die verslag betrek is nie en ook nie hoe daar bepaal is wat vir die gemeenskap belangrik is nie. 'n Gemeenskapsverteenwoordiger (Rampete) meen dit is geloofwaardig as Lonmin redes verskaf waarom Lonmin nie Rampete se projekte wil borg nie. Lonmin kan die gemeenskapsforum ook gebruik om te verduidelik waarom hy sekere projekte borg en daarby betrokke raak.

### **Verstaanbaar**

Als se inligting word op 'n eenvoudige wyse gekommunikeer en Als doen moeite om moeilike konsepte te omskryf. Die gebruik van foto's maak die inligting meer toeganklik vir ongeletterdes. Als kan dit egter oorweeg om geskrewe en mondelinge kommunikasie te kombineer om inligting op 'n meer verstaanbare wyse aan die gemeenskappe oor te dra.

Lonmin se gemeenskapskoerant is meer verstaanbaar as sy ander geskrewe wyses, aangesien hierdie kommunikasiewyse spesifiek op die gemeenskap fokus deur onder andere van foto's en illustrasies gebruik te maak. Die gemeenskapsforum bly teoreties die mees effektiewe wyse wat verstaanbaarheid betref, omdat die kommunikasie mondeling geskied en enige onduidelikhede onmiddellik uitgeklaar kan word. As inligting onverstaanbaar is, kan die gemeenskap van 'n geleentheid ontnem word om kosbare KSV-inligting te ontvang. Gemeenskapsverteenwoordigers is ook van mening dat die kommunikasie in hul eie taal moet plaasvind – dit sal ook tot die verstaanbaarheid bydra. As die gemeenskappe die inligting verstaan, sal hulle ingeligte besluite kan neem. Gevolglik sal hulle nie die maatskappy se bedryfslisensie bevraagteken nie, omdat hulle sal verstaan wat die maatskappy vir hulle doen.

## **Relevant**

Alhoewel relevante inligting oor Als se borgskappe gekommunikeer word, behoort Als gemeenskappe te nader om te bepaal wat hulle as belangrik beskou. Aangesien Als nie tans 'n platform in plek het om direk met die gemeenskap te kommunikeer nie, het die gemeenskappe nie 'n geleentheid om op Als se kommunikasie te reageer nie. Dit het tot gevolg dat gemeenskappe wat direk deur die borgskappe geraak word, se sienings nie in ag geneem word nie. As Als ag slaan op die gemeenskappe se opinies, sal die gemeenskappe weet dat hulle insette vir die maatskappy belangrik is.

Die gemeenskapsverteenwoordigers het aangedui dat Lonmin hulle meer moet betrek wanneer inligting oor KSV-aktiwiteite versamel word. Dit sal verseker dat die inligting relevant is vir die gemeenskappe. Indien die maatskappy bepaal watter inligting vir die gemeenskap relevant is, sal sy kommunikasie meer gefokus wees.

## **Reaksie**

Die geleentheid om te reageer is nie net vir die gemeenskap positief nie, maar dit kan Als ook help om belangrike inligting rakende die gemeenskapsbehoefte in te win. Volgens die gemeenskapsverteenwoordigers moet Als 'n geleentheid vir tweerigting-kommunikasie oorweeg. Als kan só 'n geleentheid gebruik om vas te stel wat die gemeenskap se kommunikasiewyses- en inligtingbehoefte is wanneer daar met hulle oor KSV-aktiwiteite kommunikeer word. Op die wyse sal Als in die belang van die gemeenskap en die maatskappy optree.

Lonmin maak reeds van 'n gemeenskapsforum gebruik wat gemeenskappe die geleentheid bied om vrae te vra en inligting oor die maatskappy se KSV-aktiwiteite te ontvang. Dit is ook vir die ongeletterdes toeganklik. Tans word Lentswe gebruik om KSV-inligting te kommunikeer, maar die maatskappy moet dit ook benut om die gemeenskap se opinies te kry en op hierdie wyse tweerigting-kommunikasie aan te moedig. Die volhoubaarheidsverslag se inligting kan ook bespreek word wanneer daar mondelings met gemeenskappe gekommunikeer word so kan daar ook bepaal word hoe die gemeenskap oor die dokumente voel.

Omdat die volhoubaarheidsverslag en webwerf slegs geskrewe en elektronies beskikbaar is, is dit moeilik vir die gemeenskap om daarop te reageer. Dis belangrik dat die gemeenskapslede hierdie geleentheid moet kry, omdat dit tweerigting-kommunikasie bevorder en ook aandui dat Lonmin waarde heg aan die gemeenskap se opinies. Lonmin kan dalk 'n SMS-lyn gebruik, sodat gemeenskappe op kommunikasie kan reageer. Alhoewel ongeletterdes dit nie sal kan gebruik nie, is dit

'n goeie manier om gemeenskappe betrokke te kry en selfone is 'n besonder toeganklike kommunikasiewyse in Suid-Afrika.

#### 6.4 Gevolgtrekkings

Om verantwoordbaar verslag te doen oor KSV-aktiwiteite aan sy gemeenskappe, moet Als:

- kommunikasiewyses ontwikkel wat spesifiek aan gemeenskappe oor borgskappe kommunikeer. Hierdie kommunikasiewyse moet mondelings van aard wees;
- voldoende inligting oor sy borgskappe kommunikeer. Als moet sy kommunikasiewyses gebruik om aan te dui wie vorige jare geborg is en ook redes waarom ander projekte nie geborg is nie. Als moet ook sy borgskapkriteria uiteensit;
- dit oorweeg om die bedrag wat hy geborg het, deur 'n onafhanklike derde party te verifieer. Hoewel Als 'n private maatskappy is en nie nodig het om die inligting te laat verifieer nie, maak dit die inligting wat gekommunikeer word, soveel meer betroubaar;
- voorsiening maak om met ongeletterdes te kommunikeer. Als moet op 'n mondelinge wyse oor sy borgskappe met gemeenskappe kommunikeer;
- bepaal wat relevante borgskap-inligting vir die gemeenskap is. Als moet met die gemeenskap skakel om te bepaal watter wyses geskik sal wees en wat die gemeenskap se behoeftes is; en
- toeganklike kommunikasiewyses te gebruik. Als moet met gemeenskappe in skole, gemeenskapsale en openbare ares met die gemeenskap gesels oor sy borgskappe.

Daarteenoor kan Lonmin verantwoordbaar oor KSV-aktiwiteite aan die gemeenskap verslag doen deur:

- geleenthede wat tans in plek is om met gemeenskappe te kommunikeer, te benut. Lonmin het geslotebaantelevisies en 'n gemeenskapsforum wat gebruik kan word om oor KSV-inligting te kommunikeer;
- Lentswe se samestelling en aanbieding te verfyn en oor sy omgewings- en ekonomiese impak te kommunikeer;
- die *GLC Voice* se geloofwaardigheid te vorder deur 'n redakteursbrief in te sluit. Deursigtigheid kan ook bevorder word deur opvolgartikels te skryf en die gemeenskap as skrywers te betrek;
- die volhoubaarheidsverslag op so 'n wyse saam te stel, dat dit duidelik is hoe die maatskappy bepaal het wat die gemeenskap se behoeftes is. Wanneer Lonmin met die gemeenskap skakel, moet vorige volhoubaarheidsverslae

bespreek word en die behoeftes van die gemeenskap moet geïdentifiseer word;

- besigheidstaal te vermy en verslae op 'n eenvoudiger, meer verstaanbare wyse aan te bied vir die gemeenskappe. Dit kan ook in die gemeenskappe se tale, Tswana of Fanakalo, gekommunikeer word; en
- nie die webwerf te gebruik om met gemeenskappe te kommunikeer nie. omdat dit ontoeganklik is vir gemeenskappe. Die webwerf moet egter steeds opdateer word en die maatskappy video's oor sy KSV-aktiwiteite oplaai, sodat belangegroepes op hoogte is van wat hy in die gemeenskap doen.

Als en Lonmin moet alternatiewe mondelinge kommunikasie gebruik om oor KSV-aktiwiteite te kommunikeer. Dit sluit video's, gemeenskapradiostasies en teater in. Die gemeenskapsverteenwoordigers van Als het aangedui dat die maatskappy persoonlike inligtingsessies of tentoonstellings kan gebruik om sy dienste bekend te stel, kan Als dit gebruik om interaksie met die gemeenskap te bevorder en om gemeenskapslede se insette te kry. Als moet dus gemeenskapsforums in plek stel, sodat hy 'n formele struktuur het om gereeld met die gemeenskap te skakel.

Wat inhoud betref, moet Als en Lonmin die kommunikasiewyses wat hulle tans gebruik, benut om oor die maatskappy se impak op die ekonomie, omgewing en samelewing te kommunikeer. Omdat Lonmin in 'n groter gemeenskap as Als funksioneer en 'n multinasionale maatskappy is, kan gemeenskappe 'n soveel groter impak op Lonmin se reputasie en sy bedrywighede hê. Dit is dus belangrik dat Lonmin gemeenskappe se insette kry en bewus is van wat die gemeenskap as relevant beskou. Dit kan gedoen word deur gemeenskapsteaters en -forums te ontwikkel, sodat die gemeenskap se vrae beantwoord kan word en die maatskappy kan vasstel wat die gemeenskap se kwessies en behoeftes is. As Lonmin weet wat die gemeenskap se behoeftes en verwagtinge is, kan Lonmin risiko's soos stakings betyds identifiseer.

## **6.5 Beperkings**

Die studie het ook enkele beperkings wat genoem behoort te word. Die studie is gefokus op Lonmin en Als se kommunikasiewyses teenoor gemeenskappe en die swak- sowel sterkpunte daarvan is nie noodwendig dieselfde vir ander maatskappye nie. 'n Beperking van die studie is dus dat die bevindinge nie veralgemeen kan word nie. Die data wat vir hierdie studie versamel is, is slegs van enkele gevallestudies en daar is net met enkele individue onderhoude gevoer wat tot gevolg het dat die bevindinge nie veralgemeen kan word na 'n groter populasie nie.

'n Beperking ten opsigte van die navorsing wat op Als gedoen is, is dat dié maatskappy hoofsaaklik deur middel van borgskappe 'n bydra tot die gemeenskap maak, wat tot gevolg het dat daar beperk daarvoor verslag gedoen is wat die studie tot 'n mate ingeperk het. Daar teenoor het Lonmin gemeenskapsprojekte vir die opheffing van die gemeenskap, maar in 2007 het Lonmin se gemeenskapsontwikkelings arm heelwat veranderinge ondergaan. Die Lentswe proses is onder meer gestop, die gemeenskapskoerant is gedeeltelik gestop en die wyse waarop daar met gemeenskappe geskakel word het dramaties verander. Hierdie veranderinge het tot gevolg dat die bevindinge van hierdie studie slegs beperk is tot die kommunikasiewyses wat nog bestaan.

## **6.6 Verdere navorsing**

Hierdie navorsing kan in die toekoms gebruik word om byvoorbeeld kommunikasie oor MIV/Vigs-voorligting en die maatskappybeleid te ondersoek. Soortgelyke studies kan ook gedoen word by maatskappye in ander bedryfsrigtings, byvoorbeeld die koerant- of uitsaaiwese, om vas te stel of hulle moontlik ander innoverende kommunikasietegnieke gebruik wat ook elders toegepas kan word. Dit sal ook insiggewend wees om te bepaal of die toepassing van die voorgestelde veranderinge in kommunikasie met die gemeenskappe, hul houding teenoor Als en Lonmin verander het. So 'n studie sal die verband tussen KSV-kommunikasie en gemeenskapsverhoudinge beklemtoon.

Dit sal ook baie interessant en nuttig wees om te bepaal of verbeterde kommunikasie oor KSV-aktiwiteite 'n invloed op die aandeleprys van Lonmin het. Hoewel gemeenskappe nie noodwendig aandeelhouers is nie, het hulle 'n impak op die reputasie van die maatskappy wat 'n moontlike invloed op die aandeleprys kan hê. Sodoende kan die belangrikheid van kommunikasie oor KSV met die ekonomiese toestand van die maatskappy verbind word, sodat die besigheidsbelang van KSV beklemtoon word.

## 6.7 Finale opmerking

Gemeenskappe se mag moet nie onderskat word nie en alhoewel daar dikwels 'n amper meerderwaardige houding van maatskappybestuur teenoor die "minder kommunikasievaardige" gemeenskappe is, is hierdie gemeenskappe uiteindelik in staat om selfs groot multinasionale maatskappye op hulle knieë te bring. Indien gemeenskappe dit regkry om veral in die huidige ekonomiese klimaat die maatskappy se bedryfslisensie ongeldig te laat verklaar weens die maatskappy se onvermoë om met gemeenskappe te kommunikeer, kan dit die maatskappy erg knou. Dit is dus noodsaaklik dat maatskappye deurlopend nuwe wyses ondersoek om met gemeenskappe oor KSV te kommunikeer, veral ook sodat maatskappye hulself kan vergewis van gemeenskapsbehoefte en ook die sosio-maatskaplike toestande waarin hulle verkeer. Goeie kommunikasie is die sleutel tot goeie verhoudings en mag uiteindelik al wees wat kan voorkom dat 'n maatskappy sy bedryfslisensie verloor.



**AITCHISON, J. & HARLEY, A.** 2006. South African illiteracy statistics and the case of the magically growing number of literacy and ABET learners. *Journal of education*, 90(39):89–112.

**ALS.** 2007. Als se 2007 Jaarblad. Potchefstroom: Als. 20p.

**ALS.** 2007. Als van Als. *Interne nuusbrieff in Maart*. 1:8.

**ALS.** 2007. Als van Als. *Interne nuusbrieff in Julie*. 2:8.

**ALS.** 2007. Als van Als. *Interne nuusbrieff in November*. 3:8.

**ALS.** 2006. Als se 2006 Jaarblad. Potchefstroom: Als. 20p.

**AMBERT, A., ADLER, P.A., ADLER, P. & DETZNER, D.F.** 1995. Understanding and evaluating qualitative research. *Journal of marriage and the family*, 57:879-893.

**ANON.** 2008. Chapter 2: The enlightenment and the emergence of social science. [www.londonexternal.ac.uk/current\\_students/programme\\_resources/lse\\_pdf/further.../ss\\_sociological\\_theory\\_final\\_contents.pdf](http://www.londonexternal.ac.uk/current_students/programme_resources/lse_pdf/further.../ss_sociological_theory_final_contents.pdf) Datum van gebruik: 20 November 2008.

**ANGLOGOLD ASHANTI.** 2008. Potch-Hospice. <http://www.anglogoldashanti.co.za/subwebs/InformationForInvestors/Reports08/Potch-hospice.htm> Datum van gebruik: 20 November 2008.

**ANGLO PLATINUM LTD.** 2008. Annual report 2008, Volume 2: Sustainability report. [www.angloplatinum.com](http://www.angloplatinum.com) Datum van gebruik: 01 Junie 2009.

**ANGLO PLATINUM LTD.** 2007. Working with our host communities. *Sustainability report*. 1:61-74.

**AGANANG.** 2009. Aganangfm. <http://www.aganangfm.org.za> Datum van gebruik: 16 Oktober 2009.

**BALIHAR, S.** 2008. Qualitative and quantitative research. [http://uk.geocities.com/balihar\\_sanghera/ipsmehrigiulqualitativequantitativeveresearch.html](http://uk.geocities.com/balihar_sanghera/ipsmehrigiulqualitativequantitativeveresearch.html) Datum van gebruik: 1 Desember 2008.

**BAPO BA MOGALE YOUTH DEVELOPMENT FORUM.** 2007. Mondelinge mededeling aan outeur. Lonmin gemeenskapskantoor. (Notas in besit van outeur).

**BARRY, M.L, STEYN, H. & BRENT, A.** 2009. The use of the focus group technique in management research: The example of renewable technology selection in Africa. *Journal of Contemporary Management*, 2:229-290.

**BECKMANN, C.S., MORSING, M., & REISCH, L.** 2006. Strategic CSR communications an emerging field. (In Morsing, M & Beckmann, C.S (Eds) *Strategic CSR communication*, Djøf publishing: Copenhagen). 1:11-36.

**BIG MEDIA PUBLISHERS.** 2009. North West community radio. <http://www.southafrica.info/info/about/media/863027.htm> Datum van gebruik: 30 Junie 2009.

**BHP BILLITON.** 2009. Webwerf. [www.bhpbilliton.com](http://www.bhpbilliton.com) Datum van gebruik: 16 Oktober 2009.

**BOATRIGHT, J.R.** 1994. Fiduciary duties and the shareholder management relation: or what's so special about shareholders. *Business ethics quarterly*, 4(4):393-407.

- BRONN, P.S. & BRONN, C.** 2000. A reflective stakeholder approach: co-orientation as a basis for communication and learning. *Journal of communication management*, 7(4):291-303.
- BURTON, S.I.R.** 1994. The great leap forward into the unknown: an assessment of the rural television network as development communication. Pietermaritzburg: University of Natal. (M. Soc. Sci thesis).
- CLARK, C.** 2009. Mondelinge mededeling aan outeur. Mooinooi. (Notas in besit van outeur).
- CLARKSON, M.B.E.** 1995. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of management*, 20(1):65-91.
- CONRADIE, B.** 2007. Mondelinge mededeling aan outeur. Potchefstroom. (Kassetopname in besit van outeur).
- CUTLIP, S.M., CENTER, A.H., BROOM, G.M. & DU PLESSIS, D.F.** 2002. Essentials of effective public relations. Cape Town: Ctp book printers.
- DAVIS, P.** 2004. Making responsibility relevant. *SCM*, 8(1):6-7.
- DAWKINS, C. & NGUNJIRI, W.** 2008. Corporate Social Responsibility reporting in South Africa: A descriptive and comparative analysis. *Journal of business communications*, 45(3):286-307.
- DE WALT, K.M., DE WALT, B.R., & WAYLAND, C.B.** 1998. Participant observation: In H.R Bernard (Ed) Handbook of methods in cultural anthropology. Walnut Creek:Alta Mira Press. 259-299.
- DONALDSON, T.** 2008. Two stories. *Business Ethics Quarterly*, 18(1):172-176.
- DONALDSON, T. & PRESTON, L.E.** 1995. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of management*, 20(1):65-91.
- DOUGLAS, J.D.** 1976. Investigative social research. Beverly Hills: Sage.
- DU PLOOY, G.M.** 2002. Communication research: Techniques, methods and applications. Lansdowne: Epping.
- ENNEW, C.T., BANERJEE, A.K. & LI, D.** 2000. Managing word of mouth communication: empirical evidence from India. *International Journal of Bank Marketing*, 18(2):75-83.
- ELOFF, W.** 2007. Mondelinge mededeling aan outeur. Potchefstroom. (Notas in besit van outeur).
- ESKOM.** 2008. Financial results. [http://financialresults.co.za/eskom\\_ar2008/ar\\_2008/downloads.htm](http://financialresults.co.za/eskom_ar2008/ar_2008/downloads.htm) Datum van gebruik: 1 Desember 2008.
- EUROPEAN COMMISSION.** 2001. Promoting a european framework for corporate social responsibility. (Green paper Luxemburg: Office for official publications of the European communities).
- FLAK, L.S. & ROSE, J.** 2005. Stakeholder Governance: Adopting Stakeholder Theory to E-Government. *Communications of the association for information systems*, 16:662-664.
- FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS.** 1990. The community's toolbox: The idea, methods and tools for participatory assessment monitoring and evaluation in community forestry. <http://www.fao.org/docrep/x5307e/x5307e00.htm#Contents> Datum van gebruik: 21 Desember 2008.
- FREEMAN, R.E.** 2009. (FREEMANE@Darden.virginia.edu) 24 Oktober 2009. Bespreking van KSV-verslaggewing en die verband met die belangegroep teorie. E-pos aan: Liebenberg, M. (Marilie.Liebenberg@lonmin.com).

- FREEMAN, R.E.** 2008. Ending the so-called "Friedman-Freeman" debate. *Business ethics quarterly*, 18(1):162-166.
- FREEMAN, R.E.** 1994. The politics of the stakeholder theory. *Business ethics quarterly: the journal of the society for business ethics*, 4(4):409 – 422.
- FREEMAN, R.E.** 1984. Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman.
- FREEMAN, R.E. & PHILLIPS, R.** 2002. Stakeholder theory: a liberation defence. *Business ethics quarterly*, 12(3):331-349.
- FRIEDMAN, M.** 1970. The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*: 1, 13 September 1970.
- FRY, L.J.** 1973. Participant observation and program evaluation. *Journal of health & serial behavior*, 1: 274–278.
- FUSHIN, S.** 1998. Triangulation in nursing research: Issues of conceptual clarity and purpose. *Journal of advanced nursing*, 28(3):1-18.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE.** 2002. Global reporting initiative. <http://www.globalreporting.org/guidelines/2002.asp> Datum van gebruik: 05 Februarie 2007.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE.** 2006. Sustainability Reporting Guidelines. <http://www.globalreporting.org/guidelines> Datum van gebruik: 08 Augustus 2008.
- GOODPASTER, K.E.** 1991. Business ethics and stakeholder analysis. *Business ethics quarterly*, 1(1):53-73.
- GOODSTEIN, J.D & WICKS, A.C.** 2007. Corporate and stakeholder responsibility: making business ethics a two-way conversation. *Business ethics quarterly*, 17(3):375-398.
- GRAFÉ-BUCKENS, A. & HINTON A.F.** 1998. Engaging the stakeholder: Corporate Views and current trends. *Business strategy and the environment*, 7 (3):124-133.
- GREMLET, D.D, GWINNER, K.P., BROWN, S.W.** 2001. Generating positive word-of-mouth communication through customer-employee relationships. *International Journal of Service Industry Management*, 12(1):44-59.
- GROENEWALD, R., NAUDE, A., GREEN, M., LE ROUX, G. & OCHSE, M.** 2008. Lonmin: Community baseline report. Marikana. (Voorlegging in besit van Lonmin Sustainability center of excellence).
- GRUNIG, J.E. & GRUNIG, L.A.** 1992. Excellence in public relations and communication management. Londen: Lawrence Erlbaum Associates.
- HAMANN, R. & KAPELUS, P.** 2004. Corporate Social Responsibility in Mining in Southern Africa: Fair accountability or just greenwash? *Development*, 47(3):85-92.
- HATTING, E.** 2007. Mondelinge medeling aan outeur. Potchefstroom. (Kassetopname in besit van outeur).
- HAUSMAN, A.** 2008. CSR Reporting: Rainbows Versus ROI. (*The executive's daily green briefing*). 13 Maart 2008.
- HEATHCOTE, H.** 2007. Mondelinge mededeling aan outeur. Potchefstroom. (Notas in besit van outeur).
- HENDRIQUES, I. & SARDORSKY, P.** 1999. The tale of codes of conduct in the advertising self-regulation framework. *Journal of Macromarketing*, 20 (2):155-166.
- HENDRY, J.** 2001. Missing the target: normative stakeholder theory and the corporate governance debate. *Business ethics quarterly*, 11(1):159-176.
- HESS, D.** 2007. Social reporting and new governance regulation: the prospects of achieving corporate accountability through transparency. *Business ethics quarterly*, 17(3):453-476.

- HUTCHINS, M.J., WALCK, C.L., STERK, D.P. & CAMPBELL, G.A.**, 2007. Corporate social responsibility: a unifying discourse for the mining industry? *The journal of corporate environmental management and strategy*, 52:17-30.
- JACK, E.P. & RATURI, A.S.** 2006. Lessons learned from methodological triangulation in management research. *Management Research News*, 29 (6): 345-57.
- JACKSON, R. & QUOTES, P.** 2002. Environment, social & reporting on the web: best practice. *Corporate environment strategy*, 9(2):193-202.
- JONES, T.M.** 1995. Instrumental stakeholder theory: A Synthesis of ethics and economics. *Academy of management review*, 20(2):404-437.
- JONES, T.M. & WICKS, A.C.** 1999. Convergent stakeholder theory. *The academy of management review*, 24(2):206-221.
- JORDAN, B.** 2008. Farmers to court bid to stop coal mining. *The Times*: 1,29 Mei 2008.
- KATEGORIE 3-8 MYNWERKERS.** 2007. Mondelinge mededeling aan outeur. Marikana opleidingskantore. (Notas in besit van outeur).
- KENNECOTT MINERALS.** 2008. Sustainability report 2004/2005. <http://www.kennecottminerals.com/> Datum van gebruik: 1 Desember 2008.
- KERR, D.** 1995. African popular theatre: from pre-colonial times to the present day. Londen: Heinemann.
- KIMMEL, A.J.** 2004. Rumors and Rumor Control: A manager's guide to understand and combating rumors. Philadelphia: Lawrence Erlbaum Associates.
- KINCAID-SMITH, N.** 2007. Mondelinge mededeling aan outeur. Lonmin volhoubaarheidskantore. (Notas in besit van outeur).
- KING COMMITTEE ON CORPORATE GOVERNANCE IN SOUTH AFRICA.** 2002. Executive summary of the King report 2002: Institute of Directors. <http://www.ecseonline.com> Datum van gebruik: 05 Februarie. 2007.
- KOHLBACHER, F.** 2006. The use of qualitative content analysis in case study research. *FQS*, 7(1): 1-30.
- KOHN, M.M.** 2004. Integrating responsibility communications at Merck: a strategy to co-ordinate messages to stakeholders. *SCM*, 8(6):30-33.
- KOOIJ, E.** 2007. Mondelinge mededeling aan outeur. Potchefstroom. (Notas in besit van outeur).
- KPMG,** 2009. Corporate governance and King 3 advisory. Saamgestel deur KPMG en versprei deur middel van e-pos.
- KRACAUER, S.** 1952. The challenge of qualitative content analysis. *Public Opinion Quarterly*, 16(4):631-642.
- LARSON, C.U.** 2001. Persuasion: Reception and responsibility. Illinois: Wadsworth.
- LAURIER, E.** 2008. Participant-observation. University of Glasgow: Scotland. 1-16p.
- LEACH, A.** 2001. Information provision in a rural context: the perspectives of rural adults. *South African Journal of Library & Information Science*, 67(2):51-69.
- LEDINGHAM, J.A.** 2003. Explicating relationship management as a general theory of public relations. *Journal of public relations research*, 15(2):181-198.
- LENZEN, O & d'ENGELBRONNER, M.** 2007. Human rights in business: A best practice guide to the human rights compliance assessment. Utrecht: Drukkerij Libertas.

- LIVSEY, G.** 2008. "A" level sociology: A resource-based learning approach. <http://www.sociology.org.uk>. Datum van gebruik: 06 Januarie 2009.
- LEVINE, H.G., GALLIMORE, R., WEISNET, T.S. & TURNER, J.L.**, 1980. Teaching participant-observation research methods: A skills building approach. *Anthropology & education quarterly*, XI (1): 38-47.
- LEWIS, A.** 1992. Group child interviews as a research tool. *British educational research journal*. 18(4):413-421.
- LI, J.** 2008. Ethical challenges in participant observation: A reflection on ethnographic fieldwork. *The qualitative report*, 13:100-115.
- LINDE, M.** 2007. Mondelinge mededeling aan outeur. Potchefstroom. (Kassetopname in besit van outeur).
- LOGICA**, 2009. Licence to operate a necessary evil or an opportunity in disguise? [www.logica.com](http://www.logica.com) Datum van gebruik: 10 Mei 2009.
- LOGSDON, J.M. & LEWELLYN, P.G.** 2000. Expanding accountability to stakeholders: trends and predictions. *Business & society review*, 105(4):419-426.
- LONMIN.** 2007. March *GLC VOICE*. Johannesburg: Paprika. 11:8.
- LONMIN.** 2007. May *GLC VOICE*. Johannesburg: Paprika. 12:8.
- LONMIN.** 2007. September *GLC VOICE*. Johannesburg: Paprika. 13:8.
- LONMIN.** 2007. November *GLC VOICE*. Johannesburg: Paprika. 14:8.
- LONMIN.** 2007. Webwerf. <http://www.lonmin.com>. Datum van gebruik: 12 Junie 2007.
- LONMIN PLC SUSTAINABLE DEVELOPMENT REPORT.** 2008. Focused on operational performance. Londen: Corporate ink.
- LONMIN PLC SUSTAINABLE DEVELOPMENT REPORT.** 2007. Liberating the earth's potential to fulfill life. Londen: Corporate ink.
- LONMIN PLC SUSTAINABLE DEVELOPMENT REPORT.** 2006. Building value. <http://www.lonmin.com> Datum van gebruik: 12 Junie 2007.
- LOUW, C.** 2007. Mondelinge mededeling aan outeur. Potchefstroom. (Kassetopname in besit van outeur).
- LUBBE, B.A. & PUTH, G.** 2002. Public relations in South Africa: a management reader. Kaapstad: Heinemann.
- MACQUEEN, K.M., MCLELLAN, E. METZGER, D.S., KEGELES S., STRAUSS, R.P., SCOTTI, R., BLANCHARD, L., & TROTTER, R.T.** 2001. What Is Community? An Evidence-Based Definition for Participatory Public Health. *American Journal of Public Health*, 91(12):1929-1938.
- MAVENEKA, L.** 1991. Learning and earning on the village airwaves. *Matlhasedi*, 10(1):55-56.
- MAZURKIEWICZ, P. & GRENNAN, L.** 2003. Corporate social responsibility and multi-stakeholder debate: towards environmental behaviour change. <http://www.worldbank.org> Datum van gebruik: 05 Februarie.
- MCDONALDS.** 2009. Webwerf. <http://www.mcdonalds.com>. Datum van gebruik: 23 Oktober 2009.
- MCMAHEN, G. & STRONGMAN, J.** 1999. The rise of the community. Mining environmental management. 7(1):8-11.
- MCWILLIAMS, A. & SIEGAL, D.** 2001. Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. *Academy of management review*. 26(1): 117-127.
- MIDDLEMISS, N.** 2004. Communicating CSR to the financial community: focusing on issues that matter to the financial sector and the media. *SCM*, 1(8):22-25.

- MITCHELL, R. ANGLE, B.R. & WOOD, D.J.** 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4):853-886.
- MOIR, L.** 2001. What do we mean by corporate social responsibility? *Corporate governance* 1(2) :16-22.
- MORGAN, D.L.** 1996. Focusgroups. *Annual Review of sociology*, 22:129-152.
- MYERS, M.** 2000. Qualitative research and generalizability question: Standing firm with proteus. *The qualitative report*, 4: 3-4.
- NAUDE, A., GROENEWALD, R., LE ROUX, G., BOOYSEN, L., MOSIANE, I., KHUNOU, D., MODISENYANE, P. & MOPANE, N.** 2007. Community perception survey (Marikana operations). (Voorlegging in besit van Lonmin Sustainability).
- OLSEN, W.** 2004. Triangulation in social research: qualitative and quantitative methods can really be mixed. Ormskirk: Causeway Press.
- PARENT, M.M. & DEEPHOUSE D.L.** 2007. A case study of stakeholder identification and prioritization by managers. *Journal of business ethics*, 75:1-23.
- PARK, J. & BRORSON, T.** 2005. Explanation of views on 3rd party assurance of corporation environment and sustainable reporting. *Journal of cleaner production*, 13(11):1095-1106.
- PODNAR, K.** 2008. Guest Editorial: Communicating Corporate Social Responsibility. *Journal of Marketing Communications*, 45(2):75-81.
- POLIT, D.F. & HUNGLER, B.** 1991. Nursing research: Principles and methods. New York: JB Lippincott.
- POPOVA, V.** 2005. Youth Development through intercultural performance: a case study from Wesbank arts and culture group. Cape Town: University of the Western Cape. (Mini-tesis).
- RAMPETE, S.** 2007. Mondelinge mededeling aan outeur. Lonmin gemeenskapskantore. (Notas in besit van outeur).
- REUTERS, S.** 2008. Wage agreement prevent strike at De Beers. Mail and Guardian. <http://www.mg.co.za/article/2008-07-24-wage-agreement-prevents-strike-at-de-beers>. Datum van gebruik: 21 Desember 2008.
- RICHARDSON, P., ANDERSON, R., JACOB, A., & BONG, H.** 2002. Sustainable reporting on internet. *Greener man intern*, 40:57-75.
- ROBINSON, M.** 2008. A focus group groupie: My experiences in using focus groups for criminological research. (*Acto Criminologica: CRIMSA conference special edition*). 3:121-133.
- TIMM, S.** 2009. Business must serve society. *Business Day*, 23 Oktober 2009.
- SAARF.** 2009. Community radio. Web: <http://www.saarf.co.za> Datum van gebruik: 22 Oktober 2009.
- SAGA.** 2002. The King Report 2002: Implications for corporate social investment in South Africa. *Saga briefings*, 1:1- 15.
- SAYER, A.** 1992. Method in social science: A realist approach. 2nd ed. Londen: Routledge.
- SMITH, T.** 2007. Trends in communicating CSR. <http://www.kaelopr.co.za> Datum van gebruik: 10 April 2007.
- SONNENBERG, D. & HAMANN, R.** 2006. The JSE Socially Responsible Investment Index and the state of sustainability reporting in South Africa. *Development Southern Africa*. 23(1): 305-320.
- SOUTH AFRICAN YEARBOOK.** 2004/05. <http://www.gcis.gov> Datum van gebruik: 4 Februarie 2009.

- SPIER.** 2008. Sustainability report. <http://www.spier.co.za> Datum van gebruik: 1 Desember 2008.
- STACKS, D.W.** 2002. Primer of public relations research. New York: Guilford Press.
- STATSSA.** 2007. General Household Survey Person File 2006. <http://www.statssa.gov.za> Datum van gebruik: 05 Mei 2008.
- STEYN, B. & PUTH, G.** 2000. Corporate communication strategy. Sandown: Heinemann.
- STURGES, P.R. & NEILL, R.** 1998. The quiet struggle: information and libraries for the people of Ajkica. 2nd ed. Londen: Mansell.
- SUID-AFRIKA.** 2002. Wet op minerale en petroleum hulpbron ontwikkeling, no.28 van 2002. Pretoria: Staatsdrukker.
- SUTTER HEALTH.** 2008. 2008 Report to our communities. <http://www.sutterhealth.com> Datum van gebruik: 4 Februarie 2009.
- TRIALOGUE.** 2007. The CSI handbook. 4th ed. Kaapstad: Ince Kaapstad.
- TRIALOGUE.** 2007. The CSI handbook. 5th ed. Kaapstad: Ince Kaapstad.
- TRIALOGUE.** 2009. The CSI handbook. 6th ed. Kaapstad: Ince Kaapstad.
- TROCHIM, W.M.K.** 2006. Qualitative measures. <http://www.socialresearchmethods.net/kb/design.php> Datum van gebruik: 21 Desember 2008.
- TUCK, J., LOWE, J., & MCRAE WILLIAMS, P.** 2005. Managing community relationships, reputation and sustaining competitive advantage: The case study of mining towns. Centre of regional innovation and competitiveness conference papers.
- VAN DEN ENDE, L.** 2004. Corporate social responsibility in South Africa: Fact of Fiction. Johannesburg: RAU. (Verhandeling – MCII)
- VAN VEEN, E.** 2008. Reverse stakeholder mapping on the need for actor-based SSR strategizing in post-conflict environments. 6(2): 1-13.
- VERZUH, E.** 2003. A portable MBA in project management. New Jersey: John Wiley and Sons.
- VISSER, W.** 2005. Corporate Citizenship in South Africa: A review of progress since democracy. *JCC* 18:29-36.
- WEBER, R.P.** 1990. Basic content analysis. Newbury Park: Sage Publications.
- WELMAN, J.C. & KRUGER, S.J.** 2001. Research Methodology. Londen: Oxford University Press.
- WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT.** 2001. [www.wbcds.org](http://www.wbcds.org). Datum van gebruik: 08 Augustus 2008.
- YAKOVLEVA, N.** 2005. Corporate social responsibility in the mining industries. Cornwall: MPG books Ltd.
- ZIKMUND, W.G.** 2003. Business Research Methods. 7th ed. Ohio: Harcourt College Publishers.



Chief Executive's Monthly Newsletter  
August 2007

**Safety**

We recorded 59 LTIs in July up 8 on the total for June. I would like to congratulate all the employees of the following operations which were LTI free for the period, B1, B3, Saffy, Opencast, Base Metal Refinery, Precious Metal Refinery, the Lab, Shared Services Transaction Centre, Property & Hostels and Purchasing & Procurement, Projects and Head Office & Logistics. The reported LTIs were split as follows: K3 (11), Rowland (10), Newman (9), Limpopo (7), 4B (6), E3 (5), B2 (3), E1 (2), Hossy, E2, 1B, Smelter, Concentrators (1) and Shared Services Engineering (1).

**Record Production for Smelter and Base Metal Refinery**

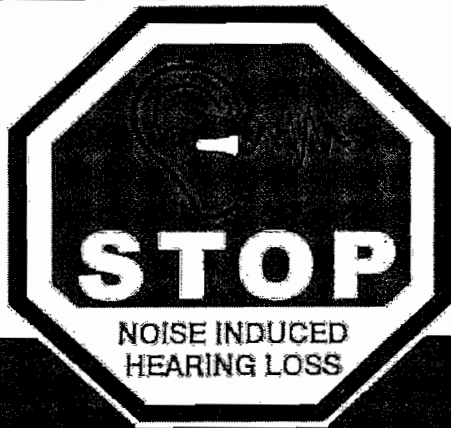
I am extremely pleased to report that both the Smelter and Base Metal Refinery had a record month in July. The Smelter produced a record 6,131 kilograms of PGMs in Converter matte and the Base Metal Refinery milled 1,067 tonnes of matte and produced 5,843.9 kilograms of concentrate. I would like to congratulate all the employees of the Smelter and Base Metal Refinery who have worked hard to make this achievement possible.

**Marikana Mining and Concentrating receive ISO14001 certification**

Marikana Mining and the Concentrating division achieved ISO14001 certification from Bureau Veritas this month. This certification was the culmination of around 18 months hard work and was confirmed by Bureau Veritas to be the largest single unit they have ever certified with 14 shafts plus our opencast operations and 7 concentrator units receiving certification. Congratulations to all the employees of Marikana Mining and the Concentrators on receiving this important milestone.

**Focussing on delivery**

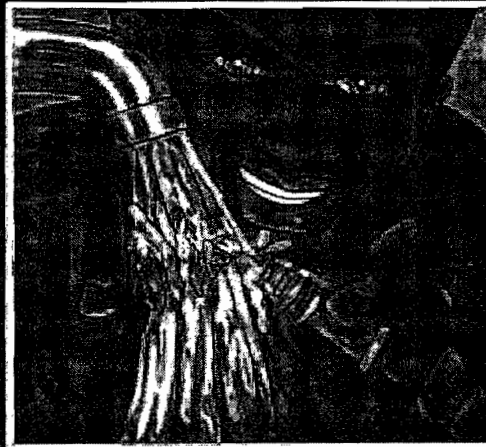
Last month I outlined for you the events behind the sales downgrade we announced on 16 July and the impact this had on the market and investor confidence in Lonmin and our ability to deliver what we have promised as a business. I know that this did not make pleasant reading for any of us and I wanted this month to talk about the next steps and how we need to re-focus on delivery of our recovery plan for fiscal year 2007 and the completion of an accurate budget for fiscal 2008.



LONMIN

## How to properly maintain hearing protection devices:

- **Inspect your ear plugs daily – check for Wear-and-Tear**
- **Replace them if damaged**
- **Clean your ear plugs after use – NEVER insert dirty ear plugs**
- **Wash Ear Plugs with soap and clean warm water and dry thoroughly before use**
- **Store your ear plugs in a clean and dust free environment.**



## PUBLIC PARTICIPATION PROCESS

Notice of a public participation process is given in terms of Regulation 52 of the Minerals and Petroleum Resources Development Act (MPRDA), 2002 (Act 28 of 2002) and the National Environmental Management Act (NEMA), 1998 (Act 107 of 1998) as amended by Act No. 8 of 2004, of the intention to carry out the following activities:

**Name of proponent:** Lonmin Marikana Operations

**Description of the proposed activity:** Lonmin Marikana Operations intends to revise and update its preliminary closure plan that was compiled during 2005. To this effect, Lonmin wishes to engage relevant stakeholders in an ongoing consultation process with the aim of achieving a valuable and continued stakeholder engagement process in their long-term closure planning development.

The stakeholder engagement process aims to provide an opportunity for stakeholders to:

- Obtain information about the closure plan, the environment and social considerations thereof;
- Indicate viewpoints, issues and/or concerns regarding the closure plan; and
- Suggest ways of avoiding, reducing or mitigating negative impacts (if any) of the proposed closure plan in order to enhance positive impacts.

**Location:** Lonmin Marikana Operations is situated between Madibeng (Brits) and Rustenburg and falls within the Bojanala Platinum District Municipality.

**Stakeholder meetings:** Various stakeholder meetings are planned and will be held during April and May 2008. All stakeholders will be timely informed of the exact dates and venues of these meetings.

**Contact people for representation and registration:**

Tebogo Sebege/Raina Hattingh	1204 cnr Park and Duncan Streets, Hatfield, 0028
Golder Associates Africa (Pty) Ltd	Tel: 012 366 0100
P.O. Box 13776	Fax: 012 366 0111
Hatfield	E-mail: <a href="mailto:tsebege@golder.co.za">tsebege@golder.co.za</a>
0028	<a href="mailto:rhatingh@golder.co.za">rhatingh@golder.co.za</a>

For registration as a stakeholder or submission of comments, please contact the above people within 30 days of publication of this notice.

Date of notice: 25 March 2008