# ’n Model vir korporatiewe-sosialeverantwoordelikheidskommunikasie: ’n Toepassing in die landbousektor

**EM Kloppers**

**11804157**

Proefskrif voorgelê vir die graad Doctor Philosophiae in Kommunikasie aan die Potchefstroomkampus van die Noordwes-Universiteit

Promotor: Prof LM Fourie

Mei 2015

Dit begin alles hier ™

NORTH-WEST UNIVERSITY
YUNIBESITI YA BOKONE-BOPHIRIMA
NOORDWES-UNIVERSITEIT
POTCHEFSTROOMKAMPUS

## Bedankings

My grootste dank en lof aan my Hemelse Vader – sonder U is ek tot niks in staat nie.

My sielsgenoot, my beste vriend en my man Henk Kloppers het my deur hierdie studie gedra. Baie dankie vir jou hulp en ondersteuning op soveel vlakke. Sonder jou sou ek nie hierdie studie kon voltooi nie. Dankie dat jy by my gesit het wanneer ek moes werk, dat jy roomys en koffie aangedra het wanneer dit noodsaaklik was, dat jy al my hoofstukke keer op keer gelees het, dat jy my vergesel het na onderhoude toe waar jy vir ure gesit en wag het, dat jy my getroos en bemoedig het, dat jy vertroue in my gehad het wanneer ek nie vertroue in myself gehad het nie, dat jy die uitleg en tegniese versorging van die hele proefskrif op jou geneem het en vir al die ander maniere waarop jy my gedra het – ek is so baie aan jou verskuldig.

My studieleier, my kollega, my vriendin en my vertroueling Lynnette Fourie het my gelei, geleer en bemoedig oor baie jare heen. Baie dankie vir al die tyd en energie wat jy ingesit het, vir jou onontbeerlike kundigheid en ervaring wat jy met my gedeel het, vir jou geduld en bemoediging, jou vertroue in my en jou begrip. Ek waardeer dat jy soveel rolle vervul het om my tot hier te begelei, ek weet dit was nie ’n maklike taak nie.

Dankie aan al my kollegas by die Skool vir Kommunikasiestudies wat my ondersteun het en belangstelling in my studie getoon het. ’n Besondere groot dankie aan Tanya le Roux wat belangrike akademiese insette in my studie gelewer het, en my ook bygestaan het in tye wanneer ek oorweldig gevoel het. Dankie ook aan Helanie Jonker wat op praktiese gebied berge kon versit wat ek nie self geskuif kon kry nie en aan Lisl Boshoff wat gehelp met praktiese reëlings.

Dankie aan my skooldirekteur, Paul Schutte, wat my tegemoet gekom het met studieverlof en my op alle moontlike vlakke in staat gestel het om die studie te kon voltooi. Dankie ook aan die NWU wat my op finansiële wyse ondersteun het sodat ek gefokus aan my studie kon werk.

Dankie aan my ouers, Herman en Christie Kriel wat my nie net deur hulle ondersteuning en gebede gedra het nie, maar wat op praktiese vlak gehelp het om fokusgroepe te reël en op die koop toe verversings ook voorsien het. Dankie ook aan ander familie wat my deur gebede en belangstelling ondersteun het.

My opregte dank aan Senwes en NWK wat bereid was om aan die studie deel te neem – sonder julle sou daar nie ’n studie gewees het nie. Dankie veral aan Johan du Toit en Arno van Vuuren wat in die besonder behulpsaam was met reëlings wat my in staat gestel het om die studie te kon

uitvoer. Baie dankie ook aan elke personeellid van die twee maatskappye wat my te woord gestaan het en julle ervarings en kundigheid met my gedeel het.

Baie dankie aan elke boer wat bereid was om aan die studie deel te neem – julle insette was onontbeerlik. Ek het groot waardering vir die tyd wat julle aan my afgestaan het.

Dankie ook aan Claude Vosloo wat nie net kundige taalversorging gedoen het nie, maar wat op akademiese en persoonlike vlak met my in gesprek getree het. Deur jou professionele en persoonlike diens het jy ’n kliënt gewerf wat altyd aan jou deur sal aanklop vir hulp.

## Opsomming

In hierdie studie word betoog dat korporatiewe sosialeverantwoordelikheid (KSV) minstens twee funksies het: om tot volhoubare ontwikkeling by te dra; en om strategiese voordeel vir die maatskappy te skep. Doeltreffende kommunikasie word as noodsaaklik beskou om beide bogenoemde funksies te vervul. Gevolglik word betoog dat maatskappye *oor* (om strategiese voordeel te trek) en *in* (om tot volhoubare ontwikkeling by te dra) KSV behoort te kommunikeer. Daaruit volg dat 'n model vir KSV-kommunikasie beide soorte KSV-kommunikasie moet insluit.

Die teoretiese veld van KSV-kommunikasie is tans ontoereikend en daarom word teorieë uit ander velde geraadpleeg om 'n teoretiese begronding voor te stel. Daar word geredeneer dat kommunikasie *oor* KSV aan die uitgangspunte van drie kommunikasiebestuursbenaderings behoort te voldoen, aangesien hierdie benaderings dieselfde doelwitte as kommunikasie *oor* KSV nastreef. Die benaderings sluit in: simmetriese tweerigtingkommunikasie, die reflektiewe benadering asook strategiese kommunikasiebestuur. Betreffende kommunikasie *in* KSV word betoog dat hierdie vorm van kommunikasie aan die uitgangspunte van die deelnemende benadering tot ontwikkelingskommunikasie behoort te voldoen, aangesien dit volhoubare ontwikkeling as doelwit nastreef.

Op grond van 'n literatuurstudie oor bogenoemde kommunikasiebenaderings, word 'n teoretiese model vir KSV-kommunikasie in die huidige studie voorgestel. Die empiriese deel van die studie fokus op die landbousektor en die teoretiese KSV-kommunikasiemodel word in die landbousektor toegepas om vas te stel hoe nuttig dit is.

Hierdie studie stel voor dat ondersteuning aan opkomende boere die hooffokus van landboumaatskappye se KSV behoort te wees. Daar word gevolglik aanvaar dat landboumaatskappye met opkomende boere (as bevoordeeldes) *in* KSV behoort te kommunikeer, terwyl hulle met kommersiële boere (as kliënte, verskaffers en soms aandeelhouers) *oor* KSV behoort te kommunikeer.

Die huidige studie het twee landboumaatskappye – Senwes en NWK – se KSV-kommunikasie ondersoek. Die empiriese deel van die studie is kwalitatief benader en die navorsingsmetodes is semigestruktureerde onderhoude, fokusgroepe en kwalitatiewe inhoudsanalise. Kwalitatiewe inhoudsanalise is ook ingespan om die resultate te ontleed wat deur die ander navorsingsmetodes bekom is.

Daar is bevind dat kommunikasie tussen die betrokke werknemers van die landboumaatskappye en opkomende boere *in* KSV grootliks aan die uitgangspunte van die deelnemende benadering tot ontwikkelingskommunikasie voldoen. Die opkomende boere was oor die algemeen heel tevrede met kommunikasie soos dit tans geskied. Daarteenoor wil dit voorkom asof die landboumaatskappye so ver moontlik vermy om *oor* hulle KSV-inisiatiewe met kommersiële boere te kommunikeer. Geen van die kommersiële boere wat aan die studie deelgeneem het, was bewus van die maatskappye se betrokkenheid by ontwikkelende landbou nie, en was uiters negatief oor hierdie gebrek aan kommunikasie.

Uit die voorgestelde model vir KSV-kommunikasie blyk dat die kommunikasiekanale, aard van kommunikasie en kommunikasiebeginsels grootliks dieselfde is vir kommunikasie *in* en *oor* KSV. Die doelwitte van hierdie twee soorte KSV-kommunikasie stem gedeeltelik ooreen, maar dit kan ook uiteenlopend wees. Die integrasie van kommunikasie *in* en *oor* KSV in een model word egter bemoeilik deurdat die metateoretiese raamwerke wat die relevante basisteorieë vir die ondersoek onderlê, oënskynlik uiteenlopende beskouings oor die doel van kommunikasie huldig.

**Sleutelterme:**

AA 1000, deelnemende benadering, ISO 26000, KSV-kommunikasie, King III-verslag, NWK, reflektiewe paradigma, Senwes, simmetriese tweerigtingkommunikasie, strategiese kommunikasiebestuur

**Abstract**

It is the contention of this study that corporate social responsibility (CSR) has at least two functions: contributing towards sustainable development, and creating a strategic advantage for the company concerned. To achieve both functions mentioned above, effective communication is seen as paramount. Hence the argument is that companies should communicate *about* (for a strategic advantage) as well as *in* CSR (in contributing towards sustainable development). Therefore a model for CSR communication should contain both types of CSR communication.

Currently, the theoretical field of CSR communication is inadequate, and therefore theories from other fields are consulted in order to recommend appropriate theoretical grounding. Exponents argue that communication *about* CSR should adhere to the principles of three communication management approaches, seeing that these approaches pursue similar aims as communication *about* CSR. These approaches include the following: symmetric two-way communication, the reflective approach, as well as strategic communication management. Regarding communication *in* CSR, it is argued that this form of communication should comply with the principles of the participatory approach to development communication, seeing that this form of communication aims for sustainable development.

On the basis of a literature study on the above mentioned approaches to communication, the present study proposes a theoretical model for CSR communication. The empirical part of the study focuses on the agricultural sector, and the theoretical CSR model for communication is applied to the sector to establish the utility of such a model.

The study proposes that support to emerging farmers should be the main focus of the CSR initiatives undertaken by agricultural companies. Therefore it is accepted that agricultural companies should communicate *in* CSR with emerging farmers (as beneficiaries), whereas they should communicate *about* CSR with the commercial farmers (as their clients, providers, and sometimes shareholders).

The present study investigated the CSR communication of two agricultural companies, namely Senwes and NWK. The empirical part of the study was based on a qualitative approach, and the research methods employed are semi-structured interviews, focus groups, as well as qualitative content analysis. Quantitative content analysis was also utilised to analyse the results that were obtained through the other research methods.

It was found that communication *in* CSR between employees of the particular agricultural companies and emerging farmers mainly complies with the principles of the participatory approach to development communication. In general, the emerging farmers were quite satisfied with the current communication. In contrast, it seems that agricultural companies attempts to avoid communication *about* their CSR initiatives with commercial farmers as far as possible. None of the commercial farmers who partook in the study was cognisant of the companies' involvement in developing agriculture whatsoever, and, therefore, reacted extremely negative towards this lack of communication.

From the proposed model for CSR communication it seems as if the communication channels, nature of communication and principles for communication generally are similar for communication either *in*, or *about* CSR. The aims of these two types of CSR communication do interlap in some instances but may, however, also diverge. It is difficult to integrate communication *in* and *about* CSR into a single model, since the meta-theoretical frameworks that ground the relevant base theories seem to hold different views on the object of communication as such.

**Key terms:**

AA 1000, participatory approach, ISO 26000, CSR communication, King III Report, NWK, reflective paradigm, Senwes, symmetric two-way communication, strategic communication management

## Inhoudsopgawe

**Bedankings** ..... **i**

**Opsomming** ..... **iii**

**HOOFSTUK 1: KONTEKS, PROBLEEMSTELLING EN NAVORSINGSDOELWITTE** ..... **1**

**1.1 INLEIDING** ..... **1**

1.1.1 Historiese en konseptuele ontwikkeling van KSV ..... 2

**1.2 KSV-KOMMUNIKASIE** ..... **5**

1.2.1 Kommunikasie *oor* KSV ..... 6

1.2.2 Kommunikasie *in* KSV ..... 9

1.2.3 Gevolgtrekking: Kommunikasie *oor* KSV en kommunikasie *in* KSV ..... 11

**1.3 KONTEKS: DIE SUID-AFRIKAANSE LANDBOUSEKTOR** ..... **11**

**1.4 PROBLEEMSTELLING EN ALGEMENE NAVORSINGSVRAAG** ..... **12**

**1.5 SPESIFIEKE NAVORSINGSVRAE** ..... **13**

**1.6 DOELSTELLINGS** ..... **14**

1.6.1 Algemene navorsingsdoelstelling ..... 14

1.6.2 Spesifieke navorsingsdoelstellings ..... 14

**1.7 RIGTINGGEWENDE ARGUMENTE** ..... **15**

**1.8 WETENSKAPLIKE BYDRAE** ..... **15**

**1.9 NAVORSINGSMETODES** ..... **17**

1.9.1 Literatuurstudie ..... 17

1.9.2 Empiriese studie ..... 18

**1.10 VOORUITSKOUING ..... 20**

**AFDELING A: TEORETIESE ONDERBOU ..... 21**

**HOOFSTUK 2: KSV-KOMMUNIKASIE ..... 22**

**2.1 INLEIDING ..... 22**

**2.2 KSV-KOMMUNIKASIE ..... 23**

2.2.1 Kommunikasie *oor* KSV ..... 25

2.2.2 Kommunikasie *in* KSV ..... 27

**2.3 EIENSKAPPE VAN MAATSKAPPY-GEORIËNTEERDE KSV-KOMMUNIKASIE TEENOOR ONTWIKKELING-GEORIËNTEERDE KSV-KOMMUNIKASIE ..... 28**

2.3.1 Asimmetriese kommunikasie ..... 28

2.3.2 Simmetriese kommunikasie ..... 29

2.3.3 Eenrigtingkommunikasie ..... 31

2.3.4 Tweerigtingkommunikasie ..... 32

**2.4 BENADERINGS TOT MAATSKAPPY-GEORIËNTEERDE TEENOOR ONTWIKKELING-GEORIËNTEERDE KOMMUNIKASIE *OOR* KSV ..... 33**

2.4.1 Maatskappy-georiënteerde kommunikasie *oor* KSV ..... 33

2.4.2 Ontwikkeling-georiënteerde kommunikasie *oor* KSV ..... 38

**2.5 BENADERINGS TOT MAATSKAPPY-GEORIËNTEERDE TEENOOR ONTWIKKELING-GEORIËNTEERDE KOMMUNIKASIE *IN* KSV ..... 49**

2.5.1 Maatskappy-georiënteerde kommunikasie *in* KSV ..... 49

2.5.2 Ontwikkeling-georiënteerde kommunikasie *in* KSV ..... 56

**2.6 SAMEVATTING ..... 60**

**HOOFSTUK 3: KOMMUNIKASIE *OOR* KSV ..... 63**

**3.1 INLEIDING ..... 63**

**3.2 KEUSE VAN PRAKTYKGERIGTE DOKUMENTE ..... 63**

3.2.1 King III ..... 64

3.2.2 GRI ..... 65

3.2.3 ISO 26000 ..... 66

3.2.4 AA1000 ..... 66

**3.3 UITGANGSPUNTE OMTRENT DIE AARD VAN KOMMUNIKASIE *OOR* KSV ..... 67**

3.3.1 Simmetriese tweerigtingkommunikasie binne die konteks van kommunikasie *oor* KSV ..... 68

3.3.2 Deurlopende kommunikasie *oor* KSV ..... 72

3.3.3 Kommunikasie *oor* KSV kragtens die drieledige-basislyn ..... 75

3.3.4 Belangegroep en samelewing-georiënteerde kommunikasie *oor* KSV ..... 77

**3.4 SAMEVATTING ..... 82**

**HOOFSTUK 4: KOMMUNIKASIE *IN* KSV ..... 85**

**4.1 INLEIDING ..... 85**

**4.2 UITGANGSPUNTE VAN KOMMUNIKASIE *IN* KSV ..... 86**

4.2.1 Dialoog ..... 86

4.2.2 Ideale gespreksituasie ..... 93

4.2.3 Deelname ..... 97

4.2.4 Bemagtiging tot selfonderhoud ..... 101

4.2.5 Kulturele identiteit ..... 105

4.2.6 Gevolgtrekking oor die uitgangspunt van die deelnemende benadering wat relevant is vir kommunikasie *in* KSV ..... 107

**4.3 SAMEVATTING ..... 107**

**HOOFSTUK 5: TEORETIESE KSV-KOMMUNIKASIEMODEL ..... 110**

**5.1 INLEIDING ..... 110**

**5.2 KOMMUNIKASIE *OOR* KSV ..... 110**

5.2.1 Konstrukte van kommunikasie *oor* KSV ..... 110

**5.3 KOMMUNIKASIE *IN* KSV ..... 112**

5.3.1 Konstrukte van kommunikasie *in* KSV ..... 112

**5.4 KONSTRUKTE VAN KSV-KOMMUNIKASIE ..... 114**

5.4.1 Kommunikasie *oor* KSV ..... 114

5.4.2 Kommunikasie *in* KSV ..... 115

5.4.3 Kommunikasie *in* en *oor* KSV ..... 115

**5.5 TEORETIESE KSV-KOMMUNIKASIEMODEL ..... 119**

5.5.1 Bespreking van die teoretiese KSV-kommunikasiemodel ..... 120

5.5.2 Die verhouding tussen die verskillende aspekte van die KSV-kommunikasiemodel .. 130

**5.6 SAMEVATTING ..... 131**

**AFDELING B: EMPIRIESE STUDIE ..... 133**

**HOOFSTUK 6: KSV IN DIE SUID-AFRIKAANSE LANDBOUSEKTOR ..... 134**

**6.1 INLEIDING ..... 134**

**6.2 GRONDHERVORMING IN SUID-AFRIKA ..... 134**

**6.3 SWART EKONOMIESE BEMAGTIGING ..... 137**

**6.4 KSV IN DIE LANDBOUSEKTOR ..... 138**

**6.5 SENWES ..... 141**

6.5.1 Senwes se SEB ..... 141

6.5.2 Senwes se ondersteuning aan opkomende boere ..... 142

**6.6 NWK ..... 145**

6.6.1 NWK se SEB ..... 146

6.6.2 NWK se ondersteuning aan opkomende boere ..... 146

**6.7 SAMEVATTING ..... 150**

**HOOFSTUK 7: NAVORSINGSBENADERING EN NAVORSINGSMETODES ..... 152**

**7.1 INLEIDING ..... 152**

**7.2 DIE KWALITATIEWE BENADERING TOT NAVORSING ..... 152**

7.2.1 Begrip vir, en interpretasie van, ’n subjektiewe realiteit ..... 153

7.2.2 Kleiner fokus binne ’n bepaalde konteks ..... 154

7.2.3 Navorsingsmetodes en keuse van deelnemers ..... 155

7.2.4 Realiteit vanuit deelnemers se perspektief ..... 156

7.2.5 Rol van kommunikasie en die navorser ..... 157

7.2.6 Buigbaarheid ..... 157

7.2.7 Beskrywend, verkennend en verklarend ..... 158

7.2.8 Holisties ..... 158

7.2.9 Narratiewe beskrywings ..... 159

7.2.10 Gevolgtrekking ..... 159

**7.3 DIE NAVORSINGSONTWERP ..... 159**

7.3.1 Rigtinggewende argumente (1.7) ..... 160

7.3.2 Navorsingsvrae ..... 160

7.3.3 Konstrukte ..... 161

7.3.4 Operasionele definisies ..... 162

**7.4 NAVORSINGSMETODES ..... 167**

7.4.1 Semigestruktureerde onderhoude ..... 167

7.4.2 Fokusgroepe ..... 176

7.4.3 Kwalitatiewe inhoudsanalise ..... 180

**7.5 GELDIGHEID EN BETROUBAARHEID ..... 186**

7.5.1 Betroubaarheid ..... 186

7.5.2 Geldigheid ..... 187

**7.6 STRUIKELBLOKKE TYDENS DIE UITVOERING VAN DIE STUDIE ..... 188**

**7.7 SAMEVATTING ..... 190**

**HOOFSTUK 8: RESULTATE: KOMMUNIKASIE *OOR* KSV ..... 191**

**8.1 INLEIDING ..... 191**

**8.2 KONTEKS: KOMMUNIKASIE *OOR* ONDERSTEUNING AAN OPKOMENDE BOERE ..... 192**

8.2.1 Senwes en NWK se perspektief ..... 192

8.2.2 Senwes en NWK se mediagebruik vir kommunikasie *oor* KSV ..... 195

8.2.3 Kommersiële boere se perspektief ..... 200

**8.3 EKONOMIESE EN SOSIALE INLIGTING ..... 204**

8.3.1 Operasionele definisie van ekonomiese invloed ..... 204

8.3.2 Gevolgtrekking oor ekonomiese invloed ..... 206

8.3.3 Operasionele definisie van sosiale invloed ..... 206

8.3.4 Gevolgtrekking oor sosiale invloed ..... 208

**8.4 GELYKE VENNOTE ..... 209**

8.4.1 Operasionele definisie van gelyke vennote ..... 209

8.4.2 Gevolgtrekking oor gelyke vennote ..... 211

**8.5 GEDEELDE/WEDERSYDSE BEGRIP ..... 211**

8.5.1 Operasionele definisie van gedeelde/wedersydse begrip ..... 211

8.5.2 Gevolgtrekking oor wedersydse/gedeelde begrip ..... 213

**8.6 GEBALANSEERDE HORISONTALE KOMMUNIKASIE ..... 214**

8.6.1 Operasionele definisie van gebalanseerde horisontale kommunikasie ..... 214

8.6.2 Gevolgtrekking oor gebalanseerde horisontale kommunikasie ..... 216

**8.7 VOORTDURENDE PROSES ..... 216**

8.7.1 Operasionele definisie van voortdurende proses ..... 216

8.7.2 Gevolgtrekking oor voortdurende proses ..... 217

**8.8 ALLE KWESSIES KAN BESPREEK WORD ..... 217**

8.8.1 Operasionele definisie van alle kwessies kan bespreek word ..... 217

8.8.2 Gevolgtrekking oor alle kwessies kan bespreek word ..... 219

**8.9 BEGINSELS VAN KOMMUNIKASIE ..... 219**

8.9.1 Verstaanbaarheid ..... 219

8.9.2 Akkuraatheid ..... 220

8.9.3 Toepaslikheid ..... 221

8.9.4 Opregtheid ..... 221

8.9.5 Deursigtigheid ..... 221

8.9.6 Volledigheid ..... 222

8.9.7 Balans ..... 222

8.9.8 Tydigheid ..... 223

8.9.9 Toeganklikheid ..... 224

8.9.10 Wesenlikheid ..... 224

8.9.11 Kulturele sensitiwiteit ..... 225

8.9.12 Algemene kommunikasiebeginsels ..... 225

**8.10 GEVOLGTREKKING ..... 226**

**HOOFSTUK 9: RESULTATE: KOMMUNIKASIE *IN* KSV ..... 230**

**9.1 INLEIDING ..... 230**

**9.2 KONTEKS VAN KOMMUNIASIE *IN* KSV ..... 230**

**9.3 BEVOORDEELDES IS AKTIEF BETROKKE BY ALLE FASES EN FASETTE ..... 233**

9.3.1 Operasionele definisie van bevoordeeldes is aktief betrokke by alle fases en fasette ..... 233

9.3.2 Gevolgtrekking oor bevoordeeldes is aktief betrokke by alle fases en fasette ..... 235

**9.4 BEVOORDEELDES AS HOOFROLSPELERS ..... 236**

9.4.1 Operasionele definisie van bevoordeeldes as hoofrolspelers ..... 236

9.4.2 Gevolgtrekking oor bevoordeeldes as hoofrolspelers ..... 238

**9.5 DEELNAME AS MIDDEL TOT DOEL EN DOEL IN SIGSELF ..... 238**

9.5.1 Operasionele definisie van deelname as middel tot doel en doel in sigself ..... 239

9.5.2 Gevolgtrekking oor deelname as middel tot doel en doel in sigself ..... 240

**9.6 BEMAGTIGING TOT SELFONDERHOUD ..... 241**

9.6.1 Operasionele definisie van bemagtiging tot selfonderhoud ..... 241

9.6.2 Gevolgtrekking oor bemagtiging tot selfonderhoud ..... 243

**9.7 GELYKE VENNOTE ..... 243**

9.7.1 Operasionele definisie van gelyke vennote ..... 243

9.7.2 Gevolgtrekking oor gelyke vennote ..... 246

**9.8 GEDEELDE/WEDERSYDSE BEGRIP ..... 247**

9.8.1 Operasionele definisie van gedeelde/wedersydse begrip ..... 247

9.8.2 Gevolgtrekking oor gedeelde/wedersydse begrip ..... 249

**9.9 GEBALANSEERDE HORISONTALE KOMMUNIKASIE ..... 250**

9.9.1 Operasionele definisie van gebalanseerde horisontale kommunikasie ..... 250

9.9.2 Gevolgtrekking oor gebalanseerde horisontale kommunikasie ..... 252

**9.10 VOORTDURENDE PROSES ..... 253**

9.10.1 Operasionele definisie van voortdurende proses ..... 253

9.10.2 Gevolgtrekking oor voortdurende proses ..... 255

**9.11 ALLE KWESSIES KAN BESPREEK WORD ..... 255**

9.11.1 Operasionele definisie van alle kwessies kan bespreek word ..... 255

9.11.2 Gevolgtrekking oor alle kwessies kan bespreek word ..... 257

**9.12 BEGINSELS VAN KOMMUNIKASIE ..... 257**

9.12.1 Kulturele sensitiwiteit ..... 257

9.12.2 Verstaanbaarheid ..... 259

9.12.3 Opregtheid ..... 260

9.12.4 Toeganklikheid ..... 260

9.12.5 Akkuraatheid ..... 260

9.12.6 Toepaslikheid ..... 261

9.12.7 Deursigtigheid ..... 261

9.12.8 Volledigheid ..... 261

9.12.9 Balans ..... 262

9.12.10 Tydigheid ..... 262

9.12.11 Wesenlikheid ..... 263

**9.13 GEVOLGTREKKING ..... 263**

**HOOFSTUK 10: KSV-KOMMUNIKASIEMODEL EN GEVOLGTREKKINGS ..... 267**

**10.1 INLEIDING ..... 267**

**10.2 SPESIFIEKE NAVORSINGSVRAE BEANTWOORD ..... 268**

10.2.1 Spesifieke navorsingsvraag 1 (1.5.1) ..... 268

10.2.2 Spesifieke navorsingsvraag 2 (1.5.2) ..... 269

10.2.3 Spesifieke navorsingsvraag 3 (1.5.3) ..... 271

10.2.4 Spesifieke navorsingsvraag 4 (1.5.4) ..... 278

10.2.5 Spesifieke navorsingsvraag 5 (1.5.5) ..... 281

**10.3 ALGEMENE NAVORSINGSVRAAG BEANTWOORD ..... 284**

10.3.1 Bespreking van die toegepaste model vir KSV-kommunikasie ..... 286

**10.4 GEVOLGTREKKING: RIGTINGGEWENDE ARGUMENTE ..... 298**

**10.5 SAMEVATTING ..... 300**

**10.6 BEPERKINGS VAN DIE STUDIE ..... 301**

**10.7 AANBEVELINGS VIR TOEKOMSTIGE NAVORSING ..... 302**

**BIBLIOGRAFIE ..... 303**

**BYLAAG: OMSKRYWING VAN RELEVANTE TERME ..... 329**

## Lys van Tabelle


Tabel 1-1: Historiese en konseptuele ontwikkeling van KSV ..... 3

Tabel 2-1: Maatskappy-georiënteerde KSV teenoor ontwikkeling-georiënteerde KSV ..... 60

Tabel 5-1: Konstrukte van kommunikasie *in* KSV, kommunikasie *in* en *oor* KSV en kommunikasie *oor* KSV ..... 118

Tabel 7-1: Navorsingsvrae en navorsingsmetodes ..... 161

Tabel 7-2: Onderhoudskedule: Landboumaatskappye rakende kommersiële boere ..... 170

Tabel 7-3: Onderhoudskedule: Landboumaatskappye rakende opkomende boere ..... 173

Tabel 7-4: Onderhoudskedule: Opkomende boere ..... 175

Tabel 7-5: Moderatorsgids: Kommersiële boere ..... 180

## Lys van Figure

Figuur 2-1: Nuwe model van simmetrie en tweerigtingkommunikasie (Vertaal en aangepas uit Grunig *et al.,* 2002:357) ..... 42

Figuur 5-1: Teoretiese KSV-kommunikasiemodel ..... 119

Figuur 10-1: Toegepaste KSV-kommunikasiemodel ..... 285

# HOOFSTUK 1: KONTEKS, PROBLEEMSTELLING EN NAVORSINGS-DOELWITTE

## 1.1 INLEIDING

Daar bestaan ingrypende meningsverskille oor die verwantskap tussen die sakesektor en die samelewing. Aan die een kant van die spektrum staan diegene wat glo dat sake-ondernemings slegs ŉ ekonomiese verantwoordelikheid het om binne die grense van die reg wins te maak. In die middel word diegene aangetref wat sou verkies dat die sakesektor sterker ingestel is op die sosiale impak wat hulle besluite in die samelewing het. Aan die oorkant van die spektrum staan diegene wat glo dat sake-onderneming ŉ aktiewe bydrae behoort te maak tot die welstand van die samelewing, selfs wanneer dit moontlik negatiewe koste-implikasies vir die betrokke maatskappy kan inhou (Lantos, 2001:602; Bowed *et al.*, 2003:8-19; Davis, 2005).

Lantos (2001) en Davis (2005) skaar hulle by die middel van die spektrum en raai maatskappye aan om hulleself ook dáár te posisioneer. Op hierdie manier word sosiale kwessies op so ŉ wyse by die sakestrategie ingebou dat dit aansluit by die maatskappy se hoof sake-aktiwiteite, en sodoende vir die maatskappy strategiese voordeel kan inhou. Deur sosiale kwessies as deel van die maatskappy se sakestrategie te benader, kan sosiale druk verminder of selfs vermy word. Dit kan ook die verhouding tussen maatskappye en die samelewing op die langtermyn versterk (Holström, 1997:25, 76; Lantos, 2001; Davis, 2005; Burger, 2009:109-111; Falconi, 2010:5; Steyn & De Beer, 2012:51). Sosiale druk is gereeld ŉ aanduiding van onvervulde sosiale behoeftes. Ondernemings wat hierdie behoeftes kan raaksien en dit bevredig, kan potensieel ŉ kompeterende voordeel uit hierdie inisiatiewe kry (Lantos, 2001:618; Magatti, 2004:9; Davis, 2005).

Verskeie outeurs beklemtoon dat ŉ interafhanklike verhouding tussen die sakesektor en die samelewing bestaan (sien Wood, 1991:695; Grunig & White, 1992:42-43; Cannon, 1992:33; Verčič *et al*., 2000; Monaci, 2004:35; Holström, 2005:502; Fitzgerald & Cormack, 2006:7; Carroll & Buchholtz, 2009:15; Burger, 2009:107-108). Daar word verder betoog dat groeiende verwagtings van die samelewing ŉ invloed op maatskappye se sosiale prestasie kan hê, wat die interafhanklike verhouding tussen die sakesektor en die samelewing verder onderstreep.

Davis (2005) beskou die verhouding tussen sake-eenhede en die samelewing as ŉ veronderstelde *sosiale kontrak* en pas Jean-Jacques Rousseau (1762) se teorie hieromtrent vir die korporatiewe omgewing aan. Hierdie sosiale kontrak verduidelik dat daar uit die verhouding vir die

maatskappy sowel as die samelewing verpligtings, geleenthede en voordele moet spruit. Soos 'n kontrak twee kante het, moet maatskappye besef dat hulle in ruil vir die voorreg om te mag funksioneer, hulleself vrywilliglik aan reëls en beperkings moet onderwerp. Dit is van die uiterste belang dat hierdie kontrak gebalanseerd moet wees om vir beide partye voordelig te wees.

Die kwessie van *mag* word ook ingesluit in hierdie argument gebaseer op die sosiale kontrak. Die basiese uitgangspunt van die argument is dat mag tot verantwoordelikheid lei. Gevolglik moet maatskappye op grond van die mag wat hulle in die samelewing geniet, ook hulle verantwoordelikheid teenoor die samelewing as geheel nakom (Davis, 1973:314). Een manier waarop sake-ondermenings wel hierdie verantwoordelikheid kan nakom, is deur die toepassing van korporatiewe sosialeverantwoordelikheid[1] (voortaan afgekort as KSV). Carroll en Buchholtz (2009:22) redeneer selfs dat die verhouding tussen mag en verantwoordelikheid die grondslag van KSV vorm, aangesien maatskappye aan die samelewing moet bewys dat hulle die mag waaroor hulle beskik op 'n verantwoordelike wyse benut. Maatskappye moet egter besef dat daar geen pasklaar model vir KSV is wat in alle omstandighede deur die bank sal geld nie, aangesien maatskappye se belangegroepe[2] van mekaar verskil en laasgenoemde se verwagtings voortdurend verander (Davis, 2005; Fitzgerald & Cormack, 2006:7; Carroll & Buchholtz, 2009:23).

### 1.1.1 Historiese en konseptuele ontwikkeling van KSV

Volgens Carroll (2008:20) het die idee dat maatskappye 'n sosiale verantwoordelikheid het in die 1950's ontstaan, hoewel sake-ondernemings hulle reeds vanaf die laat 1800's besig gehou het met filantropiese aktiwiteite wat as die eerste vorm van KSV beskou kan word. Ten einde die huidige standpunte en argumente oor KSV te verduidelik, word die historiese ontwikkeling van die konsep hier onder in tabelvorm aangedui. Die doel hiervan is nie slegs om 'n historiese oorsig te gee oor die ontstaan en ontwikkeling van KSV op grond van belangegroepe se verwagtings nie. Dit gaan veral daaroor om die belangrikste argumente en die uitbouing daarvan aan te dui, om sodoende duidelik te maak waarom die betrokke studie bepaalde aannames oor KSV as konseptuele uitgangspunte neem.

[1] Sien bylaag vir 'n onderskeid tussen die terme korporatiewe sosialeverantwoordelikheid (KSV) en korporatiewe sosiale-investering (KSI).
[2] Die term "belangegroepe" word in die bylaag vir die huidige studie omskryf.

**Tabel 1-1: Historiese en konseptuele ontwikkeling van KSV**

| Tydperk | Uitgangspunte rakende KSV |
|---|---|
| 1950's | • Maatskappye het 'n verantwoordelikheid teenoor die samelewing; KSV kan beskou word as die vergestalting van 'n sosiale kontrak tussen maatskappye en die samelewing (Bowen, 1953). |
| 1960's | • Maatskappye se besluite en aksies moet die verwagtings van die samelewing weerspieël; KSV kan op die langtermyn ekonomiese voordeel vir maatskappye inhou (Davis, 1960).<br>• Maatskappye se enigste verantwoordelikheid is om soveel moontlik wins vir hulle aandeelhouers te genereer, mits die maatskappy op etiese, eerlike en wettige maniere funksioneer (Friedman, 1962, 1970). |
| 1970's | • In plaas daarvan om slegs op groter wins vir aandeelhouers te fokus, behoort maatskappye ook die belange van werknemers, verskaffers, plaaslike gemeenskappe asook die samelewing in geheel, in ag te neem (Johnson, 1971).<br>• Maatskappye behoort meer verantwoordelik teenoor hulle belangegroepe op te tree as in die verlede, aangesien maatskappye se toekoms bepaal kan word deur hierdie belangegroepe se veranderende verwagtings van die maatskappy (Committee for Economic Development, 1971).<br>• KSV behoort volkome vrywillig onderneem te word; dit moet 'n werklike uitgawe vir die maatskappy wees; en die potensiële opbrengs van sulke aktiwiteite moet laer wees as wanneer die geld op alternatiewe maniere bestee sou word (Manne, 1972).<br>• Maatskappye het 'n ekonomiese, wetlike, etiese en diskresionêre (of filantropiese) verantwoordelikheid teenoor die samelewing (Carroll, 1979). |
| 1980's | • KSV behoort steeds vrywillig onderneem te word en 'n deurlopende proses te wees waardeur maatskappye verantwoordelik funksioneer, eerder as dat dit die vorm van losstaande filantropiese aktiwiteite aanneem (Jones, 1980).<br>• Maatskappye se belangegroepe is enige groep of individu wat 'n invloed kan uitoefen op, of wat beïnvloed kan word deur die bereiking van die maatskappy se doelwitte (Freeman, 1984).<br>• Die basiese idee van KSV is dat maatskappye 'n verantwoordelikheid het om tot sosiale voortuitgang by te dra (Frederick, 1986). |
| 1990's | • Maatskappye en die samelewing is verweef en interafhanklik en daarom het maatskappye 'n verantwoordelikheid teenoor die samelewing waarbinne dit funksioneer (Wood, 1991).<br>• Maatskappye het 'n ekonomiese, sosiale en omgewingsverantwoordelikheid (drieledige-basislyn) (Elkington, 1994, 1997).<br>• Maatskappye behoort na te dink oor hulle invloed op die samelewing, sowel as oor die samelewing se verwagtings teenoor hulle (Holström, 1997). |

| Tydperk | Uitgangspunte rakende KSV |
|---|---|
| 2000 en verder | • Maatskappye behoort hulle sosiale verantwoordelikheid deur KSV na te kom om goeie korporatiewe "burgers" te wees (IoD 2002; IoD, 2009).<br>• KSV behoort 'n integrale deel van maatskappye se funksionering en besluitneming uit te maak en moet nie slegs as losstaande filantropiese aktiwiteite hanteer word nie; KSV behoort in lyn met, en ondersteunend tot die kernsakedoelwitte van die maatskappy te wees, eerder as om gestalte te vind in losstaande liefdadigheidsprogramme (Trilogue, 2005; Jonker & de Witte, 2006; ISO, 2010).<br>• Maatskappye moet die drieledigebasislyn (ekonomies, sosiaal en omgewing) in ag neem wanneer hulle KSV-inisiatiewe beplan en wanneer hulle oor KSV kommunikeer (GRI, 2000; IoD, 2002; IoD, 2009; ISO, 2010).<br>• In die beplanning van KSV-inisiatiewe behoort ondernemings wetlike en regulatoriese vereistes in ag te neem (IoD, 2002; Schwartz & Carroll, 2003; IoD, 2009; ISO, 2010).<br>• Maatskappye moet hulle onderskeie belangegroepe in ag neem wanneer KSV-inisiatiewe beplan word en behoort 'n belangegroep-inklusiewe benadering tot KSV te volg (EU, 2001; IoD, 2002; IoD, 2009; ISO, 2010).<br>• Effektiewe kommunikasie oor KSV met belangegroepe is noodsaaklik om deursigtigheid en wedersydse vertroue te bewerkstellig (GRI, 2000; IoD, 2002, IoD, 2009, ISO, 2010).<br>• KSV behoort 'n strategiese funksie te wees wat ook vir die maatskappy tot voordeel strek (Lantos, 2001; EU, 2001; IoD, 2002; Schwartz & Carroll, 2003).<br>• KSV behoort tot volhoubare ontwikkeling by te dra (EU, 2001; IoD, 2002; SA, 2005; WBCSD, 2005; UN, 2005; IoD, 2009; ISO, 2010). |

Soos uit die tabel duidelik word, het KSV ontstaan vanuit die aanname dat ondernemings op 'n verantwoordelike manier moet funksioneer deur die belange van belangegroepe in die samelewing in ag te neem. Hoewel hierdie argument steeds geld, word tans geredeneer dat dit nie genoeg vir maatskappye is om nie slegs die samelewing te benadeel nie. Maatskappye moet juis aktief daarna streef om tot volhoubare ontwikkeling by te dra. Enersyds word die ontwikkelingsfunksie van KSV beklemtoon; andersyds word aangedui dat die maatskappy ook deur KSV vir hulleself voordeel kan skep. Deur KSV te operasionaliseer en toe te pas, kan maatskappye aan belangegroepe bewys dat hulle hul sosiale verantwoordelikheid besef, erken en nakom. Soos in Tabel 1.1 gesien word, word daar dus tans aanvaar dat die doel van KSV minstens tweeledig is:

- KSV behoort tot *volhoubare ontwikkeling* by te dra wat die maatskappy se belangegroepe asook die samelewing in die breë bevoordeel.

- KSV behoort die *maatskappy te bevoordeel* deur die volgende te voorsien: ŉ verhoogde reputasie, verbeterde verhoudings met belangegroepe en die breë samelewing, ŉ mededingende voordeel en ŉ bedryfslisensie (licence to operate).

Maatskappye behoort te poog om beide doelwitte te bereik. Tog word meestal wel geprioritiseer en in die meeste gevalle word die maatskappy se voordeel bo ontwikkelingsdoelwitte gestel, wat kan veroorsaak dat laasgenoemde doelwitte nie bereik word nie (Mersham *et al*., 1995:87-88, 92; Melkote, 1996; Koten, 1997:149, 155-156; Freeman & McVea, 2001; Cambridge, 2002:146-147).

Dit wil voorkom of die maatskappye se beste belang en volhoubare ontwikkeling moeilik met mekaar versoen kan word. Gevolglik staan KSV-inisiatiewe voor die uitdaging om beide doelwitte te moet bereik. In hierdie studie word van die standpunt uitgegaan dat maatskappye nie in een van hierdie doelwitte kan slaag sonder KSV-kommunikasie nie, terwyl toepaslike KSV-kommunikasie maatskappye kan ondersteun om albei doelwitte te kan bereik. Hierdie standpunt word verduidelik aan die hand van ŉ bespreking van KSV-kommunikasie tussen die maatskappy en belangegroepe.

## 1.2 KSV-KOMMUNIKASIE

ŉ Groot aantal studies het bevind dat belangegroepe positiewer ingestel is teenoor maatskappye wat hulle KSV nakom, as teenoor dié wat dit versuim (sien Crowter & Aras, 2008:33, 37; Golob & Bartlett, 2007:1-3; Sweeny & Coughlan, 2008:113; Golob *et al*., 2008:84-86, 91, 93; Morsing *et al*., 2008:97-98, 102, 108; NBS, 2010; Merino & Valor, 2011:158). Om hierdie voordeel te bekom, kan maatskappye egter nie slegs hulle sosiale verantwoordelikheid nakom nie. Hulle moet ook effektief daaroor kommunikeer om sodoende te verseker dat hulle belangegroepe van die maatskappy se KSV-inisiatiewe bewus is (Golob & Bartlett, 2007:1-3; Sweeny & Coughlan, 2008:113, 121; Morsing *et al*., 2008:97-98; KPMG, 2008:14; Crowter & Aras, 2008:16, 33; Podnar, 2008:76; Dawkins & Ngunjiri, 2008:288; Ziek, 2009:137; IoD, 2009:202-204; NBS, 2010; Wang & Anderson, 2011:51; Du *et al*., 2012:8; Bravo *et al*., 2012:130).

Ten spyte van die belangrikheid van KSV-kommunikasie, behels dit ŉ relatiewe nuwe studieveld. Uit die navorser se studie van die onderwerp wil dit voorkom of daar tot dusver min tipologieë, modelle of teorieë vir KSV-kommunikasie bestaan wat navorsers algemeen erken en aanvaar. Die teoretiese onderbou van KSV-kommunikasie blyk dus nog ontoereikend te wees.

Gevolglik sal hierdie studie bestaande teorieë in ander velde van kommunikasie ontleed om sodoende vas te stel watter as teoretiese grondslag vir KSV-kommunikasie kan dien.

In die betrokke studie word onderskeid getref tussen kommunikasie *oor* KSV en kommunikasie *in* KSV, aangesien hierdie twee soorte KSV-kommunikasie op verskillende belangegroepe fokus, en verskillende doelwitte wil bereik. Hier word geredeneer dat KSV slegs strategiese voordeel vir maatskappye kan inhou indien hulle effektief daar*oor* met belangegroepe kommunikeer; maar ook dat daar *in* KSV-inisiatiewe spesifiek met die bevoordeeldes gekommunikeer behoort te word om te verseker dat hierdie inisiatiewe laasgenoemde se ontwikkelingsdoelwitte doeltreffend bereik. Hierdie twee aspekte word hier onder verder belig.

### 1.2.1 Kommunikasie *oor* KSV

Die oorhoofse doelwitte van kommunikasie *oor* KSV stem met dié van kommunikasiebestuur[3] ooreen. Hierdie doelwitte is onder meer die volgende: om vas te stel watter sosiale kwessies vir die samelewing en belangegroepe belangrik is; aan hulle te kommunikeer hoe die maatskappy hulle sosiale verantwoordelikheid nakom; en sodoende te poog om positiewe, wedersyds voordelige verhoudings te skep en te handhaaf (sien Grunig & Hunt, 1984: 22-23; Grunig, 1992:14, 18; Grunig & White, 1992:39; Dozier *et al*., 1995:39, 92, 213; Grunig *et al*., 2002:10, 15, 95; Rensburg & De Beer, 2011:154; Steyn & De Beer, 2012:32). Die teoretiese veld van kommunikasiebestuur kan gevolglik as vertrekpunt geneem word vir die bestudering van kommunikasie *oor* KSV.

Teoretiese benaderings tot kommunikasiebestuur is oor die algemeen gemaklik in die metateoretiese veld van kubernetika gesetel. Binne die konteks van kubernetika word die effektiewe vloei van inligting deur 'n kommunikasiesisteem beklemtoon, en kommunikasie beskou as instrument waardeur die kommunikeerder beheer oor sy/haar omgewing kan uitoefen. In hierdie tradisie word verder betoog dat kommunikasiepatrone oor tyd heen ontwikkel en dat kommunikasie dan daarop gerig is om die homeostase te onderhou wat deur die kommunikasiepatrone geskep is. Homeostase, balans en die handhawing van die *status quo* word as van die belangrikste uitkomste van kommunikasie binne kubernetika beskou. Daar word geredeneer dat die kommunikeerder as sender, ontvanger en prosesseerder van inligting optree. Gevolglik kan hy/sy aan die hand van terugvoer vanuit die sisteem besluit hoe om te reageer om die *status quo* te handhaaf en verhoudings te bestuur (Craig & Muller, 2007:261-262;

[3] In die bylaag word die keuse van die term "kommunikasiebestuur" gemotiveer en word dié term vir die huidige studie omskryf.

Wiener, 2007:268). Weens die klem op terugvoer kan 'n mens die volgende afleiding maak: Binne kubernetika word aanvaar dat tweerigtingkommunikasie belangrik is vir die skep en handhawing van homeostase en balans.

Drie benaderings tot kommunikasiebestuur word in hierdie studie as relevant vir kommunikasie *oor* KSV aanvaar. Hierdie benaderings beklemtoon die belang van tweerigtingkommunikasie en balans en kan dus as belangegroepgeoriënteerde benaderings beskou word (hierdie argument word in hoofstuk 2 verduidelik). Dit sluit die volgende in: die simmetriese tweerigtingbenadering, die reflektiewe paradigma asook strategiese kommunikasiebestuur (strategic communication management – SCM). Hierdie benaderings word kortliks hier onder uiteengesit:

- Navorsing in die Uitnemendheidstudie (*Excellence study*) het getoon dat simmetriese tweerigtingkommunikasie die mees etiese benadering tot kommunikasiebestuur is; dat hierdie benadering die maatskappy se doelwitte die effektiefste behaal; en dat die benadering inherent sosiaal verantwoordelik is (Dozier, 1989:5; Grunig & Grunig, 1992:10, 307-308; Grunig *et al.*, 2002:312, 323, 377-378; Haung, 2004:346). Die simmetriese tweerigtingbenadering voorsien dat die maatskappy se gedrag kan verander indien nodig om aan belangegroepe se verwagtinge te voldoen. Daarom verskaf hierdie benadering 'n vertrekpunt vir sosiaal verantwoordelike optrede deur maatskappye (Grunig & White, 1992:46-48; Dozier *et al.*, 1995:47; Grunig *et al.*, 2002:15, 350; Haung, 2004:346). Sodanige raamwerk maak hierdie benadering geskik vir KSV-kommunikasie. Daar word algemeen aanvaar dat simmetriese tweerigtingkommunikasie meestal deur die gemengde motiewe-model in die praktyk toepassing vind (sien 2.5.2.1). Ten spyte van die praktiese relevansie van die gemengde-motiewe-model, word die normatiewe uitgangspunte van die simmetriese tweerigtingbenadering as relevant beskou om 'n teoretiese model vir kommunikasie *oor* KSV daar te stel. Die rede hiervoor is dat die gemengde-motiewe-model op die normatiewe beginsels van die simmetriese tweerigtingbenadering gegrond is, hoewel die toepassing daarvan meer pragmaties is. Die teoretiese model is 'n normatiewe model wat aandui wat die ideaal sou wees, eerder as wat dit op praktiese toepassing fokus. In afdeling 2.5.2.1 word die vervaging van grense tussen die simmetriese tweerigtingbenadering en die gemengde-motiewe-model bespreek om verder te verduidelik waarom die normatiewe uitgangspunte van die simmetriese tweerigtingbenadering vir die huidige studie relevant is.

- Binne die reflektiewe paradigma word sosiale verantwoordelikheid as kern van die maatskappy se bestaan beskou. Hiervolgens maak sosiale verantwoordelikheid ook ŉ kernaspek van die maatskappy se kommunikasiebestuur uit (Holström, 1997:25, 76). Volgens hierdie benadering beskou maatskappye hulleself as deel van die samelewing, en deur hieroor te besin (refleksie), kan maatskappye ŉ begrip vorm oor die volgende: die invloed van hulle bestaan op die samelewing; die impak wat hulle deur kommunikasie op die samelewing het; asook vir die samelewing se behoeftes en hulle verwagtings van die maatskappy. Op grond hiervan kan die maatskappy onder meer vasstel wat die vereistes vir sosiaal verantwoordelike optrede is en poog om deur hulle KSV daaraan te voldoen. Burger (2009:111, 114-115) meen dat die reflektiewe paradigma die mees toepaslike een is wanneer maatskappye poog om deur KSV tot ontwikkeling by te dra. Dit is so vanweë die reflektiewe en verantwoordelike aard van hierdie soort kommunikasiebestuur.

- Steyn en De Beer (2012:29) dui aan dat strategiese kommunikasiebestuur daarop klem lê om konflik tussen maatskappye en die samelewing op te los of te voorkom asook om ekwilibrium tussen hierdie groothede te verseker deur proaktief beplande kommunikasie. Hierdie doelwitte kan bereik word deur eerstens vas te stel wat die samelewing van maatskappye verwag, en wat die verantwoordelikheid van die maatskappye teenoor die samelewing is. Tweedens kan daar verseker word dat maatskappye sover moontlik aan die samelewing se verwagtings voldoen en hulle verantwoordelikhede teenoor die samelewing nakom om sodoende sosiaal verantwoordelik te funksioneer. Deur ŉ tweerigting-kommunikasiebenadering te volg, kan maatskappye dus op ŉ belangegroep-georiënteerde manier hulle KSV-fokus en hul KSV-strategie uitspel en uitvoer. ŉ Verdere funksie van strategiese kommunikasiebestuur binne die konteks van KSV is dat maatskappye met belangegroepe en die samelewing kan kommunikeer *oor* KSV-strategieë, doelwitte, beleide, inisiatiewe en prestasies ten einde by te dra tot belangegroepe en die samelewing se begrip daarvan (sien Steyn & de Beer, 2012:29-32).

Uit die inligting hierbo blyk duidelik die relevansie wat hierdie drie benaderings vir kommunikasie *oor* KSV het. Gevolglik stel hierdie studie voor dat die relevante uitgangspunte van simmetriese tweerigtingkommunikasie, die reflektiewe paradigma en strategiese kommunikasiebestuur ingesluit behoort te word in ŉ teoretiese model vir kommunikasie *oor* KSV.

Hierdie teoretiese benaderings lê egter nie soveel klem op besonderhede in die toepassing daarvan nie. So 'n opset kan dit vir kommunikasiepraktisyns moeilik maak om die uitgangspunte van sodanige normatiewe benaderings in die praktyk toe te pas. Gevolglik is daar 'n aantal praktykgerigte dokumente saamgestel wat op die beginsels van die bogenoemde benaderings tot kommunikasiebestuur geskoei is en maatskappye van praktiese riglyne voorsien om doeltreffend met belangegroepe en die samelewing te kommunikeer. Van die dokumente wat relevant is vir kommunikasie *oor* KSV-inisiatiewe en breedweg dieselfde uitgangspunte as die geselekteerde benaderings van kommunikasiebestuur onderskryf, is:

- Die *King Report on Corporate Governance for South Africa* – 2009 (hierna voorts verwys as *King III*);
- Die Global Reporting Initiative se *Sustainability Reporting Guidelines* (voorts aangedui as *GRI*);
- Die International Organization for Standardization se *ISO 26000: Guidance on Social Responsibility* (voorts aangedui as *ISO 26000*); en
- AccountAbility se *AA1000 Stakeholder Engagement Standard 2011* (voorts aangedui as *AA1000*).

Die relevante uitgangspunte van die simmetriese tweerigtingbenadering, die reflektiewe paradigma en strategiese kommunikasiebestuur word in hoofstuk 3 met dié van die bogenoemde dokumente geïntegreer ten einde te bepaal hoe 'n teoretiese model vir kommunikasie *oor* KSV daaruit behoort te sien.

### 1.2.2 Kommunikasie *in* KSV

'n Tweede doelwit van KSV wat algemeen erken en in hierdie studie as net so belangrik soos die maatskappy se voordeel gereken word, is om tot ontwikkeling by te dra (sien Blowfield & Dolan, 2008:18; Skinner & Mersham, 2008:239; IoD, 2009; Piederiet, 2010; Ford, 2010:82; ISO, 2010:vii; Valor, 2012:277). KSV-aktiwiteite behoort dus in wese ontwikkelingsgerig te wees en behoort ook as sodanig gehanteer en gekommunikeer te word. Vanuit die literatuur oor ontwikkelingskommunikasie[4] word betoog dat modernistiese, eenrigtingbenaderings tot

[4] In die bylaag word die keuse van die term "ontwikkelingskommunikasie" gemotiveer en word dié term vir die huidige studie omskryf.

kommunikasie nie volhoubare ontwikkeling kon help daarstel nie. Gevolglik word die deelnemende benadering tot ontwikkelingskommunikasie sedert die 1980's as normatief vir ontwikkelingskommunikasie beskou (Servaes, 1996a:105; Jacobson & Kolluri, 1999:267; Servaes & Arnst, 1999:116; Moemeka, 2000:5; Melkote, 2001:426; Kenny, 2005:1). Die deelnemende benadering gaan van die standpunt uit dat volhoubare ontwikkeling slegs moontlik is as die ontwikkelingspogings deelnemend is en diegene wat daardeur bevoordeel moet word, deel uitmaak van elke stap binne die ontwikkelingsproses en dus self beheer oor die proses neem.

In die huidige studie word van die standpunt uitgegaan dat kommunikasie *in* KSV-inisiatiewe op die deelnemende benadering se uitgangspunte tot ontwikkelingskommunikasie geskoei behoort te word[5]. Van die uitgangspunte wat relevant is vir kommunikasie *in* KSV-inisiatiewe, word in hoofstuk 2 en 4 bespreek.

Die deelnemende benadering ontspring binne die metateoretiese tradisie van die kritiese teorie. Binne die konteks van die kritiese tradisie word die rol van kommunikasie beskou as instrument vir kritiese refleksie op die samelewing. Hierdie besinning kan benut word om die samelewing asook die bestaande kultuur en ideologie te kritiseer en te bevraagteken, eerder as om die *status quo* te aanvaar. In die kritiese tradisie word betoog dat kommunikasie ingespan moet word om die volgende te bereik: die probleme in die samelewing te identifiseer, sosiale meganismes uit te wys wat die werklikheid verdraai en die samelewing te verander sodat mense vry kom van omstandighede wat hulle verkneg (Craig & Muller, 2007:425).

Uitgebreide navorsing is oor benaderings tot ontwikkelingskommunikasie gedoen (sien Freire, 1969, 1970; Rogers & Shoemaker, 1971; Nyerere, 1973; MacBride, 1980; Rogers, 1983; Chambers, 1983; Servaes, 1989; Childers, 1990; Ascroft & Masilela, 1994; Escobar, 1995; Servaes, 1996a; 1996c; Narayan, 2005; Tufte & Mefalopulos, 2009). Sodanige navorsing het algaande twee beginsels uitgewys:

- Aktiewe deelname van bevoordeeldes is belangrik om mense te bemagtig.
- Volhoubare ontwikkeling geskied meestal wanneer mense bemagtig word om self beheer te neem oor hulle eie omstandighede en hulle probleme self aan te pak.

[5] KSV-inisiatiewe is meestal projekgebaseerd en spruit dus uit die impetus van "buite" die ontwikkelingsgemeenskap. Gevolglik word die uitgangspunte van die deelnemende beandering vir die huidige studie binne hierdie spesifieke konteks geïnterpreteer.

Op grond hiervan word in dié studie geredeneer dat KSV-inisiatiewe wat op volhoubare ontwikkeling fokus, op die beginsels van die *deelnemende benadering* geskoei behoort te word. Soos in die kritiese tradisie word ook in die deelnemende benadering aanvaar dat bemagtiging vereis dat magsbalanse verander word deurdat diegene wat oor mag beskik daarvan moet prysgee om sodoende ander te bemagtig. Binne die konteks van KSV sou dit veronderstel dat maatskappye bereid sou wees om mag aan bevoordeeldes oor te dra deur hulle as gelyke vennote te sien, eerder as magtelose "slagoffers" wat van hulle vir welsynswerk afhanklik is. Hierdie benadering tot KSV-inisiatiewe vereis dus ingrypende aanpassings in die manier waarop maatskappye oor KSV en hulle verhouding met bevoordeeldes dink, hoe maatskappye KSV beplan en uitvoer, asook in die aard van kommunikasie *in* KSV.

### 1.2.3 Gevolgtrekking: Kommunikasie *oor* KSV en kommunikasie *in* KSV

Die kritiese tradisie, wat die *status quo* wil verander en aan individue mag oor hulle eie omstandighede wil gee, staan in dinamiese dialetiek met kubernetika, waarin die uitgangspunt is dat die sisteem beheer en die *status quo* so ver moontlik gehandhaaf moet word. Die argument dat maatskappye as deel van KSV-kommunikasie beide *oor* KSV (kubernetika), maar ook *in* KSV (kritiese tradisie) moet kommunikeer is dus op metateoretiese vlak eklekties uitdagend, gegewe die eiesoortige sienings oor die aard en rol van kommunikasie. Hoewel die deelnemende benadering en die kommunikasiebestuursbenaderings konseptueel in sekere opsigte verskil, wil dit egter voorkom of daar ŉ pragmatiese sintese is wanneer die konsepte binne hierdie benaderings geoperasionaliseer word. Om hierdie oënskynlike teenstrydigheid asook eenheidsband te ondersoek, word ŉ empiriese studie in die landbousektor uitgevoer. Die doel van so ŉ ondersoek is om vas te stel hoe hierdie metateoretiese argumente in die praktyk toepassing vind.

## 1.3 KONTEKS: DIE SUID-AFRIKAANSE LANDBOUSEKTOR

Vir maatskappye binne die landbousektor is dit sinvol dat hulle KSV-aktiwiteite daarop gemik is om landbou te bevorder, eerder as om te belê in aktiwiteite wat nie met die maatskappy se kernbesigheid verband hou nie (Tabel 1.1). Om KSV-inisiatiewe op die landbousektor te fokus kom ook ooreen met voorgestelde riglyne wat deur die Suid-Afrikaanse regering aan landboumaatskappye gestel word in die AgriBEE-raamwerk. Volgens hierdie raamwerk behoort die hooffokus van KSV in die landbousektor te wees om swart ekonomiese bemagtiging (SEB) binne hierdie sektor te bevorder deur swart mense op verskeie maniere te bemagtig. Hierdie

bevolkingsgroep moet gehelp word om tot die landbousektor te kan toetree en uiteindelik op kommersiële vlak ’n bydrae tot hierdie sektor te kan lewer (SA, 2008).

Deur aan hierdie voorgestelde riglyne van die regering te voldoen, kan landboumaatskappye vir hulleself strategiese voordeel genereer. Eerstens kan sodanige maatskappy ’n beter verhouding tussen die sektor asook spesifieke maatskappye en die regering daarstel. Tweedens kan hierdie aktiwiteite op die langduur tot voordeel van die hele landbousektor strek (die maatskappye se kernbesigheid) omdat dit die transformasieproses binne die sektor behoort te vergemaklik deur opkomende swart boere met die nodige vaardighede toe te rus om kommersieel te kan boer. Deur hulle KSV-inisiatiewe op opkomende boere toe te spits, kan landboumaatskappye potensieel hulle ontwikkelingsdoelwitte bereik, terwyl hulle terselfdertyd ook strategiese voordeel daaruit kan trek.

Daar is heelwat rolspelers wat ’n belang het by maatskappye binne die landbousektor se KSV-aktiwiteite en kommunikasie. Hierdie belangegroepe sluit in: die regering, media, aandeelhouers, plaaslike gemeenskappe, opkomende boere, kliënte, werknemers, verskaffers en drukgroepe. In hierdie studie word egter slegs op kommersiële en opkomende boere gefokus. Die rede is dat kommersiële boere landboumaatskappye se kliënte, verskaffers asook aandeelhouers is waarsonder die maatskappy nie kan bestaan nie, terwyl opkomende boere direk deur die KSV-aktiwiteite bevoordeel word en dus ’n wesenlike belang daarby het. Hierdie studie betoog dat landboumaatskappye met kommersiële boere *oor* KSV moet kommunikeer, terwyl hulle met opkomende boere *in* KSV moet kommunikeer.

’n Uitdaging wat landboumaatskappye in die gesig staar is dat hierdie twee belangegroepe se verwagtings van die maatskappy oënskynlik teenstrydig, maar ook dinamies is en voortdurend verander. Die kommersiële boere as aandeelhouers verwag onder meer van landboumaatskappye om hulle finansiële belange eerste te stel terwyl opkomende boere verwag dat daar in hulle geïnvesteer word deur finansiële en ander insette vanaf die landboumaatskappye (Van Vuuren, 2010; Maswanganyi, 2010). KSV-kommunikasie met beide belangegroepe *in* en *oor* KSV is dus onontbeerlik vir landboumaatskappye om ’n positiewe verhouding met hulle te bou en behou asook om sodanige maatskappy se ontwikkelingsdoelwitte te bereik.

## 1.4 PROBLEEMSTELLING EN ALGEMENE NAVORSINGSVRAAG

Soos reeds genoem behoort KSV-inisiatiewe tot volhoubare ontwikkeling by te dra terwyl dit ook tot strategiese voordeel van die betrokke maatskappy strek. Hoewel hierdie twee doelwitte

potensieel in konflik kan staan, behoort maatskappye te poog om beide doelwitte so goed moontlik te bereik en ’n balans tussen hierdie oënskynlike teenstrydige uitkomste te handhaaf.

Om dus die bogenoemde doelwitte te bereik is dit nodig dat maatskappye hulle daarop instel om op twee maniere te kommunikeer:

- *oor* KSV om sodoende te verseker dat hulle optrede vir die maatskappy strategiese voordeel inhou;

- tegelyk *in* KSV-inisiatiewe met bevoordeeldes om te verseker dat die KSV-inisiatiewe se ontwikkelingsdoelwitte bereik word.

In die huidige studie word voorgestel dat die beginsels van die simmetriese tweerigtingbenadering, die reflektiewe paradigma en strategiese kommunikasiebestuur gebruik kan word om ’n model op te stel vir kommunikasie *oor* KSV, terwyl dié van die deelnemende benadering tot ontwikkelingskommunikasie gebruik kan word om kommunikasie *in* KSV te help rig.

Daar is ’n duidelike uitdaging wat hieruit voortspruit. Dit is dat die uitgangspunte van die benaderings tot kommunikasiebestuur binne die metateoretiese tradisies (kubernetika) op teoretiese vlak in dinamiese dialetiek staan met dié van die deelnemende benadering (kritiese tradisie). Dit bemoeilik dus die insluiting van al hierdie benaderings se uitgangspunte binne ’n enkele KSV-kommunikasiemodel.

Die algemene navorsingsvraag wat uit die probleemstelling voortspruit is:

**Hoe sou ’n model vir KSV-kommunikasie (in die landbousektor) ten opsigte van kommunikasie *oor* KSV en *in* KSV, daar uitsien?**

## 1.5 SPESIFIEKE NAVORSINGSVRAE

Spesifieke navorsingvrae wat uit die algemene navorsingsvraag voortvloei, en gesamentlik bydra tot die beantwoording daarvan, kan soos volg uiteengesit word:

1.5.1 Watter uitgangspunte van simmetriese tweerigtingkommunikasie, die reflektiewe paradigma, strategiese kommunikasiebestuur, *King III*, *ISO 26000, AA1000* en *GRI* kan gebruik word om ’n KSV-kommunikasiemodel daar te stel vir kommunikasie *oor* KSV?

1.5.2 Watter uitgangspunte van die deelnemende benadering tot ontwikkelingskommunikasie kan gebruik word om ŉ KSV-kommunikasiemodel daar te stel vir kommunikasie *in* KSV?

1.5.3 Wat is die aard van kommunikasie tussen maatskappye binne die landbousektor en opkomende asook kommersiële boere in terme van hul KSV-inisiatiewe?

1.5.4 Wat is die persepsies van opkomende en kommersiële boere oor die wyse waarop maatskappye binne die landbousektor tans met hulle kommunikeer in terme van hul KSV-inisiatiewe?

1.5.5 Hoe behoort maatskappye binne die landbousektor met opkomende en kommersiële boere in terme van hul KSV-inisiatiewe te kommunikeer om aan beide die boere se behoeftes, sowel as die riglyne in die literatuur gestel, te voldoen?

## 1.6 DOELSTELLINGS

Om die bostaande navorsingsvrae te kan beantwoord, word die volgende doelstellings vir die studie gestel:

### 1.6.1 Algemene navorsingsdoelstelling

Om ŉ model vir KSV-kommunikasie (in die landbousektor) te ontwikkel ten opsigte van kommunikasie *oor* en *in* KSV.

### 1.6.2 Spesifieke navorsingsdoelstellings

Uit die algemene navorsingsdoelstelling vloei die volgende spesifieke doelstellings voort:

1.6.2.1 Om deur ŉ literatuurstudie vas te stel watter uitgangspunte van die reflektiewe paradigma, strategiese kommunikasiebestuur, simmetriese tweerigtingkommunikasie asook *King III*, *ISO 26000*, *AA1000* en *GRI* gebruik kan word om ŉ model vir kommunikasie *oor* KSV daar te stel.

1.6.2.2 Om deur ŉ literatuurstudie vas te stel watter uitgangspunte van die deelnemende benadering tot ontwikkelingskommunikasie gebruik kan word om ŉ model vir kommunikasie *in* KSV daar te stel.

1.6.2.3 Om deur semigestruktureerde onderhoude met kommunikasiebeamptes van maatskappye asook kwalitatiewe inhoudsanalise van dokumente verbandhoudend tot KSV-inisiatiewe en KSV-kommunikasie vas te stel wat die aard van kommunikasie tussen die

landboumaatskappye en opkomende asook kommersiële boere rakende hulle KSV-inisiatiewe behels.

1.6.2.4 Om deur semigestruktureerde onderhoude en fokusgroepe met beide opkomende en kommersiële boere vas te stel wat die persepsies van hierdie boere is oor die manier waarop maatskappye binne die landbousektor tans met hulle rakende hulle KSV-inisiatiewe kommunikeer.

1.6.2.5 Om deur die ontleding van inligting vas te stel hoe maatskappye binne die landbousektor met opkomende en kommersiële boere rakende hulle KSV-inisiatiewe behoort te kommunikeer om te voldoen aan albei groepe boere se behoeftes, sowel as aan die riglyne wat in die literatuur gestel word.

## 1.7 RIGTINGGEWENDE ARGUMENTE

In die huidige studie word die aanname gemaak dat KSV vir die betrokke maatskappy strategiese voordeel behoort in te hou, terwyl dit terselfdertyd tot volhoubare ontwikkeling bydra. Om hierdie oënskynlik uiteenlopende doelwitte te bereik moet daar met belangegroepe *in* en ook *oor* KSV gekommunikeer word.

In meer besonderhede veronderstel dit dat KSV-kommunikasie op die volgende rigtinggewende argumente gebaseer is:

- Kommunikasie *oor* KSV behoort te berus op die uitgangspunte van die simmetriese tweerigtingbenadering, die reflektiewe paradigma en strategiese kommunikasiebestuur (kommunikasiebestuursbenaderings), wat grootliks binne die metateoretiese tradisie van kubernetika gewortel is.

- Kommunikasie *in* KSV behoort gerig te word deur die uitgangspunte van die deelnemende benadering tot ontwikkelingskommunikasie wat uit die kritiese tradisie voortvloei.

Die eiesoortige sienings van kommunikasie volgens die twee metateoretiese tradisies bemoeilik egter die samestelling van ŉ enkele KSV-kommunikasiemodel waarin die uitgangspunte van die kommunikasiebestuursbenaderings asook dié van die deelnemende benadering geïntegreer word.

## 1.8 WETENSKAPLIKE BYDRAE

Die teoretiese bydrae van die studie is ŉ voorgestelde model vir KSV-kommunikasie. ŉ Model is ŉ vereenvoudigde weergawe van die werklikheid wat die mees ooglopende aspekte

beklemtoon en op die verbande tussen hierdie aspekte fokus. ’n Model kan dus beskou word as die eerste stap in ’n proses van teoriebou in ’n veld waar daar tans min algemeen aanvaarde teoretiese raamwerke bestaan. Aangesien die veld van KSV-kommunikasie betreklik nuut is, is ’n model ’n gepaste konseptuele raamwerk. Die rede is dat die heuristiese funksie van ’n model geskik is om nuwe navorsingsvelde te kan ontgin asook om nuwe fokuspunte vir navorsing te beklemtoon (sien Mouton & Marais, 1992:143-147; De Vos, 2005:36). Die doel van ’n KSV-kommunikasiemodel is dus om die tipiese konsepte wat relevant is vir kommunikasie *oor* en *in* KSV op ’n vereenvoudigde wyse uit te beeld terwyl verbande tussen hierdie konsepte ook aangedui word.

Bestaande navorsing oor KSV-kommunikasie is meestal vanuit ’n Westerse konteks gedoen en verreken nie noodwendig die fokus en eise van KSV-kommunikasie in ontwikkelende lande nie. Die bestaande kommunikasieteorieë sal dus krities benader moet word, om sodoende vas te stel watter uitgangspunte hiervan vir KSV-kommunikasie in Suid-Afrika relevant is. Dit is binne hierdie konteks wat die huidige studie poog om ’n teoretiese model vir KSV-kommunikasie daar te stel deur op die volgende basisteorieë voort te bou:

- simmetriese tweerigtingkommunikasie, die reflektiewe paradigma en strategiese kommunikasiebestuur binne die veld van kommunikasiebestuur wat relevant is vir kommunikasie *oor* KSV;

- die deelnemende benadering tot ontwikkelingskommunikasie as deel van kommunikasie *in* KSV.

Die teoretiese bydrae van die studie is tweeledig. Die eerste doelwit is om ’n *teoretiese* KSV-kommunikasiemodel uit die literatuur saam te stel. Die tweede doelwit is om hierdie KSV-kommunikasiemodel deur die empiriese studie te verfyn en op die landbousektor toe te pas, en daarmee ’n *toegepaste* KSV-kommunikasiemodel voor te stel. Hoewel die empiriese deel van die studie op die landbousektor fokus, behoort die model wat uit die studie voortspruit, toepaslik te wees vir ’n verskeidenheid sektore in Suid-Afrika. Hierdie voorgestelde model sou ook empiries in ander sektore getoets kon word in verdere pogings om die teoretiese veld van KSV-kommunikasie te verbreed.

Op praktiese vlak poog hierdie studie om ’n bydrae te lewer tot die verbetering van verhoudings tussen landboumaatskappye en kommersiële asook opkomende boere as belangegroepe binne die landbousektor. Binne die konteks van grondhervorming bestaan daar tans baie gespanne

verhoudings in die landbousektor en ontoereikende kommunikasie kan uitgewys word as ŉ bydraende faktor tot hierdie situasie. Die konseptuele aard van dié studie kan ook verdere studies aanspoor wat nouer fokus op praktiese implementering van strategieë.

## 1.9 NAVORSINGSMETODES

ŉ Uitgebreide literatuurstudie is deurlopend gedoen, terwyl die empiriese navorsing op ŉ kwalitatiewe manier aangepak is.

### 1.9.1 Literatuurstudie

Die volgende databasisse is in literatuursoektogte geraadpleeg: Nexus, RSAT, Ferdinand Postma Katalogi, SA Media, Ebscohost en MCB Emerald. Hoewel daar nie uitgebreide literatuur oor KSV-kommunikasie beskikbaar was nie, het die soektog aangetoon dat daar wel voldoende inligting bestaan het vir die uitvoering van hierdie studie, aangesien daar genoeg inligting oor ander teoretiese velde was wat moontlik tot die samestelling van ŉ KSV-kommunikasiemodel kon bydra.

Morsing en Schultz (2006, 2008) se modelle vir KSV-kommunikasie is van die min pogings tot dusver om teoretiese KSV-kommunikasiemodelle voor te stel. Hierdie modelle fokus egter nie op die ontwikkelingsdoelwitte van KSV nie, en verskaf ook nie genoegsame besonderhede oor die aard van KSV-kommunikasie nie.

In Suid-Afrika is verskeie nagraadse studies oor KSV onderneem. Hierdie studies is egter grootliks in die velde van bedryfsielkunde, besigheidsadministrasie, regte en sosiologie uitgevoer (sien Viljoen, 2007; Akindoju, 2008; Nel, 2008; Sieberhagen, 2008; Van Wyk, 2009). Die enkele studies wat wel binne die veld van kommunikasie gedoen is, fokus merendeels op die kommunikasie *oor* KSV-projekte na afloop daarvan, eerder as op kommunikasie *in* die KSV-proses (sien Konar, 1989; Lubbe, 1989; Roodt, 1989; Bishop, 1990; Roux, 1991; Jansen van Rensburg, 2007).

Daar is heelwat navorsing gepubliseer oor die deelnemende benadering as deel van ontwikkelingsprojekte, maar die skakel tussen KSV-aktiwiteite en die deelnemende benadering is nog nie genoegsaam bestudeer nie. Burger (2008) se doktorale studie, getiteld *Businesses' social engagement, public relations and social development: A beyond modernist conceptual model*, is een van min studies waar beide die velde van kommunikasiebestuur asook

ontwikkelingskommunikasie met maatskappye se sosiale verantwoordelikheid in verband gebring word.

Binne die veld van kommunikasiebestuur is beduidend gepubliseer oor simmetriese tweerigtingkommunikasie, die reflektiewe paradigma en strategiese kommunikasiebestuur, maar hierdie navorsing is ook nog nie voldoende binne die konteks van KSV ondersoek en toegepas nie. Die Pretoria denkskool het die afgelope tyd ondersoek ingestel na die posisionering van strategiese kommunikasiebestuur in die KSV-domein (sien Steyn, 2007; Steyn & Niemann, 2010; Steyn & De Beer, 2012), terwyl Burger (2009) die toepaslikheid van die reflektiewe paradigma binne die konteks van KSV bestudeer het. Die artikels wat uit hierdie navorsing voortgespruit het, is egter nog nie voldoende vir die samestelling van 'n KSV-kommunikasiemodel nie. Dit beklemtoon gevolglik juis dat meer navorsing op hierdie terrein nodig is.

Laastens is daar in Suid-Afrika uitgebreide navorsing oor die mynbousektor se KSV-inisiatiewe gedoen, maar nog min navorsing hieroor is in die landbousektor onderneem.

Die doel van die literatuurstudie is om 'n teoretiese KSV-kommunikasiemodel voor te stel wat fokus op beide kommunikasie *oor* asook *in* KSV. Hierdie teoretiese KSV-kommunikasiemodel kom in hoofstuk 5 aan die orde.

### 1.9.2 Empiriese studie

Die twee landboumaatskappye waarvan die KSV-kommunikasie in hierdie studie ondersoek is, is Senwes en NWK. Hierdie spesifieke landboumaatskappye is gekies omdat albei reeds bestaande KSV-programme in werking het wat hulp aan opkomende boere verskaf. Die genoemde maatskappye funksioneer verder in naastenby dieselfde plattelandse gebiede, bied soortgelyke dienste aan hulle kliënte en is vergelykbaar kragtens hulle aandeelhouer- en kliëntestrukture. Die manier waarop hierdie twee maatskappye ondersteuning aan opkomende boere verskaf is ook redelik dieselfde. Dit beteken dat inligting wat by albei maatskappye en die boere ingesamel is, as eenheid gehanteer kon word. Die doel van die studie was nie om die twee maatskappye op enige manier met mekaar te vergelyk nie. Tog is hierdie ooreenstemmings belangrik om te verseker dat geldige afleidings en gevolgtrekkings gemaak kon word.

Die empiriese aspek van die studie is volgens 'n kwalitatiewe navorsingsbenadering aangepak en die navorsingsmetodes, was semigestruktureerde onderhoude, fokusgroepe en kwalitatiewe inhoudsanalise.

#### 1.9.1.1 Die kwalitatiewe benadering

Die kwalitatiewe benadering tot navorsing is in hierdie studie gebruik omdat gepoog is om indiepte-insig te kry in boere se ervaring van kommunikasie asook die landboumaatskappye se redes en oorwegings vir die maniere waarop gekommunikeer word. Die kwalitatiewe benadering is by uitstek geskik om indiepte-insig te verkry in die perspektief van diegene wat deel van die navorsing uitmaak (Babbie & Mouton, 2001:53; Du Plooy, 2009:35).

##### 1.9.1.1.1 Semigestruktureerde onderhoude

Semigestruktureerde onderhoude is gevoer met die bestuurders van ontwikkelende landbou asook met diegene wat pertinent ondersteuning aan opkomende boere bied, naamlik die landboukundiges. Op hierdie manier is ondersoek ingestel na die aard van kommunikasie tussen die landboumaatskappye en die opkomende boere *in* KSV. Die persepsie van opkomende boere oor die aard van kommunikasie *in* KSV is ook deur semigestruktureerde onderhoude verken.

Daar is ook semigestruktureerde onderhoude gevoer met persone wat in beheer staan van kommunikasie met kommersiële boere, om hulle kommunikasiestrategie *oor* KSV te ondersoek.

Die rede waarom vir semigestruktureerde onderhoude gekies is, is tweeledig. Enersyds is hierdie soort onderhoude gestruktureerd genoeg om vergelyking en integrasie van die resultate van verskillende onderhoude te kan bied. Andersyds is hierdie metode ook buigbaar genoeg om aan die navorser kans te gee dat hy/sy bykomende opvolgvrae kan vra en temas by die onderhoude insluit wat nie vooraf voorsien is nie (Greef, 2005:296; Du Plooy, 2009:1988).

##### 1.9.1.1.2 Fokusgroepe

Fokusgroepe is met kommersiële boere gehou om hulle persepsies van landboumaatskappye se kommunikasie *oor* KSV-aktiwiteite te verken en hulle die geleentheid te gee om insette te lewer wat waarde kon toevoeg tot die ontwikkeling van ’n kommunikasiemodel vir doeltreffende kommunikasie *oor* KSV. Daar is op fokusgroepe besluit, aangesien hierdie navorsingsmetode inligting kan genereer wat ryk is aan idees omdat respondente met mekaar in gesprek tree en op mekaar se voorstelle en idees kan bou (sien Greef, 2005:299; Babbie & Mouton, 2001:292; Du Plooy, 2009:199). Daar is deurgaans gepoog om ’n KSV-kommunikasiemodel op te stel waarmee hierdie boere gemaklik is. Gevolglik was dit belangrik om aan hulle die geleentheid te bied om die aangeleentheid met mekaar te bespreek en oor hulle voorstelle te redeneer.

1.9.1.1.3 Kwalitatiewe inhoudsanalise

Die metodiek van kwalitatiewe inhoudsanalise is by uitstek geskik om temas asook denotatiewe en konnotatiewe betekenisnuanses in boodskappe te identifiseer (Du Plooy, 2009:219). Gevolglik is besluit om relevante dokumente met behulp van hierdie navorsingsmetode te ontleed. Babbie en Mouton (2001:383) beklemtoon die veeldoeligheid van inhoudsanalise deur te sê hierdie vorm van ontleding op die meeste vorme van kommunikasie toegepas kan word. Hierdie veeldoelige aard van inhoudsanalise was belangrik vir die betrokke studie, aangesien uiteenlopende soorte dokumente en inligting ontleed is om ŉ eenheidsbegrip te vorm wat deur ŉ KSV-kommunikasiemodel uitgebeeld kon word.

Die volgende materiaal is op ŉ kwalitatiewe manier ontleed: dokumente wat verband hou met die landboumaatskappye se KSV-beleide, KSV-inisiatiewe en KSV-kommunikasie. Kwalitatiewe inhoudsanalise is verder ingespan om voorbeelde van KSV-kommunikasie te ontleed. Die transkripsies van die semigestruktureerde onderhoude en fokusgroepe is ook aan die hand van teoretiese riglyne deur hierdie navorsingsmetode ontleed.

## 1.10 VOORUITSKOUING

In hoofstuk 1 is die agtergrond van die studie geskets, die probleemstelling geformuleer en die navorsingsvrae en navorsingsdoelwitte vir die studie geïdentifiseer, voordat die wetenskaplike bydrae van die navorsing beredeneer is.

Hierdie studie bestaan verder uit twee afdelings:

- **Afdeling A** fokus op die teoretiese onderbou van die studie en die oorhoofse doelwit van hierdie afdeling is om ŉ teoretiese KSV-kommunikasiemodel daar te stel.
- **Afdeling B** fokus op die toepassing van die teoretiese KSV-kommunikasiemodel in die landbousektor om sodoende ŉ toegepaste KSV-kommunikasiemodel voor te stel wat in die praktyk gebruik kan word.

Hoofstuk 2 tot 5 vorm deel van Afdeling A, terwyl Afdeling B met hoofstuk 6 begin.

# AFDELING A: TEORETIESE ONDERBOU

Soos in hoofstuk 1 (sien 1.2.1) aangedui is, word daar in die huidige studie eerstens geargumenteer dat maatskappye met belangegroepe behoort te kommunikeer *oor* hulle KSV-inisiatiewe. Die doel hiervan is onder andere om te bepaal watter sosiale kwessies vir die belangegroepe belangrik is asook om aan belangegroepe te kommunikeer hoe die maatskappy hulle belange en verwagtings in ag neem deur verantwoordelike optrede. Deur kommunikasie *oor* KSV word dus gepoog om langtermyn, positiewe verhoudings tussen maatskappye en hulle belangegroepe te vestig en te versterk. Die tweede hoofargument wat in hoofstuk 1 gemaak is (sien 1.2.2), is dat KSV-inisiatiewe gereeld in wese ontwikkelingsinisiatiewe is en dat maatskappye gevolglik met die bevoordeeldes van hierdie inisiatiewe *in* KSV behoort te kommunikeer om by te dra tot die bereiking van die inisiatiewe se ontwikkelingsdoelwitte.

In afdeling A word die teoretiese onderbou van KSV-kommunikasie ondersoek. Hiervolgens word gefokus op benaderings tot kommunikasiebestuur wat relevant is vir kommunikasie *oor* KSV asook op benaderings tot ontwikkelingskommunikasie wat toepaslik is vir kommunikasie *in* KSV, om só ’n teoretiese KSV-kommunikasiemodel vanuit die literatuur te kan voorstel.

**Hoofstuk 2** bespreek KSV-kommunikasie deur maatskappy-georiënteerde, asook ontwikkeling-georiënteerde KSV-kommunikasie te ondersoek. In dié hoofstuk word aangedui watter benaderings tot kommunikasiebestuur en ontwikkelingskommunikasie relevant is vir kommunikasie *oor* en *in* KSV en die motiverings daarvoor word verskaf en beredeneer.

**Hoofstuk 3** fokus op kommunikasie *oor* KSV, deur aandag te skenk aan die reflektiewe paradigma, die simmetriese tweerigtingbenadering, strategiese kommunikasiebestuur asook die *King III*-verslag, die *GRI*-raamwerk, die *ISO 26000*-riglyne en die *AA1000*-standaarde, om sodoende die uitgangspunte wat relevant vir kommunikasie *oor* KSV is, te identifiseer. Navorsingsvraag 1.5.1 word in hierdie hoofstuk beantwoord.

**Hoofstuk 4** belig die uitgangspunte van die deelnemende benadering tot ontwikkelingskommunikasie wat as relevant beskou is vir kommunikasie *in* KSV. Die doelwit is om hiermee navorsingsvraag 1.5.2 te beantwoord.

**Hoofstuk 5** fokus op die teoretiese KSV-kommunikasiemodel. Eerstens word die konsepte en konstrukte van kommunikasie *oor* en *in* KSV vanuit die literatuurstudie geïdentifiseer soda dit met mekaar geïntegreer kan word om ’n teoretiese KSV-kommunikasiemodel te kan voorstel.

# HOOFSTUK 2: KSV-KOMMUNIKASIE

## 2.1 INLEIDING

In hoofstuk 1 is aangedui dat die doel van KSV minstens tweeledig is (sien 1.1.1). Enersyds is dit om tot *volhoubare ontwikkeling* by te dra wat die maatskappy se belangegroepe en die samelewing in die breë bevoordeel. Andersyds is dit om die *maatskappy te bevoordeel* deur ŉ verbeterde reputasie, positiewe verhoudings met belangegroepe en die samelewing, ŉ mededingende voordeel en ŉ bedryfslisensie.

Daar is verder betoog dat nie een van hierdie doelwitte bereik kan word sonder doeltreffende KSV-kommunikasie nie (sien 1.2). Voorts veronderstel sodanige kommunikasie dat daar *oor* KSV asook *in* KSV gekommunikeer behoort te word (sien 1.2.1, 1.2.2). Sodoende verhoog die maatskappy die kans dat KSV-inisiatiewe tot ontwikkeling bydra terwyl dit ook tot die maatskappy se eie voordeel strek.

As deel van die bespreking van die doelwitte van KSV is aangedui dat, hoewel maatskappye (behoort te) poog om beide doelwitte te bereik, hulle meestal voorrang aan die een doelwit bó die ander een gee (sien 1.1.1). Dit kan daartoe lei dat die maatskappye in die eerste plek hulle eie voordeel najaag met ontwikkeling as bonus, óf dat die maatskappye voor alles ontwikkelingsprioriteite nastreef, terwyl hulle eie voordeel hieraan ondergeskik gestel word.

Hierdie keuse van voorrang behoort ŉ wesenlike invloed uit te oefen op die aard van KSV-kommunikasie wat toegepas word (sien Steyn & De Beer, 2012:30), aangesien kommunikasie gebruik word om sekere doelwitte te bereik. Die aard van kommunikasie word onder meer bepaal deur die maatskappy se persepsie van die verhouding tussen hulleself en die samelewing en, binne hierdie konteks, deur hulle persepsie van die doel van KSV. Terselfdertyd kan die aard van ŉ maatskappy se kommunikasieraamwerk ook ŉ impak hê op hoe daardie maatskappy hulle sosiale verantwoordelikheid sien en nakom. Dit wil dus voorkom of daar ŉ interafhanklike verhouding bestaan tussen maatskappye se verhoudings met die samelewing en die aard van die KSV-kommunikasie wat hierdie maatskappye toepas.

Op grond van die genoemde interafhanklike verhouding word in die huidige studie gevolglik onderskei tussen maatskappy-georiënteerde KSV en ontwikkeling-georiënteerde KSV en by implikasie dus tussen KSV-kommunikasie wat maatskappy-georiënteer en ontwikkeling-georiënteer toegepas word.

Voordat hierdie argument uitgebou word, word die konteks van die studie eerstens geskets deur ŉ bespreking van die agtergrond en belang van KSV-kommunikasie, waarna ŉ oorsig oor kommunikasie *oor* en *in* KSV gegee word.

Die hooffokus van hierdie hoofstuk is egter op die eienskappe van en benaderings tot maatskappy-georiënteerde en ontwikkeling-georiënteerde KSV-kommunikasie ten einde te bepaal watter tipe kommunikasie die grootste bydrae kan lewer tot die bereiking van die tweeledige doelwitte van KSV.

## 2.2 KSV-KOMMUNIKASIE

Verskillende vorme van KSV word reeds van voor die 1950's binne korporatiewe konteks toegepas. KSV-kommunikasie is egter ŉ relatiewe nuwe studieveld wat eers in die afgelope tien jaar (eerste dekade van die 21ste eeu) werklik aandag begin geniet het. ŉ Interessante en opvallende tendens is dat heelwat akademiese artikels wat op KSV-kommunikasie fokus eerder verskyn in saketydskrifte soos die *Journal of Business Ethics* en *Business Ethics: A European Review*, in plaas van in tydskrifte oor kommunikasiekunde. Hierdie tendens kan een moontlike rede wees waarom daar steeds ŉ gebrek aan ŉ toereikende teoretiese grondslag vir KSV-kommunikasie bestaan.

Betreffende KSV-kommunikasiemodelle het Morsing en Schultz, albei van Denemarke, in 2006 drie KSV-kommunikasiestrategieë voorgestel in hulle artikel*: "Corporate social responsibility communication, stakeholder information, response and involvement strategies"*. Hierdie model is ŉ toepassing van Grunig en Hunt (1984) se modelle vir kommunikasiebestuur binne die konteks van KSV-kommunikasie. Morsing en Schultz identifiseer die *Stakeholder Information Strategy* (gebaseer op die openbare inligtingsmodel), die *Stakeholder Response Strategy* (gebaseer op die asimmetriese tweerigtingmodel) en die *Stakeholder Involvement Strategy* (gebaseer op die simmetriese tweerigtingmodel) as strategieë vir kommunikasie *oor* KSV. Hoewel hierdie model ŉ beginpunt is, bestaan daar heelwat leemtes in terme van die aard van KSV-kommunikasie, en word daar nie ook op kommunikasie *in* KSV gefokus nie. Die huidige studie kan beskou word as ŉ uitbouing van Morsing en Schultz se model, veral ten opsigte van kommunikasie *in* KSV.

In ŉ volgende model fokus Morsing, Schultz en Nielsen (2008) op prosesse vir kommunikasie *oor* KSV in terme van aan wie inligting gekommunikeer behoort te word. Nogtans behandel hulle model nie die *aard* van KSV-kommunikasie sowel as kommunikasie *in* KSV nie.

Op die internet kan 'n mens tans heelwat praktiese riglyne vir KSV-kommunikasie opspoor, byvoorbeeld dié van *Triple Pundit* of die riglyne vir *Communicating Corporate Responsibility* deur *Ogilvy Public Relations Worldwide* en *The Daughty Centre for Corporate Responsibility* wat in 2010 gepubliseer is. Hierdie soort dokumente fokus meestal op beste praktyke vir kommunikasie *oor* KSV, sonder 'n voldoende teoretiese begronding.

Die toenemende belangrikheid van KSV-kommunikasie, en belangstelling in hierdie veld van kommunikasie word beklemtoon deur die jaarlikse CR Reporting and Communications Summit wat in 2014 die agtste keer gehou is, sowel as die International CSR Communication Conference wat in 2013 die tweede keer plaasgevind het. Voorts is daar die publisering van *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility* (Ihlen *et al*., 2011) en ander nuwe publikasies soos *Managing Corporate Social Responsibility: A Communication Approach* (Coombs & Holladay, 2011). Dit dui verder daarop dat dié navorsingsveld toenemend aandag begin geniet, ook op meer teoretiese vlak.

In Suid-Afrika word kommunikasie *oor* KSV reeds vir geruime tyd as deel van kommunikasiebestuur bestudeer. 'n Artikel deur Steyn en de Beer (2012), "*Conceptualising strategic communication management (SCM) in the context of governance and stakeholder inclusiveness*", kan beskou word as 'n seminale werk. Dit poog om strategiese kommunikasiebestuur binne die drieledige-konteks te plaas, wat uiteraard relevant is vir KSV-kommunikasie. Burger (2008) se doktorale studie, *Businesses' social engagement, public relations and social development: A beyond modernist conceptual model*, is een van min studies waar beide velde van kommunikasiebestuur asook ontwikkelingskommunikasie met kommunikasie *oor* KSV in verband gebring word. Haar 2009-artikel, "*Businesses' social involvement through public relations: A critical comparison of market-oriented and reflective paradigms of public relations"*, is verder belangrik wat die aard van KSV-kommunikasie as kommunikasie *oor* en *in* KSV betref. Hoewel bogenoemde werk relevant is tot die skepping van 'n teoretiese onderbou vir KSV-kommunikasie in Suid-Afrika, beklemtoon dit tegelykertyd die leemte wat daar op hierdie gebied bestaan.

Vervolgens word kommunikasie *oor* KSV eerstens ontleed, voordat kommunikasie *in* KSV tweedens onder die loep geneem word.

### 2.2.1 Kommunikasie *oor* KSV

Kommunikasie *oor* KSV kan gebruik word om maatskappye se besigheidsbeginsels en KSV-beleide aan belangegroepe te kommunikeer en tegelyk aan te dui hoe die maatskappy sosiale kwessies, omgewingskwessies en belangegroepe se verwagtings met hulle eie belange balanseer en integreer, om sodoende ŉ bedryfslisensie te bekom en ŉ mededingende voordeel te verkry (Podnar, 2008:75, 80).

ŉ Groot aantal navorsers het bevind dat belangegroepe oor die algemeen meer positief ingestel is teenoor maatskappye wat hul KSV nakom (sien Crowter & Aras, 2008:33, 37; Golob & Bartlett, 2007:1-3; Sweeny & Coughlan, 2008:113; Golob *et al*., 2008:84-86, 91, 93; Morsing *et al*., 2008:97-98, 102; NBS, 2010; Merino & Valor, 2011:158). Navorsers het egter ook daarop gewys: om deur KSV ŉ verbeterde verhouding met belangegroepe te skep, moet maatskappye doeltreffend daaroor kommunikeer (Golob & Bartlett, 2007:1-3; Sweeny & Coughlan, 2008:113, 121; Morsing *et al*., 2008:97-98; KPMG, 2008:14; Crowter & Aras, 2008:16, 33; Podnar, 2008:76; Dawkins & Ngunjiri, 2008:288; Ziek, 2009:137; NBS, 2010; Wang & Anderson, 2011:51; Du *et al*., 2012:8; Bravo *et al*., 2012:130).

Volgens Dawkins en Ngunjiri (2008:288) is daar benewens regulatoriese oorwegings drie algemene redes waarom maatskappye *oor* KSV kommunikeer:

- om persepsies van *legitimiteit* te behou en verbeter;
- om hulle *korporatiewe waardes* te weerspieël; en
- om die *persepsies* van hulle belangrikste belangegroepe te bestuur.

Dit is voor alles belangrik dat maatskappye *korporatiewe waardes* aan belangegroepe kommunikeer, aangesien dit kan lei tot meer positiewe persepsies van die betrokke maatskappy se korporatiewe beheer (Dawkins & Ngunjiri, 2008:289).

*Legitimiteit* word beskou as die algemene persepsie dat ŉ maatskappy se aksies wenslik, regmatig en toepaslik geskied binne ŉ sosiale struktuur van norme, waardes en oortuigings. Maatskappye moet aan hulle belangegroepe kan toon dat hulle aan hierdie vereistes voldoen, deur *oor* hulle KSV-inisiatiewe te kommunikeer (Suchman, 1995; Dawkins & Ngunjiri, 2008:288). Maatskappye wil voorts aan hulle belangegroepe kommunikeer dat hulle *etiese* korporatiewe burgers is, wat die belangegroepe se belange in ag neem wanneer besluite geneem

word. Painter-Morland (2006:362) pas Rossouw (2002) se definisie van etiek op kommunikasie *oor* KSV toe om aan te dui hoe maatskappye eties kan optree. Rossouw (2002:3) omskryf etiek as "the process of considering the interrelationships between the self, the other and the 'good'." Painter-Morland (2006:362) redeneer dat vir 'n maatskappy om eties te wees, die bestuur voortdurend in gesprek met die belangegroepe moet tree om vas te stel wat hulle as morele prioriteite reken en dus as "goed" beskou. Dit is dus nie moontlik vir maatskappye om eties op te tree nie, sonder om met die belangegroepe in gesprek te wees, aangesien die maatskappy nie op hulle eie kan besluit wat "goed" is nie (Painter-Morland, 2006:362). Die noodsaaklikheid van tweerigtingkommunikasie word hier beklemtoon.

Oor *belangegroeppersepsies* van maatskappye word geredeneer dat kommunikasie *oor* KSV deel van maatskappye se algehele kommunikasiestrategie behoort te vorm. Die rede is dat sodanige kommunikasie 'n hele aantal rolle kan vervul en belangegroepe beïnvloed deur: hulle bewus te maak van die maatskappy se fokus op KSV; hulle persepsies oor spesifieke gebeure te bestuur; hulle aandag van negatiewe gebeure af te lei deur positiewe aktiwiteite te beklemtoon en; hulle verwagtings oor korporatiewe gedrag te beïnvloed (Lindblom, 1994). Kommunikasie *oor* KSV kan dus onder meer gesien word as 'n manier waarop belangegroepe se persepsies tot voordeel van die maatskappy bestuur kan word (Golob & Barlett, 2007:1; Dawkins & Ngunjiri, 2008:289; Sweeny & Coughlan, 2008:113; Du *et al*., 2010:8; Groza *et al*., 2011:640; Wang & Anderson, 2011:51).

Maatskappye moet egter uiters versigtig wees wanneer hulle *oor* KSV kommunikeer, om te verseker dat dit bydra tot positiewe persepsies onder belangegroepe en nie die teenoorgestelde uitwerking het nie. Navorsing deur Morsing *et al*. (2008) asook Du *et al*. (2010) het bevind dat daar 'n fyn balans is tussen wat belangegroepe as deursigtigheid sien, en wat hulle as spog en vertonery beskou. Wanneer belangegroepe ervaar dat daar 'n diskrepansie is tussen wat maatskappye sê en doen, en selfs wanneer daar na die belangegroepe se mening te "hard" en te "veel" gekommunikeer word, kan dit lei tot negatiewe persepsies van die maatskappy in geheel en die KSV-inisiatief in die besonder (Morsing *et al*., 2008:97, 108; Du *et al*., 2010:9). Oormatige kommunikasie *oor* KSV kan verder by belangegroepe die idee van "greenwashing" (maatskappye wat voorgee dat hulle verantwoordelik met betrekking tot die natuurlike omgewing optree om 'n positiewe beeld uit te straal, terwyl hulle in werklikheid nie noodwendig só verantwoordelik optree nie) skep, wat hulle skepties teenoor die maatskappy se KSV-inisiatiewe in die geheel kan stem.

Maatskappye moet dus bepaal hoe hulle belangegroepe se skeptisisme kan verminder terwyl hulle die belangegroepe ingelig hou oor wat hulle doen. Om dit te bereik moet die maatskappy deeglik oor die volgende aspekte besin: die toepaslike inhoud van KSV-boodskappe (Du *et al.*, 2010:9-14; Wang & Anderson, 2011:64), die kanale waardeur gekommunikeer word (Du *et al.*, 2010:9-14; Wang & Anderson, 2011:65), die verwagtings van die belangegroepe aan wie gekommunikeer word (Morsing *et al*., 2008:108; Sweeny & Coughlan, 2008:113; IoD, 2009: 196; Du *et al.*, 2010:9-14; Wang & Anderson, 2011:64; Bravo *et al.*, 2012:139, 141) sowel as die kommunikasiestrategieë wat gevolg gaan word (sien Morsing *et al*., 2008:108; Du *et al.*, 2010:15; Wang & Anderson, 2011:64; Bravo *et al.*, 2012:139, 141).

### 2.2.2 Kommunikasie *in* KSV

Die oorgrote meerderheid publikasies rakende KSV-kommunikasie, fokus hoofsaaklik op kommunikasie *oor* KSV terwyl kommunikasie *in* KSV nog nie voldoende aandag ontvang nie. Die belangrikheid van kommunikasie *oor* KSV word geensins in hierdie studie bevraagteken nie. Tewens, die relevansie daarvan word juis beklemtoon. Nogtans word in die huidige studie geredeneer dat kommunikasie *in* KSV dieselfde fokus en aandag as kommunikasie *oor* KSV verdien.

Daar kan aanvaar word dat een van die doelwitte van KSV-inisiatiewe is om ontwikkeling te fasiliteer. Gevolglik kan ook aangeneem word dat KSV-inisiatiewe op dieselfde manier as ander ontwikkelingsinisiatiewe hanteer behoort te word, wat uiteraard die aard van daardie kommunikasie behoort te bepaal. In ontwikkelingsinisiatiewe word kommunikasie onder meer gebruik om die deelnemers of bevoordeeldes te bemagtig tot selfonderhoud. Om bevoordeeldes só te kan bemagtig, behoort kommunikasie *in* KSV gebruik te word om onder meer die volgende te doen: dialoog te fasiliteer, gedeelde begrip vir die ontwikkelingskwessie te skep, bevoordeeldes se betrokkenheid by alle fases en fasette van die KSV-inisiatief te verseker en om bevoordeeldes in staat te stel om self beheer oor hulle situasie te kan neem. Hierdie uitkomste van kommunikasie *in* KSV word in hoofstuk 4 bespreek, wanneer die uitgangspunte van hierdie vorm van kommunikasie aan die orde kom.

Soos vroeër in die hoofstuk aangedui (sien 2.1), kan ŉ mens KSV-kommunikasiestrategieë gewoonlik as óf meer maatskappy-georiënteer, óf meer ontwikkeling-georiënteer klassifiseer. ŉ Mens kan eienskappe van hierdie twee vorme van KSV-kommunikasiestrategieë teenoor mekaar stel deur onder meer te verwys na asimmetriese teenoor simmetriese kommunikasie, en eenrigting- teenoor tweerigtingkommunikasie.

## 2.3 EIENSKAPPE VAN MAATSKAPPY-GEORIËNTEERDE KSV-KOMMUNIKASIE TEENOOR ONTWIKKELING-GEORIËNTEERDE KSV-KOMMUNIKASIE

Binne die konteks van maatskappye wat maatskappy-georiënteerde KSV – en by implikasie maatskappy-georiënteerde KSV-kommunikasie – toepas, behoort meestal van eenrigtingkommunikasie of asimmetriese tweerigtingkommunikasie gebruik gemaak te word. Die rede is dat hierdie vorme van kommunikasie op die oog af en op korttermyn meer voordelig vir maatskappye kan voorkom.

### 2.3.1 Asimmetriese kommunikasie

Maatskappye met asimmetriese wêreldbeskouings behoort oor die algemeen geneig te wees om asimmetriese kommunikasie toe te pas. Gevolglik word in hierdie studie van die standpunt uitgegaan dat sulke maatskappye meestal behoort te kies om maatskappy-georiënteerde KSV toe te pas. Daarom is dit belangrik om die eienskappe van maatskappye met asimmetriese wêreldbeskouings te noem, sodat die verband tussen hulle wêreldbeskouings en die aard van KSV-kommunikasie duidelik word. Grunig (1989:32-33) wys sewe eienskappe uit van maatskappye wat asimmetriese wêreldbeskouings handhaaf:

- *Interne oriëntasie* behels dat die maatskappye slegs hulle eie siening van hulleself handhaaf en hulle nie noodwendig dieselfde sien en beoordeel soos buitestaanders sou maak nie.
- *'n Geslote sisteem* behels dat inligting slegs uit die organisasie vloei, maar dat inligting nie ook by die organisasie invloei nie.
- *Effektiwiteit* en beheer word belangriker as innovering geag.
- *Elitisme* beteken dat die leiers van 'n maatskappy glo dat hulle die beste weet en dat hulle gevolglik nie by hulle belangegroepe hoef te leer nie.
- *Konserwatisme* behels dat verandering as negatief beskou word en dat die maatskappy sover moontlik verandering sal teenstaan.
- *Tradisie* word as belangrike deel van die maatskappy beskou wat stabiliteit bevorder en die maatskappy help om 'n eiesoortige kultuur te handhaaf.

- *Sentrale beheer* veronderstel dat beheer in die hande van enkele topbestuurders gesentreer is, wat behels dat werknemers min outonomie het en die maatskappy as outokrasie bestuur word.

Asimmetriese kommunikasie is ongebalanseerd omdat dit poog om grootliks die maatskappy se beste belang te bevorder. Hierdie soort kommunikasie veronderstel dat die belangegroepe en samelewing moet aanpas en verander op maniere wat die maatskappy bevoordeel, terwyl die maatskappy self onveranderd met hulle aktiwiteite kan voortgaan (Grunig & Grunig, 1992:287; 289; Grunig & White, 1992:39; Dozier *et al*., 1995:95). Grunig (1989:18) dui daarop dat kommunikasiebestuur binne 'n asimmetriese benadering beskou kan word as strategie om belangegroepe tot voordeel van die maatskappy te manipuleer en te oorreed. Kommunikasie word dus ingespan om te verseker dat belangegroepe dink en optree soos die maatskappy van hulle verwag, sonder om daardie groepe se belange te bevorder. Volgens hierdie benadering tot kommunikasie word veronderstel dat belangegroepe moet "verloor" sodat die maatskappy kan "wen" (Dozier *et al*., 1995:12). Die gebruik van asimmetriese kommunikasie kan gevolglik tot onetiese en onverantwoordelike kommunikasiepraktyke lei, aangesien aanvaar word dat die maatskappy altyd reg is en weet wat die beste vir hulleself asook die belangegroepe is. Gevolglik probeer 'n maatskappy in sulke omstandighede belangegroepe oorreed om by die maatskappy se werkwyse in te val (Grunig, 1989:30-31).

Asimmetriese kommunikasie veronderstel meestal eenrigtingkommunikasie, maar kan ook tweerigtingkommunikasie behels. Eenrigtingkommunikasie word in afdeling 2.3.3 bepreek, voordat tweerigtingkommunikasie in afdeling 2.3.4 behandel word.

Maatskappye wat ontwikkeling-georiënteerde KSV en by implikasie soortgelyke KSV-kommunikasie toepas, behoort egter meer geneig te wees om simmetriese kommunikasie na te streef, aangesien dit op die lang termyn daartoe kan bydra dat beide die maatskappy en belangegroepe se belange bevorder en beskerm word. Indien 'n maatskappy 'n interafhanklike verhouding met die samelewing erken, sou 'n simmetriese benadering tot kommunikasie die mees logiese opsie wees.

### 2.3.2 Simmetriese kommunikasie

Maatskappye wat 'n meer simmetriese wêreldbeskouing voorhou, behoort makliker simmetriese kommunikasie na te streef as maatskappye wat 'n asimmetriese wêreldbeskouing handhaaf. Die wyse waarop sulke maatskappye die verhouding tussen hulleself en hulle belangegroepe asook

die samelewing sien, behoort ’n belangrike invloed te hê op die aard van hulle KSV-inisiatiewe en dus KSV-kommunikasie. Dit is gevolglik belangrik om ’n simmetriese wêreldbeskouing te begryp, sodat die verhouding tussen hierdie soort wêreldbeskouing en die twee soorte KSV-kommunikasie duidelik sal wees. Grunig (1989:38-39) wys tien eienskappe uit van maatskappye wat ’n simmetriese wêreldbeskouing handhaaf:

- *Interafhanklikheid* veronderstel dat die maatskappybestuur hulle nie van hulle omgewing isoleer nie, maar eerder erken dat hulle belangegroepe nodig het om te kan funksioneer, net soos belangegroepe die maatskappy nodig het.

- *Oop sisteme* beteken dat die maatskappy bereid is om vrylik inligting met ander sisteme uit te ruil.

- *Bewegende ekwilibrium* behels dat die maatskappy daarna streef om ’n staat van ekwilibrium met ander sisteme te handhaaf. Volgens die simmetriese wêreldbeskouing beteken dit dat die maatskappy bereid is om aan te pas by ander sisteme indien dit nodig blyk te wees.

- *Gelykheid* veronderstel dat die maatskappy erken alle persone behoort as medemense gerespekteer te word – ’n ingesteldheid wat ’n potensiële waardevolle bydrae tot die maatskappy kan lewer.

- *Outonomie* behels die erkenning dat mense meer konstruktief en selfvervullend funksioneer wanneer hulle beheer oor hulle eie doen en late neem – die maatskappy laat werknemers gevolglik toe om outonoom te werk.

- *Innovasie* beteken dat die maatskappy nuwe idees en buigbare denke beklemtoon, eerder as om bloot tradisie en gebruiklike metodes aan te hang.

- *Gedesentraliseerde bestuur* beteken dat bestuur kollektief geskied en dat bestuurders grootliks as koördineerders optree, om sodoende werknemers te help dat hulle outonoom en vernuwend kan funksioneer.

- *Verantwoordelikheid* veronderstel dat die maatskappy verantwoordelikheid aanvaar vir die invloed op hulle belangegroepe en streef om negatiewe invloede te vermy.

- *Konflikoplossing* behels die maatskappy poog om konfliksituasies deur onderhandeling en kommunikasie op te los, eerder as deur manipulasie of dwang.

- *Bevryding van belangegroepe* beteken dat die maatskappy bereid is om tot oop onderhandeling met belangegroepe toe te tree, en die belange van daardie groepe te erken en respekteer.

Binne die konteks van *simmetriese kommunikasie* word die rol van kommunikasie beskou as onderhandeling en 'n manier om kompromieë aan te gaan, eerder as 'n magstryd tussen maatskappye en hulle belangegroepe. Die metateoretiese tradisie van kubernetika kom hier na vore aangesien daar gestreef word na balans en 'n ekwilibrium in die kommunikasiesisteem, eerder as 'n bevraagtekening van of verandering in mag. Simmetriese kommunikasie verskil egter van kubernetika in die sin dat daar in hierdie benadering na oop sisteme gestreef word, waarin die maatskappy ook bereid is om te verander indien dit nodig sou wees.

Die doel van simmetriese kommunikasie is om 'n "wen-wen"-situasie vir beide die maatskappy en die belangegroepe daar te stel. Simmetriese kommunikasie kan dus omskryf word as gebalanseerde kommunikasie tussen maatskappye en hulle belangegroepe, wat poog om gebalanseerde uitkomste te bereik wat tot voordeel van beide die maatskappy en belangegroepe strek. Langtermyn, positiewe, verhoudings tussen maatskappye en hulle belangegroepe wat wedersyds voordelig is, word as hoogste prioriteit nagestreef. Sodanige verhoudings word bereik deur wedersydse begrip vir mekaar se situasie, belange en verwagtings deur kommunikasie te skep. Wanneer maatskappye simmetriese kommunikasie navolg, erken hulle dat daar wel 'n interafhanklike verhouding tussen hulleself en die belangegroepe bestaan. Dit toon ook dat maatskappye besef albei partye moet aanpas en verander om te verseker dat die verhouding tussen hulle positief en voordelig is en bly (Grunig & Grunig, 1992:287; 289; Grunig & White, 1992:39; Dozier *et al*., 1995:13, 95; Grunig *et al*., 2002:11, 306; Grunig, 2006b:156).

Simmetriese kommunikasie word meestal binne die konteks van tweerigtingkommunikasie aangetref. Wat KSV-kommunikasie betref, sou maatskappye egter op grond van hulle wêreldbeskouing en die soort KSV-kommunikasie wat hulle toepas, van beide eenrigting-, of tweerigtingkommunikasie, of 'n kombinasie daarvan gebruik kon maak.

### 2.3.3 Eenrigtingkommunikasie

Eenrigting dui daarop dat kommunikasie slegs vanaf die maatskappy aan die belangegroepe oorgedra word, meestal deur die media, en ook as monoloog beskou kan word. Kommunikasie word dus nie gebruik om ook inligting vanaf belangegroepe te verkry nie omdat hulle insette blykbaar nie as belangrik gereken word nie. Hierdie vorm van kommunikasie word as "a craft"

(vaardigheid) beskou, aangesien kommunikasietegnieke slegs gebruik word om boodskappe te formuleer, sonder dat dit binne ŉ strategie vir langtermynkommunikasie bestuur word (Grunig & Grunig, 1992:288; 289; Dozier *et al*., 1995:13, 42). Die gebrek aan aktiewe betrokkenheid van belangegroepe tydens navorsing in hierdie soort kommunikasie dra verder by tot die persepsie dat so ŉ kommunikasiestrategie nie as professioneel beskou kan word nie. Eenrigtingkommunikasie word tans binne die konteks van kommunikasiebestuur gekritiseer as ŉ onvoldoende, ontoepaslike en selfs onetiese manier om met belangegroepe te kommunikeer.

### 2.3.4 Tweerigtingkommunikasie

Tweerigtingkommunikasie daarteenoor dui daarop dat die maatskappy inligting aan belangegroepe kommunikeer, maar tegelyk kans gee dat belangegroepe op hulle beurt ook inligting aan die maatskappy kan kommunikeer. Hierdie kommunikasie kan ook as ŉ vorm van "dialoog" beskou word. Wanneer kommunikasie op ŉ tweerigting wyse benader word, wend die maatskappy ŉ doelbewuste poging aan om inligting vanaf belangegroepe te ontvang en aan laasgenoemde die geleentheid te bied om ook met die maatskappy te kommunikeer. Dit toon dat die maatskappy hulle belangegroepe se insette as belangrik beskou (Grunig & Grunig, 1992:288; 289; Dozier *et al*., 1995:13).

Navorsing word as belangrike eienskap van tweerigtingkommunikasie uitgewys. Voorts word geredeneer dat kommunikasiebestuurders op formele sowel as informele maniere navorsing behoort te doen en sodoende inligting oor belangegroepe in te samel. Hierdie inligting kan op ŉ simmetriese of asimmetriese manier gebruik word om die maatskappy se kommunikasiestrategie te rig.

- Inligting kan *asimmetries* gebruik word om belangegroepe te manipuleer en te oorreed om te dink en op te tree soos die maatskappy wil hê, terwyl die maatskappy nie self op grond van die ingesamelde inligting verander nie.

- Inligting behoort egter as ideaal *simmetries* gebruik te word om langtermynverhoudings met belangegroepe te skep, met hulle te onderhandel en om die maatskappy se strategieë aan te pas om daardie belangegroepe se behoeftes en verwagtings te akkommodeer (Dozier *et al*., 1995:21; Grunig *et al*., 2002:25).

Tweerigtingkommunikasie word as "professioneel" beskou, aangesien die toepassing daarvan bepaalde bestaande kennis asook verskillende tegniese vaardighede vereis om die strategiese doelwitte van sodanige kommunikasie te kan bereik. Hierdie strategiese langtermyndoelwitte

sluit konflikhantering en die bou van langtermyn positiewe verhoudings in, wat nie bereik kan word sonder professionele kennis en navorsingsvaardighede nie (Dozier *et al*., 1995:21).

Maatskappye wat ontwikkelingsgeoriënteerde KSV en KSV-kommunikasie toepas, sal waarskynlik kies om grootliks van tweerigtingkommunikasie gebruik te maak. Die rede is dat hulle die belang van belangegroepe en die samelewing se insette erken en respekteer. In hierdie konteks behoort tweerigtingkommunikasie gebruik te word om ’n wedersydse gesprek tussen die maatskappy en die belangegroepe asook met die samelewing te fasiliteer.

Daarteenoor behoort ondernemings wat maatskappy-georiënteerde KSV-kommunikasie toepas, meestal te kies om van eenrigting- of tweerigtingkommunikasie gebruik te maak. Eenrigtingkommunikasie behoort gebruik te word om belangegroepe te oorreed en in te lig. Daarteenoor behoort tweerigtingkommunikasie binne hierdie konteks ingespan te word om inligting van belangegroepe in te samel sodat die maatskappy die oorredingstrategie kan verbeter.

In die volgende afdeling word eenrigting-, asimmetriese tweerigting- asook simmetriese tweerigtingbenaderings tot kommunikasie bespreek om bostaande argument verder uit te bou.

## 2.4 BENADERINGS TOT MAATSKAPPY-GEORIËNTEERDE TEENOOR ONTWIKKELING-GEORIËNTEERDE KOMMUNIKASIE *OOR* KSV

Kommunikasie *oor* KSV kan óf meer maatskappy-georiënteerd, óf meer ontwikkeling-georiënteerd beplan en uitgevoer word.

### 2.4.1 Maatskappy-georiënteerde kommunikasie *oor* KSV

Daar is verskeie maniere waarop ’n mens maatskappy-georiënteerde KSV-kommunikasie kan benader. Hieronder geld die persagentskapsbenadering, openbare inligtingsbenadering of die asimmetriese tweerigtingbenadering. Die oorhoofse doelwit van hierdie benaderings is immers om die maatskappy deur kommunikasie te bevoordeel.

#### 2.4.1.1 Die persagentskapsbenadering

Die persagentskapsbenadering berus op die goedgelowigheid van mense en die potensiaal wat kommunikasie het om dit tot voordeel van die maatskappy uit te buit (sien Grunig & Grunig, 1992:287; Dozier *et al*., 1995:41; Skinner *et al*., 2001:20). Binne hierdie benadering word kommunikasie gebruik om die maatskappy tot elke prys in die beste moontlike lig te stel. Dit

kan daartoe lei dat die publiek soms gemanipuleer en mislei word, ten einde die maatskappy te bevoordeel. Positiewe publisiteit word nagejaag, en die massamedia word meestal as medium vir sodanige blootstelling gebruik. Die feit dat kommunikasie binne hierdie benadering hoofsaaklik 'n propagandafunksie het, veronderstel dus dat inligting nie noodwendig die volledige feite weergee, gebalanseerd of volledig is nie (Grunig & Hunt, 1984: 21, 23, 25, 27-30; Grunig, 1992:18; Grunig & Grunig, 1992:289; Grunig & White, 1992:39; Dozier *et al*., 1995:41, 209; Grunig *et al*., 2002:308).

Om hierdie manipulasie- en propagandadoelwitte te bereik, word grootliks gebruik gemaak van eenrigtingkommunikasie wat slegs fokus op die maatskappy se voordeel (Grunig & Grunig, 1992:298; Grunig & White, 1992:39; Dozier *et al*., 1995:41; Grunig *et al*., 2002:308). Dit veronderstel dat die maatskappy inligting aan belangegroepe oordra om te verseker dat hulle in die maatskappy se beste belang optree, sonder dat daardie groepe kans kry om self met die maatskappy te kommunikeer, en sonder dat hulle belange in ag geneem word. Die inligting wat gekommunikeer word, word gebruik om die maatskappy in die beste moontlike lig te stel. Dit beteken dat slegs positiewe inligting gekommunikeer word, eerder as gebalanseerde inligting wat beide die positiewe en negatiewe aspekte oor 'n maatskappy insluit.

#### 2.4.1.2 Die openbare inligtingsbenadering

In die openbare inligtingsbenadering word erken dat belangegroepe 'n reg op inligting aangaande die maatskappy het, en dat relevante inligting effektief gekommunikeer moet word. Joernaliste word soms as kommunikasiebestuurders aangestel om te verseker dat die maatskappy goeie verhoudings met die media opbou om aanvalle en kritiek vanuit daardie oord te voorkom. Binne hierdie benadering fokus kommunikasie merendeels op die skryf van persvrystellings waarin (meestal positiewe) inligting oor die maatskappy en hulle aktiwiteite aan die media deurgegee word om dit aan belangegroepe te kommunikeer. Ivy Lee word as een van die belangrikste praktisyns van hierdie soort kommunikasiebestuur uitgesonder (Grunig & Grunig, 1992:288; Dozier *et al*., 1995:41; Ledingham & Brunig, 2000:xi-xii; Grunig *et al*., 2002:308).

In die openbare inligtingsbenadering word kommunikasie gebruik om die volgende te bereik: inligting aan belangegroepe te verskaf, ingewikkelde inligting meer verstaanbaar te maak, misverstande reg te stel en aan die maatskappy die kans te gee om besluite en aktiwiteite te verduidelik en te verdedig (Grunig & Grunig, 1992:288; Dozier *et al*., 1995:209). Binne hierdie benadering word dus gepoog om belangegroepe in te lig, maar sonder om die maatskappy in die proses te benadeel. Die aard van kommunikasie verskil van dié van die publisiteitsbenadering in

die sin dat groter fokus val op eerlikheid en akkuraatheid, en kommunikasie dus nie slegs gebruik word om ander te oorreed nie. Die redenasie wat in hierdie benadering gevoer word, dat die waarheid "relatief" is, laat egter bedenkings ontstaan oor die "objektiewe waarheid" wat kommunikasie wil oordra (Grunig & Hunt, 1984: 21-23, 25, 30-37; Grunig & Grunig, 1992:288; Dozier *et al*., 1995:41, 209).

Kommunikasie binne hierdie benadering kan as eenrigting beskryf word, omdat daar slegs vanaf die maatskappy aan belangegroepe gekommunikeer word, sonder dat hulle kans kry om met die maatskappy te kommunikeer. Die kommunikasie word verder gebruik om asimmetriese doelwitte te bereik omdat die inligting wat versprei word merendeels neerkom op geselekteerde, positiewe inligting wat gebruik word om die maatskappy te bevoordeel, en gevolglik nie gebalanseerd is nie.

#### 2.4.1.3 Gevolgtrekking oor eenrigtingbenaderings tot KSV-kommunikasie

Die uitgangspunt in die huidige studie is dat KSV 'n manier is waarop belangegroepe en die samelewing se behoeftes hanteer behoort te word (sien 1.1). Belangegroepe en die samelewing se behoeftes kan egter nie deur eenrigtingkommunikasie vasgestel word nie. Gevolglik sal dit nie moontlik sal wees om aan hulle verwagtings en behoeftes te voldoen as die maatskappy nie weet wat dit behels nie. Die asimmetriese, eenrigting-aard van kommunikasie in die persagentskapsbenadering asook die openbare inligtingsbenadering is dus nie vir KSV-kommunikasie geskik nie.

Tweerigtingkommunikasie word binne die konteks van KSV-kommunikasie as noodsaaklik beskou vir die bereiking van KSV-inisiatiewe se ontwikkelingsdoelwitte. Die oorweging is dat inligting ingesamel kan word om die maatskappy se KSV-strategie te help vorm en wedersyds voordelige langtermynverhoudings met belangegroepe gebou kan word.

'n Tweerigting-, maar steeds die asimmetriese benadering wat maatskappye sou kon gebruik wanneer hulle maatskappy-georiënteerde KSV-kommunikasie toepas, is die asimmetriese tweerigtingbenadering. Hierdie benadering word vervolgens belig.

#### 2.4.1.4 Die asimmetriese tweerigtingbenadering

Uit die teorie van sosiale en gedragswetenskappe het kommunikasiebestuurders tot die gevolgtrekking gekom dat dit tot die maatskappy se voordeel kan strek om inligting van en oor die belangegroepe te bekom, eerder as om slegs inligting aan hulle te kommunikeer (Grunig &

Grunig, 1992:288). Bernays (1947) word as een van die belangrikste teoretici van hierdie benadering beskou (Grunig & Grunig, 1992:288; Dozier *et al*., 1995:41). Hy het teorieë oor propaganda, oorreding en die "*engineering of consent*" voorgestel. Bernays het geredeneer dat mense gemanipuleer kan word, maar dat die sukses van manipulasie bepaal word deur begrip vir daardie mense se motiverings (Bernays, 1947:114, 116-118). Die aanname word dus gemaak dat navorsing gebruik kan word om belangegroepe se motiverings te bepaal, en dat hierdie inligting benut kan word om vas te stel hoe boodskappe ingeklee kan word om te help verseker dat die belangegroepe in die maatskappy se beste belang laat optree (Bernays, 1947:116-118).

In die asimmetriese tweerigtingbenadering word kommunikasiebestuur beskou as wetenskaplike oorreding, waardeur kommunikasiebestuurders hulle wetenskaplike kennis oor houdings en gedrag op hulle belangegroepe toepas, om uiteindelik die maatskappy te bevoordeel (Grunig, 1992:16; Grunig & Grunig, 1992:288; Dozier *et al*., 1995:41, 46, 95; Grunig *et al*., 2002:308).

Kommunikasie binne hierdie model kan as *tweerigting* geklassifiseer word, aangesien daar wel inligting vanaf belangegroepe ingewin is. Tog bly die doel daarvan om die maatskappy eerder as die belangegroepe te bevoordeel. Hierdie soort kommunikasie neem die vorm aan van terugvoer deur die belangegroepe, eerder as 'n wedersydse gesprek tussen gelykes. Die uitgangspunt is dat kommunikasie gebruik kan word om belangegroepe te laat verander en aanpas, terwyl die maatskappy self onveranderd met bestaande aktiwiteite kan voortgaan – 'n ingesteldheid wat op *asimmetriese* kommunikasie dui. Die verskille in mag tussen maatskappye en hulle belangegroepe dra verder by tot die asimmetriese aard van kommunikasie. Die rede hiervoor is dat belangegroepe nie genoeg mag het om maatskappye te beïnvloed nie, terwyl maatskappye op hulle beurt wel die mag het om 'n invloed op die belangegroepe uit te oefen.

#### 2.4.1.5 Gevolgtrekking oor asimmetriese tweerigtingbenaderings tot KSV-kommunikasie

Maatskappye funksioneer tans in 'n omgewing van hoogs aktiewe en ingeligte belangegroepe wat aan maatskappye se besluitneming wil deelneem en graag in ag geneem wil word wanneer die maatskappy besluite neem (sien IoD, 2009). Maatskappye word gevolglik toenemend deur belangegroepe en die samelewing se verwagtings, waardes, norme en standaarde "gereguleer", eerder as slegs deur wetgewing (Steyn & Niemann, 2010:106; Steyn & De Beer, 2012:30).

Maatskappye wat 'n asimmetriese tweerigtingbenadering tot KSV-kommunikasie kies, sou potensieel in staat wees om deur tweerigtingkommunikasie vas te stel wat hulle belangegroepe asook die samelewing se behoeftes en verwagtings is. Nogtans behoort maatskappye nie

noodwendig hierdie behoeftes doeltreffend te kan hanteer nie, omdat hulle nie werklik met belangegroepe en die samelewing in gesprek tree nie.

Binne hierdie konteks is ŉ asimmetriese benadering tot KSV-kommunikasie ontoepaslik en onvoldoende, aangesien belangegroepe en die samelewing nie genoeg van ŉ "stem" het, en dus nie aan besluitneming deelneem nie. Volgens hierdie benadering behoort die maatskappy die belangegroepe en samelewing te probeer oorreed om te verander en aan te pas, eerder as dat die maatskappy self ook bereid sal wees om hulle gedrag aan te pas. Hieruit blyk dus dat die genoemde benadering tot kommunikasiebestuur binne die metateoretiese tradisie van kubernetika gewortel is, aangesien gestreef word na homeostase binne die maatskappy terwyl die maatskappy so ver moontlik die mag behou om die belangegroepe te bestuur, eerder as om mag te deel. Hierdie benadering sal waarskynlik nie tot ontwikkeling kan bydra nie. Daarby: indien belangegroepe en die samelewing ervaar dat die maatskappy nie werklik bereid is om gedragspatrone en beleide op grond van hulle verwagtings aan te pas nie, behoort die maatskappy ook nie daardeur bevoordeel te word nie en behoort nie een van die doelwitte van KSV werklik bereik te word nie.

#### 2.4.1.6 Gevolgtrekking oor maatskappy-georiënteerde kommunikasie *oor* KSV

Soos reeds aangetoon, poog maatskappy-georiënteerde KSV-kommunikasie in die eerste plek om die maatskappy se belange te bevorder. Dus is die kanse skraal dat hierdie soort KSV-kommunikasie werklik tot volhoubare ontwikkeling sal bydra. Indien maatskappye probeer om hulleself te bevoordeel deur ŉ verhoogde beeld en reputasie deur KSV-inisiatiewe te skep, is die kans goed dat daar gefokus sal word op welsynswerk of eenmalige geleenthede (soos groot Kerspartytjies) wat "mooi" foto's, positiewe persvrystellings en goeie publisiteit kan genereer, eerder as om ware ontwikkelingsbehoeftes te hanteer. Daar kan vele voorbeelde genoem word waar maatskappye die konsep van KSV misbruik om slegs vir hulleself voordeel te verseker (sien Deetz, 1992: 221-248; Mersham *et al*., 1995:87-88; Koten, 1997:149; Burger, 2007:136, 140). Hierdie soort praktyke is oor die algemeen verantwoordelik vir skeptici se argument dat KSV in wese ŉ besigheidsinisiatief is wat nie die vermoeë het om enigsins tot werklike ontwikkeling by te dra nie (sien Blowfield, 2005:215-216, 506, 518, 523; Blowfield & Frynas, 2005:506; Nevell & Frynas, 2007:678, 670).

Die afleiding kan dus gemaak word dat maatskappy-georiënteerde KSV-kommunikasie waarskynlik nie tot ontwikkeling sal bydra nie, aangesien die bevoordeeldes se behoeftes nie sentraal staan nie. Daar kan verder betoog word dat belangegroepe en die samelewing in die

geheel tans van maatskappye verwag om verantwoordelik op te tree en tot ontwikkeling by te dra, eerder as om voor te gee dat hulle hierdie handelinge verrig. Ingeligte belangegroepe behoort te kan onderskei tussen KSV-inisiatiewe en KSV-kommunikasie wat slegs op die maatskappy se voordeel fokus, en daardie vorme wat werklik daarna streef om ontwikkeling aan te wakker. Dit sou soms kon gebeur dat maatskappy-georiënteerde KSV en KSV-kommunikasie wel in ŉ mate tot ontwikkeling kan bydra, maar belangegroepe behoort steeds die maatskappy se motivering vir so ŉ strategie te bevraagteken. Indien belangegroepe se persepsie is dat KSV slegs tot voordeel van die maatskappy toegepas word, sal sulke soort KSV-inisiatiewe en KSV-kommunikasie waarskynlik nie die maatskappy se reputasie verhoog nie. Nog minder behoort dit verhoudings met belangegroepe en die samelewing te verbeter.

Ontwikkeling-georiënteerde KSV en KSV-kommunikasie fokus hierteenoor eerstens op die behoeftes van bevoordeeldes om werklike ontwikkeling mee te bring. Wat kommunikasie *oor* KSV betref, is die doel van ontwikkeling-georiënteerde KSV-kommunikasie om vas te stel wat die samelewing in die breë asook belangegroepe in die besonder se verwagtings van die betrokke maatskappy is.

### 2.4.2 Ontwikkeling-georiënteerde kommunikasie *oor* KSV

Uit die veld van kommunikasiebestuur is drie benaderings relevant vir maatskappye wat ontwikkeling-georiënteerde kommunikasie *oor* KSV toepas, naamlik simmetriese tweerigtingkommunikasie, die reflektiewe paradigma asook strategiese kommunikasiebestuur.

#### 2.4.2.1 Die simmetriese tweerigtingbenadering

Aan die begin van die 1980's het teoretici in Amerika besef dat die teoretiese grondslag van kommunikasiebestuur ontoereikend was en dat meer navorsing op hierdie terrein noodsaaklik was. Op grond hiervan het die International Association of Business Communicators (IABC) in 1982 die IABC Research Foundation gestig. Die organisasie het hulle in 1985 tot die grootste navorsingsprojek in daardie stadium binne die veld van kommunikasiebestuur verbind (Grunig, 1992:xiii; Dozier, 1995:xi; Dozier *et al*., 1995:3, 237; Grunig *et al*., 2002:ix).

Hierdie navorsingsprojek staan as die Uitnemendheidstudie (*Excellence study*) bekend. Die doel daarvan was om vas te stel wat die eienskappe van uitnemende kommunikasiedepartemente (en dus uitnemende kommunikasiebestuur) behels asook watter bydrae kommunikasiebestuur kan lewer dat maatskappye meer doeltreffend funksioneer (Grunig, 1992:xiii; Dozier *et al*., 1995:237; Grunig *et al*., 2002:ix).

Tydens die empiriese fase het die hoofuitvoerende beamptes, kommunikasiebestuurders en meer as 4 500 werknemers van meer as 300 maatskappye in die VSA, Verenigde Koninkryk en Kanada aan die studie deelgeneem. Die empiriese studie het bestaan uit 'n uitgebreide vraelysopname, sowel as 'n groot aantal opvolgonderhoude en gevallestudies (Grunig, 1992:10; Dozier *et al*., ix; Grunig *et al*., 2002:x).

Volgens Grunig (2006:154) lê die Uitnemendheidstudie en die teorie wat daaruit voortgespruit het, se bydrae op verskeie vlakke:

- Eerstens verduidelik dit hoe kommunikasiebestuur waarde toevoeg tot organisasies, belangegroepe en die samelewing.

- Tweedens dui dit aan hoe bemagtigde kommunikasiebestuur tot strategiese bestuur kan bydra.

- Derdens wys dit tegnieke uit wat kommunikasiebestuurders kan gebruik om strategiese kommunikasiebestuur toe te pas.

- Vierdens verduidelik die teorie die kritiese rol wat verhoudings speel in die beplanning en evaluering van programme vir kommunikasiebestuur.

- Vyfdens identifiseer hierdie teorie verskillende benaderings tot kommunikasiebestuur, verduidelik watter meer doeltreffend is om positiewe langtermynverhoudings met belangegroepe op te bou, en inkorporeer dit etiek in die strategiese funksie van kommunikasiebestuur.

- Sesdens dui die teorie aan hoe dit internasionaal toegepas kan word.

Die simmetriese tweerigtingbenadering word vanuit die Uitnemendheidstudie as die mees gepaste benadering tot korporatiewe kommunikasiebestuur voorgehou (sien Grunig & Grunig, 1992:10; 307-308; Grunig *et al.*, 2002:312, 323, 377-378).

Hierdie benadering word as eties beskou omdat die fokus inherent sosiaal verantwoordelik is (Dozier, 1989:5; Haung, 2004:346). Daarby word etiese gedrag as die proses van kommunikasiebestuur beskou, eerder as die uitkoms daarvan (Grunig & Grunig, 1992:308; Grunig & White, 1992:57). Dozier *et al*. (1995:13) verduidelik verder dat hierdie benadering 'n aktiewe poging aanwend om die betrokke maatskappy sowel as belangegroepe se belange in ag te neem en te beskerm. Die simmetriese tweerigtingbenadering maak verder voorsiening daarvoor dat die maatskappye ook hulle gedrag kan verander indien nodig. Daarom bied hierdie

benadering ’n raamwerk vir sosiaal verantwoordelike optrede deur maatskappye (Grunig & White, 1992: 46-48; Dozier *et al*., 1995:47; Grunig *et al*., 2002:15, 350; Haung, 2004:346). Behalwe vir die etiese aard van hierdie benadering, is daar in die Uitnemendheidstudie verder bevind dat die simmetriese tweerigtingbenadering ook die doeltreffendste manier van kommunikasie is om organisatoriese doelwitte te bereik (Grunig & Grunig, 1992:10; 307-308; Grunig *et al.*, 2002:312, 323, 377-378).

Dus, op grond van die etiese aard, die fokus op belangegroepe en die doeltreffendheid van hierdie benadering, beskou die huidige navorsing die uitgangspunte van die simmetriese tweerigtingbenadering as relevant vir ontwikkeling-georiënteerde kommunikasie *oor* KSV.

Die doeltreffende werking van die simmetriese tweerigtingbenadering word deur navorsing in die Uitnemendheidstudie beklemtoon. Hierdie studie het bevind dat die korttermyn kognitiewe invloed van simmetriese kommunikasie ’n groter kans het om op die langtermyn gedragsverandering by belangegroepe teweeg te bring, eerder as die asimmetriese pogings om gedrag regstreeks deur manipulasie te beïnvloed (Grunig, 1992:15). Die betoog is soos volg: Wanneer belangegroepe as gelykes behandel word, en die geleentheid het om met die maatskappy in gesprek te tree, is hulle meer geneig om die maatskappy te ondersteun as wanneer dit duidelik is dat maatskappye poog om belangegroepe se gedrag te manipuleer. Op die langtermyn word maatskappye bevoordeel wanneer hulle bereid is om ook soms toegewings te maak, hulle eie belang prys te gee, en aan die belangegroepe se verwagtings en vereistes te voldoen (Grunig, 1992:15; Grunig & White, 1992:39, 46; Grunig *et al*., 2002:15, 323).

Beide teoretici en kommunikasiepraktisyns het egter kritiek op die simmetriese tweerigtingbenadering as onrealisties en oor-idealisties (sien Pieczka, 1996:352, 354-356; Cheney & Christense, 2001:236-238, 256-257, 260-261; Leitch & Neilson, 2001:129-130; L’Etang, 1995, soos aangehaal deur Grunig *et al*., 2002:310, 318).

Hierdie kritici redeneer dat maatskappye kommunikasiebestuurders juis aanstel om die belange van die maatskappy te bevorder, eerder as om dit met dié van die belangegroepe te balanseer. Hoewel hierdie kritiekpunt as geldig erken word, redeneer Grunig en ander teoretici dat maatskappye nie slegs húlle belange op die hart dra nie, maar tog ook dié van hulle belangegroepe in ag neem – wat as “verdeelde lojaliteite” bestempel kan word. Hierdie verdeelde lojaliteite word ook “gemengde motiewe” genoem. Grunig en Grunig (1992:311) erken dat ’n benadering van gemengde motiewe meestal in die praktyk van kommunikasiebestuur ingespan word. So ’n benadering is ook eties en toepaslik, *mits* dit binne die raamwerk van ’n

simmetriese wêreldbeskouing toegepas word (Grunig & White, 1992:46, 49; Grunig & Grunig, 1992:312; Dozier *et al*., 1995:49-50; Grunig *et al*., 2002:317).

Binne die benadering van gemengde motiewe, poog die betrokke partye om die situasie nie net te verstaan uit hulle eie perspektief nie, maar ook dié van die ander party (Conrad, 1985:242). Enersyds word erken dat maatskappye hulle eie belange eerste sal nastreef. Tog word andersyds gereken dat maatskappye besef dit is juis in húlle belang om belangegroepe se belange ook te bevorder (Grunig & White, 1992:46).

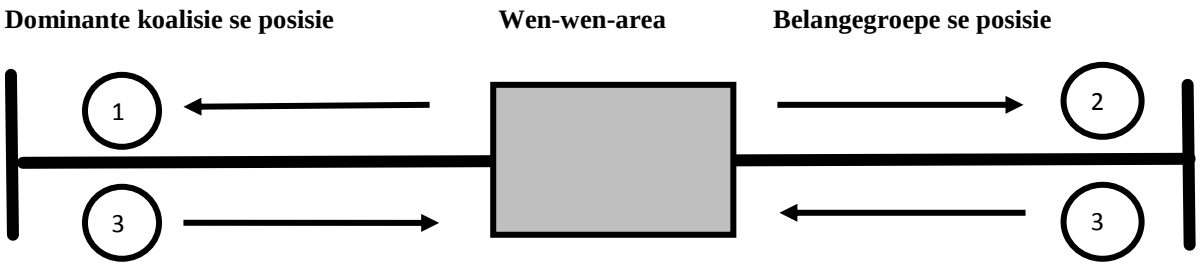
Hierdie redenasie is op die konsep van wederkerigheid gebou en rus op die idee van "doen aan ander wat jy aan jouself gedoen wil hê". Maatskappye besluit dus eerstens hoe hulle deur hulle belangegroepe behandel wil word en tree dan self só teenoor die betrokke belangegroep op (Grunig & White, 1992:46-48). Die beginsel van wederkerigheid behels gevolglik dat belangegroepe op hulle beurt die maatskappy met dieselfde mate van respek sal behandel as wat teenoor hulle bewys is. Wederkerigheid, 'n belangrike element van 'n simmetriese wêreldbeskouing, skep egter ook ruimte vir 'n benadering van gemengde motiewe binne die konteks van sodanige wêreldbeskouing. Die rede is dat mense erken dat wederkerigheid vir selfsugtige maar ook altruïstiese redes toegepas kan word (Grunig & White, 1992:48). Simmetriese tweerigtingkommunikasie binne die konteks van gemengde motiewe beteken dus nie noodwendig volledige onselfsugtigheid nie. Daar word immers ruimte gelaat vir die maatskappy om hulle eie belange te bevorder, mits dit nie tot nadeel van belangegroepe en die samelewing geskied nie (Grunig & Grunig, 1992:320).

In die benadering oor gemengde motiewe word verder aanvaar dat 'n mens in die praktyk selfs binne simmetriese kommunikasieprogramme soms wel asimmetriese taktiek kan toepas. In die lig hiervan word aanvaar dat kommunikasie binne 'n kontinuum van simmetriese en asimmetriese praktyke beweeg (Murphy, 1991:125, 127; Hellweg, 1989, soos aangehaal deur Grunig en Grunig, 1992:311-312; Dozier *et al*., 1995:51).

Maatskappye kan byvoorbeeld, as deel van hulle strategie om langtermyn-, positiewe verhoudings met belangegroepe te bou (simmetries), soms belangegroepe probeer oorreed om op 'n manier op te tree waarby die maatskappy kan baat vind (asimmetries). Sodoende word die motiewe van 'n simmetriese en asimmetriese benadering vermeng (Dozier *et al*., 1995:47; Grunig *et al*., 2002:358). Grunig en Grunig (1992:312) erken gevolglik dat asimmetriese praktyke wel 'n rol in uitnemende kommunikasiebestuur kan vervul. Tegelyk beklemtoon hulle dat uitnemende kommunikasie nader aan die simmetriese as die asimmetriese punte van die kontinuum sal lê. Daarby behoort dit te val binne die raamwerk van 'n simmetriese wêreldbeskouing waar positiewe langtermynverhoudings nagestreef word (Dozier *et al*., 1995:49-51, 97-98; Grunig *et al*., 2002:317, 358). In 2002 beklemtoon Grunig *et al*. (2002:355-357) dat wanneer

tweerigtingkommunikasie op 'n kontinuum beskou word, waar die middelpunt van die kontinuum aandui dat beide die organisasie sowel as die belangegroepe se belange gebalanseer word, hierdie middelpunt as simmetries beskou word, maar dit terselfdertyd voldoen aan die gemengde motiewe benadering.

Die volgende figuur verduidelik die bostaande argument:




| Maatskappy se posisie domineer (Asimmetries) | Gemengde Motiewe (Simmetries) | Belangegroepe se posisie domineer (Asimmetries) |
|---|---|---|

| Soort Praktyk | | Verduideliking |
|---|---|---|
| 1. | Asimmetries | Kommunikasie word gebruik om die maatskappy te bevoordeel |
| 2. | Samewerking | Kommunikasie word gebruik om belangegroepe te bevoordeel |
| 3. | Tweerigting | Kommunikasie word gebruik om 'n wen-wen-situasie vir beide die belangegroepe en maatskappy te skep |

**Figuur 2-1: Nuwe model van simmetrie en tweerigtingkommunikasie (Vertaal en aangepas uit Grunig *et al.*, 2002:357)**

Soos uit die figuur afgelei kan word, word kommunikasie wat die maatskappy ten koste van die belangegroepe, maar ook kommunikasie wat die belangegroepe ten koste van die maatskappy bevoordeel, as asimmetries beskou. Slegs kommunikasie wat daarop gemik is om 'n wen-wen situasie vir albei partye te skep word as simmetries erken. Hierdie fokus sluit ook aan by die gemengde-motiewe-benadering waar kommunikasie gebruik word om 'n volhoubare langtermynverhouding met belangegroepe te skep, deur die gebruik van beide simmetriese en asimmetriese praktyke (Dozier *et al*., 1995:48-49; Grunig *et al*., 2002: 355-358). Soos Grunig *et al*. (2002:356) dit raak stel: "With this new model of combined two-way public relations, the difference between the mixed-motive and the two-way symmetrical model disappears."

Teen hierdie agtergrond redeneer die huidige studie dat die uitgangspunte van die simmetriese tweerigtingbenadering toepaslik sal wees wanneer maatskappye met hulle belangegroepe *oor* KSV kommunikeer.

#### 2.4.2.2 Die reflektiewe paradigma

Holmström (1996; 1997), 'n Deense navorser, het kommunikasiebestuur binne die konteks van die sosiale sisteem-teorie bestudeer om kommunikasiebestuur as sosiologiese verskynsel te begryp (Steyn & De Beer, 2012:34). Die sisteem-teorie is in kubernetika gewortel, en Holmström se werk ondersteun dus die argument dat kommunikasiebestuur binne die metateoretiese raamwerk van kubernetika bestudeer en toegepas kan word. Hierdie navorser het die sosiologiese teorieë van Habermas en Luhmann gebruik om twee paradigmas vir die bestudering van kommunikasiebestuur te ontwikkel, naamlik die paradigmas van intersubjektiewe en sosiaal-sistemiese kommunikasiebestuur (sien Holmström, 1997:2). In latere navorsing steun sy grootliks op Luhmann se teorie om kommunikasiebestuur te bestudeer. Holmström (1996:81) het gevind dat die funksie van kommunikasiebestuur grootliks behoort te wees om die bestuur van maatskappye bewus te maak van kwessies en probleme in die samelewing om só te verseker dat maatskappye daarvan bewus is hoe om sosiaal verantwoordelik op te tree. Holmström (1996:97-98; 1997:2) beklemtoon vanuit die sosiaal-sistemiese paradigma vir kommunikasiebestuur hoe noodsaaklik wedersydse *refleksie* as deel van kommunikasiebestuur is. Sy noem dit dus die reflektiewe paradigma van kommunikasiebestuur.

Teen die laat 1990's het lede van die European Association for Public Relations Education and Research die toepaslikheid van VSA-gebaseerde handboeke vir die bestudering van die konsep en praktyk van kommunikasiebestuur in Europa begin bevraagteken. In daardie stadium is die veld van kommunikasiebestuur deur Amerikaanse navorsers oorheers en min navorsing is gedoen oor kommunikasiebestuur buite die VSA. Dit het uiteraard daartoe gelei dat Amerikaanse teorieë oor kommunikasiebestuur internasionaal erken en toegepas is. Europese navorsers het begin teenkap dat, hoewel Europa nie as een kulturele en politieke sisteem beskou kan word nie, dit beslis van die VSA onderskeibaar was. Daarom was dit belangrik om vas te stel of die manier van kommunikasiebestuur in Europa van dié van die VSA verskil, of daarmee ooreenstem. In 1999 is die European Body of Knowledge (EBOK) se navorsingsprojek geloods om vas te stel of kommunikasiebestuur slegs 'n Anglo-Amerikaanse konsep is, en of daar ook 'n

meer eiesoortige Europese benadering tot kommunikasiebestuur bestaan (Verčič *et al*., 2001:374; Van Ruler & Verčič, 2002:1).

Die EBOK-navorsingspan het bevind dat kommunikasiebestuur in Europa sterk fokus op die konsep van ŉ openbare sfeer en dat die kwessie van legitimiteit sentraal staan. Hierdie navorsers verwys daarna as die reflektiewe dimensie van kommunikasiebestuur (Verčič *et al*., 2001:377; Van Ruler & Verčič, 2002:5). Een van die vier eienskappe van Europese kommunikasiebestuur wat deur die EBOK-studie uitgewys is, is die sterk reflektiewe funksie daarvan. Daardeur word bedoel dat kommunikasiebestuur onder meer behoort te fokus op breë samelewingskwessies en die invloed van die maatskappy op en in die openbare sfeer (Verčič *et al*., 2001:380-381, 382; Van Ruler & Verčič, 2002:14, 16). Hierdie Europese benadering tot kommunikasiebestuur word vervolgens in die huidige studie die *reflektiewe paradigma* genoem (Verčič *et al*., 2001:373, 382).

In die konteks van die reflektiewe paradigma word sosiale verantwoordelikheid as kern van kommunikasiebestuur beskou, aangesien daardeur gepoog word om te verseker dat maatskappye optree soos die samelewing van hulle verwag. Binne hierdie paradigma besef maatskappye dat hulle op grond van hulle bestaan en funksionering in die samelewing, noodgedwonge ŉ invloed op daardie samelewing uitoefen. Deur refleksie poog maatskappye gevolglik om hulle invloed op die samelewing te begryp, en só op te tree dat hulle ŉ positiewe impak het. Sodoende word gepoog om konflik te voorkom of op te los tussen die maatskappy se optrede en die samelewing se persepsie van sosiaalverantwoordelike gedrag (Holmström; 1997:3; Verčič *et al*., 2001:382; Burger, 2009:107, 111). Die reflektiewe paradigma is dus relevant vir ontwikkeling-georiënteerde KSV-kommunikasie, aangesien die samelewing se verwagtings en belange sentraal tot hierdie benadering staan.

In die reflektiewe paradigma word eerstens aanvaar dat maatskappye deel van die samelewing uitmaak en daarom ŉ verantwoordelikheid teenoor die samelewing het (Verčič *et al*., 2000; Verčič & Van Ruler, 2002:16; Steyn & Niemann, 2008:4; Burger, 2009:107). Tweedens word ŉ interafhanklike verhouding tussen die samelewing en maatskappye erken en word aanvaar dat ŉ maatskappy afhanklik is van die samelewing om te kan voortbestaan. Om hierdie rede moet die maatskappy die samelewing se behoeftes en verwagtings begryp en in ag neem. Dit behoort te verseker dat die maatskappy verantwoordelik funksioneer, as legitiem beskou word en ŉ bedryfslisensie van die samelewing ontvang (Holmström, 1996:81; Holmström, 1997:14; Verčič *et al*., 2000; Verčič *et al*., 2001:382; Verčič & Van Ruler, 2002:11, 14, 16; Holmström,

2005:498-499, 503; Steyn & Niemann, 2008:4). Om dit te kan doen is doeltreffende tweerigtingkommunikasie tussen die maatskappy en die samelewing noodsaaklik, sodat die maatskappy die samelewing se verwagtings kan vasstel en beplan hoe hulle KSV-strategie daaruit behoort te sien.

In hierdie benadering word wedersydse begrip as die oorhoofse doel van kommunikasie beskryf, hoewel erken word dat so iets uiters moeilik bereik kan word (Holmström, 1997:9, 17; Verčič *et al*., 2000; Verčič & Van Ruler, 2002:14; Burger, 2009:110-111).

Kommunikasie het gevolglik eerstens ŉ reflektiewe funksie waartydens vasgestel word wat die samelewing as sosialeverantwoordelike optrede beskou. Hierdie inligting word gebruik om te verseker dat die maatskappy sosiaal verantwoordelik funksioneer en sodoende vertroue in die samelewing wek. Tweedens het kommunikasie ŉ uitdrukkingsfunksie waardeur gereeld met die samelewing oor die maatskappy se funksionering gekommunikeer word. Sodoende raak die samelewing bewus van die maatskappy se verantwoordelike optrede en funksionering (Holmström, 1996:97-98; 1997:15; Verčič *et al*., 2001:380, 381; Verčič & Van Ruler, 2002:14). Die aard van kommunikasie binne hierdie benadering kan ŉ mens beskryf as belangegroep-geörienteer, samelewing-geörienteer, ŉ gelyke vennootskap, simmetries en tweerigting (sien Holmström, 1997:9; Verčič & Van Ruler, 2002:9, 11; Holmström, 2005:501; Burger, 2009:108, 112).

Die reflektiewe paradigma is dus ontwikkeling-geörienteer in die sin dat die kommunikasie die samelewing se behoeftes in ag neem en die verbetering van die openbare sfeer as eerste prioriteit beskou. Dié benadering het ook die potensiaal om vir die maatskappy voordeel te bewerk wanneer die samelewing die indruk kry dat die maatskappy werklik hulle sosialeverantwoordelikheid nakom. Binne die reflektiewe paradigma word sosialeverantwoordelikheid as kern van kommunikasiebestuur beskou (Holmström, 1997:3; Verčič *et al*., 2001:382; Burger, 2009:107, 109, 111). Hierdie feit onderstreep die relevansie van die uitgangspunte wat hierdie benadering vir KSV-kommunikasie inhou.

#### 2.4.2.3 Strategiese kommunikasiebestuur

In Suid-Afrika het die Departement van Bemarking en Kommunikasiebestuur aan die Universiteit van Pretoria vanaf 1997 tot 2003 ŉ studie in kommunikasiebestuur uitgevoer. Hierdie studie is dus min of meer dieselfde tyd as die EBOK-studie in Europa uitgevoer, hoewel die Suid-Afrikaanse navorsers nie van die EBOK-studie bewus was nie. Die doel van die Suid-

Afrikaanse studie was om op die Uitnemendheidstudie voort te bou deur laasgenoemde studie se bevindings as teoretiese vertrekpunt te gebruik vir die konseptualisering van navorsing oor kommunikasiebestuur in Suid-Afrika. Op daardie tydstip was daar betreklik min navorsing op hierdie terrein onderneem en was daar dus ŉ groot behoefte aan empiriese navorsing (Steyn, 2007:137-138). Steyn kan as een van die belangrikste navorsers in hierdie navorsingsprojek beskou word. Haar werk fokus grootliks op strategiese kommunikasiebestuur en die strategiese rol en funksie wat die kommunikasiebestuur as strateeg behoort te vervul (sien Steyn 2000a, 2000b, 2000c, 2000d). Ander navorsers wat aan hierdie navorsingsprogram deelgeneem het, was onder andere Groenewald (1998) en De Beer (2001). Die bevindings van hierdie studie deur die Universiteit van Pretoria, saam met verdere studies op dieselfde navorsingsgebied staan bekend as die Pretoria-denkskool (Steyn & De Beer, 2012:35).

Volgens die Pretoria-denkskool kan korporatiewe kommunikasiebestuur in ŉ strategies-organisatoriese konteks *strategiese kommunikasiebestuur* (strategic communication management – SCM) genoem word. Strategiese kommunikasiebestuur word beskou as ŉ wetenskaplike wêreldbeskouing wat kommunikasiebestuur binne die strategiese konteks van maatskappye konseptualiseer (De Beer, 2010; De Beer *et al*., 2013:303). In hierdie denkskool word strategiese kommunikasiebestuur van kommunikasiebestuur onderskei op grond daarvan dat eersgenoemde kommunikasiebestuur as strategiese bestuursfunksie beskou, wat op strategiese vlak, eerder as funksionele vlak geld (Steyn, 2007:139; Steyn & De Beer, 2012:31; De Beer *et al*., 2013:303).

Strategiese kommunikasiebestuur is ŉ belangegroep-georiënteerde en ŉ belangegroep-verantwoordelike benadering tot kommunikasiebestuur (Steyn & De Beer, 2012:29, 50). Sodanige benadering is toepaslik vir KSV-kommunikasie, aangesien dit ŉ verantwoordelikheid teenoor belangegroepe asook die samelewing erken.

Omgewingskandering staan sentraal tot strategiese kommunikasiebestuur. Dit behels ŉ manier om maatskappye se prominente belangegroepe te verstaan en die kwessies te identifiseer wat vir hulle belangrik is (Steyn, 2002:42, 43; 2007:139, 161, 165; Steyn & Niemann, 2008:5). Daar word egter binne hierdie benadering beklemtoon dat maatskappye nie slegs op hulle belangegroepe se verwagtings kan fokus nie, maar ook dié van die breër samelewing in ag moet neem (Steyn, 2007:139; Steyn & Niemann, 2008:5-6). Steyn en Niemann (2008:1; 2010:107) gaan so ver as om te betoog dat ŉ mens die samelewing in geheel, in die huidige era, as die mees strategiese belangegroep van maatskappye kan beskou.

Die hoofdoel van strategiese kommunikasiebestuur is om konflik tussen maatskappye en die samelewing te voorkom of op te los, deur vooraf vas te stel wat die openbare mening is oor verwagtings wat belangegroepe van maatskappye het. Strategiese kommunikasiebestuur word verder gebruik om tweerigtingkommunikasie oor strategiese kwessies tussen maatskappye en belangegroepe te fasiliteer en sodoende wedersyds voordelige verhoudings met belangegroepe en die samelewing te bou (Steyn & De Beer, 2012:29).

Strategiese kommunikasiebestuur kan gebruik word om, deur ŉ "van-buite-na-binne" perspektief, belangegroepe asook die samelewing se verwagtings, waardes, behoeftes, en bekommernisse wat vir die maatskappy relevant is te bepaal. Sodoende kan uitgevind word hoe die maatskappy behoort op te tree om deur hierdie belangegroepe as sosiaal verantwoordelik beskou te word. Op grond van hierdie inligting kan die maatskappy dan besluite neem om te verseker dat die maatskappy se organisatoriese doelwitte en strategieë met die verwagtings van die breër samelewing ooreenkom. Hiervolgens kan beleide ingestel word wat tot beide die maatskappy en die samelewing se voordeel strek. Strategiese kommunikasiebestuur kan maatskappye dus help om sosiaal verantwoordelik op te tree deurdat belangegroepe se verwagtings in die oog gehou word (Steyn, 2002:42, 43; 2007:139; Steyn & Niemann, 2008:5-6; Steyn & De Beer, 2012:31-32, 51).

Hierdie soort kommunikasie kan ook op ŉ "van-binne-na-buite"-manier gebruik word om oor sosialeverantwoordelikheid te kommunikeer. Op dié manier kan sodanige kommunikasie vertroue in die maatskappy versterk en bydra tot ŉ verhoogde reputasie en wedersyds voordelige verhoudings tussen maatskappye, hulle belangegroepe en die samelewing. Dit wil sê, mits die maatskappy wel sosiaal verantwoordelik funksioneer en die samelewing se belange daardeur bevorder (Steyn, 2002:42, 43; 2007:139; Steyn & Niemann, 2008:5-6; Steyn & De Beer, 2012:31-32, 51).

Om dus op te som: Dit is duidelik dat strategiese kommunikasiebestuur toepaslik is vir ontwikkeling-georiënteerde KSV-kommunikasie. Die rede is dat belangegroepe en die samelewing se behoeftes en verwagtings in ag geneem word, terwyl dit ook kan bydra tot voordeel vir die maatskappy deur goeie verhoudings en ŉ verhoogde reputasie.

#### 2.4.2.4 Gevolgtrekking oor ontwikkeling-georiënteerde kommunikasie *oor* KSV

Dit is duidelik dat daar verskeie ooreenkomste tussen die reflektiewe paradigma, simmetriese tweerigtingkommunikasie en strategiese kommunikasiebestuur is. In al drie benaderings word die volgende gedoen:

- ’n belangegroep (en samelewing) -georiënteerde benadering tot kommunikasie voorgestaan;
- simmetriese tweerigtingkommunikasie as ideaal aangedui;
- wedersydse begrip nagestreef;
- die samelewing se verwagtings van die maatskappy asook die maatskappy se verantwoordelikheid teenoor die samelewing beklemtoon;
- betoog dat die maatskappy bereid moet wees om aan te pas op grond van die samelewing se verwagtings en belange.

Ontwikkeling-georiënteerde KSV-kommunikasie fokus daarop om die samelewing asook die belangegroepe se behoeftes en verwagtings te begryp en daaraan te voldoen. Gevolglik is daar ’n groter kans dat hierdie vorm van KSV-kommunikasie tot ontwikkeling kan bydra. Ontwikkeling is die eerste prioriteit in hierdie soort KSV-kommunikasie en daarom behoort die maatskappy só op te tree en te kommunikeer dat gespesifiseerde ontwikkelingsdoelwitte bereik word.

Soos reeds genoem (sien 1.2, 2.2.1), is bevind dat belangegroepe meer positief ingestel is teenoor maatskappye wat werklik hulle verantwoordelikheid teenoor die samelewing erken en nakom. Gegrond op die beginsel van wederkerigheid is dit waarskynlik dat maatskappye wat tot ontwikkeling bydra voordele uit hierdie KSV-inisiatiewe en KSV-kommunikasie kan verkry – indien belangegroepe en die samelewing daarvan oortuig is dat die maatskappy verantwoordelik en verantwoordbaar optree. Hierdie vorm van KSV-kommunikasie sou verder kon bydra tot ’n verbeterde verhouding tussen maatskappye, hulle belangegroepe asook die samelewing. Op grond van so ’n verbeterde verhouding kan KSV-kommunikasie daartoe bydra dat die maatskappy se reputasie verbeter, die maatskappy ’n mededingende voordeel verkry en dat die samelewing meer geneë sal voel om aan daardie maatskappy ’n bedryfslisensie te verskaf.

Ontwikkeling-georiënteerde KSV-kommunikasie het dus die potensiaal om by te dra tot die ontwikkelingsdoelwitte van KSV-inisiatiewe, en om vir die maatskappy as sodanig voordeel in te hou. In die huidige studie word gevolglik aanbeveel dat maatskappye op ontwikkeling-

georiënteerde KSV-kommunikasie fokus wanneer hulle *oor* KSV kommunikeer. Die spesifieke uitgangspunte van ontwikkeling-georiënteerde kommunikasie *oor* KSV word in hoofstuk 3 bespreek.

Vanuit bostaande bespreking van ontwikkeling-georiënteerde KSV-kommunikasie kan die eerste teoretiese stelling met betrekking tot die doel van kommunikasie *oor* KSV geformuleer word:

***Teoretiese stelling 1:***

***Einddoel van kommunikasie* oor *KSV***

Die doel van kommunikasie *oor* KSV is onder andere om positiewe verhoudings tussen maatskappye en hulle belangegroepe te skep, hulle beeld en reputasie te verbeter, by te dra tot wedersydse begrip en om 'n mededingende voordeel asook bedryfslisensie te bekom.

Soos reeds betoog, is kommunikasie *oor* KSV egter nie voldoende om ontwikkelingsdoelwitte te kan bereik nie. Daar moet ook aandag geskenk word aan kommunikasie *in* KSV. In die huidige studie word geargumenteer dat ontwikkeling-georiënteerde KSV-kommunikasie nie slegs kommunikasiebestuursbenaderings behoort in te sluit nie, maar ook ontwikkelings-kommunikasiebenaderings tot kommunikasie *in* KSV om tot die ontwikkelingsdoelwitte van KSV te kan bydra. Hierdie argument word in die volgende afdeling gestaaf.

## 2.5 BENADERINGS TOT MAATSKAPPY-GEORIËNTEERDE TEENOOR ONTWIKKELING-GEORIËNTEERDE KOMMUNIKASIE *IN* KSV

Wanneer maatskappye die belangrikheid van kommunikasie *in* KSV erken ten einde ontwikkelingsdoelwitte te bereik, staan hulle voor die keuse om te bepaal op watter wyse hulle hierdie kommunikasie gaan benader.

### 2.5.1 Maatskappy-georiënteerde kommunikasie *in* KSV

In die huidige studie word betoog dat ondernemings wat maatskappy-georiënteerde KSV-kommunikasie toepas op grond van hulle asimmetriese wêreldbeskouing (sien 2.3.1) en voorkeur vir eenrigtingkommunikasie (sien 2.3.3), kommunikasie *in* KSV waarskynlik op modernistiese wyse sal benader. Hierdie soort ondernemings gaan eerstens van die veronderstelling uit dat die maatskappy die beste weet wat die bevoordeeldes nodig het en ook hoe om hulle behoeftes en

probleme aan te spreek. Tweedens poog ondernemings wat op maatskappy-georiënteerde KSV-kommunikasie fokus, gewoonlik om soveel moontlik beheer oor die KSV-inisiatiewe te behou, terwyl hulle dit op die vinnigste en mees koste-effektiewe manier aanpak.

#### 2.5.1.1 Die moderniseringsbenadering

In die moderniseringsbenadering word samelewings as óf ontwikkeld óf onderontwikkeld/ontwikkelend geklassifiseer. Sodoende word aanvaar dat ontwikkelende gemeenskappe tot elke prys "ontwikkel" moet word. Gevolglik word die meer "moderne", geïndustrialiseerde samelewings of gemeenskappe as die ideaal voorgehou waarna meer "tradisionele" samelewings of gemeenskappe moet streef (Ayee, 1993:29; Servaes, 1995:40; Agunga, 1997:140; Melkote & Steeves: 2001:54; Servaes & Malikhao, 2002:2; Mefalopulos & Grenna, 2004:26; Gumucio-Dagron & Tufte, 2006:xvi; Inagaki, 2007:7; Madizika & Bornman, 2007:23).

Binne die moderniseringsbenadering word ontwikkeling beskou as evolusionêre, liniêre en eenrigtingprosesse waardeur alle samelewings of gemeenskappe moet gaan om as "ontwikkeld" geklassifiseer te word (Servaes, 1995:40; 1996c:31; Agunga, 1997:140; Servaes & Malikhao, 2002:2; Servaes, 2008:17). Daarom word gereken dat ontwikkeling behoort te geskied wanneer ontwikkelende lande aan die politieke en ekonomiese sisteme van ontwikkelde (d.i. Westerse) lande blootgestel word, en daardie sisteme navolg. Die teenargument is egter dat ontwikkelende lande nie self hiertoe in staat is nie en dat ontwikkelde lande hulle juis behoort te help om "ontwikkel" te raak (Servaes, 1996c:31; 1996a:83; Agunga, 1997:140). Hierdie soort denke het gelei tot die ontstaan van ontwikkelingsprogramme wat op ontwikkelende lande gerig is.

Dieselfde betoog kan geld vir ontwikkelende gemeenskappe binne 'n bepaalde samelewing. Hierdie gemeenskappe behoort die voorbeeld van meer tegnologiese en geïndustrialiseerde gemeenskappe na te volg. Tog, aangesien aanvaar word dat hierdie gemeenskappe nie self daartoe in staat is nie, behoort "ontwikkeldes" die verantwoordelikheid te aanvaar om hierdie gemeenskappe te help "ontwikkel".

In die moderniseringsbenadering word ontwikkeling gelykgestel aan ekonomiese vooruitgang, verhoogde groei en produktiwiteit. Dit sluit prosesse in van verandering en vernuwing, verwestering, industrialisering en die toepassing van wetenskaplike tegnologie en kennis (Rogers, 1976:49; Keeton, 1984:276; Mowlana, 1997:185-186; Agunga, 1997:138-139; Melkote, 2006: 151-152; Gumucio-Dagron & Tufte, 2006:xvi; Servaes & Malikhao, 2008:159).

Tradisionele praktyke word dus verwerp en daar word van die standpunt af uitgegaan dat ontwikkelende gemeenskappe slegs ontwikkel kan word indien hulle voldoen aan die vereistes wat hierbo volgens die moderniseringsbenadering uiteengesit is.

Om hierdie doelwitte te bereik word die massamedia grootliks ingespan om mense in te lig oor nuwe idees en hulle te oortuig om hierdie idees na te volg. Die massamedia word gevolglik as "voertuig vir ontwikkeling" beskou. Kommunikasie word onder meer gebruik om 'n "klimaat vir modernisering" te skep, mense te oorreed om die nuwe tegnologie wat aan hulle bekend gestel word te aanvaar, of om sekere waardes, houdings en gedrag aan te moedig. Verskillende vorme van kommunikasie moet mense in ontwikkelende lande of gemeenskappe dus oorreed en motiveer om hulle tradisionele gebruike te laat vaar en die nuwe, tegnologiese praktyke aan te neem. In so 'n liniêre, "top-down-", eenrigtingproses van oorreding word die bevoordeeldes meestal as passiewe ontvangers van boodskappe en inligting beskou (Beltrán, 1974:78; Rogers, 1989:70; Thomas, 1994; Gumucio-Dagron & Tufte, 2006:xvi; Madikiza & Bornman, 2007:22-23; Inagaki, 2007:5).

Die grootste kritiekpunt teen die moderniseringsbenadering is dat dit meestal nie slaag in die ontwikkelingsdoelwitte wat die agente hiervan stel nie. Dit maak hierdie benadering ook ontoepaslik vir KSV-inisiatiewe wat juis poog om tot ontwikkeling by te dra. In uitgebreide navorsing is bevind dat ontwikkelingsinisiatiewe wat volgens die moderniseringsbenadering aangepak is, nie ontwikkelingsprobleme in ontwikkelende lande verminder het nie. Inteendeel, hierdie probleme het eerder toegeneem. Voorts is bevind dat modernisering bygedra het tot die vergroting van die gaping tussen arm en ryk lande, asook tussen arm en ryk mense in ontwikkelende lande (Keeton, 1984:277; Ayee, 1993:38; Ascroft & Masilela, 1994:264; Thomas, 1994:58; Servaes, 1995:41; Agunga, 1997:145-146; Melkote & Steeves, 2001:61; Servaes & Malikhao, 2002:5; Madikiza & Bornman, 2007:23).

Die aard van ontwikkelingsprojekte binne die moderniseringsbenadering word veral gekritiseer omdat dit as 'n vorm van oorheersing en manipulasie beskou word wat grootliks die belange van dominante elites vooropstel (Melkote & Steeves, 2001:201; Huesca, 2002:500; 2008:181).

Wat kommunikasie betref, word die gebruik van massamedia in ontwikkeling as 'n verdere manier beskou om die belange van oorheersende groepe ten koste van gemarginaliseerde groepe te beskerm. Dit kan daartoe lei dat ongelykhede versterk word en selfs kan vergroot (Huesca 2008:182; Melkote & Steeves, 2001:220; Gumucio-Dagron & Tufte, 2006:xvii; Madikiza & Bornman, 2007:23-24). Een van die redes hiervoor is dat die meer gegoede en geletterde mense meestal toegang tot die massamedia het. Op grond van daardie geletterdheid en reeds bestaande kennis, trek hulle meer voordeel as ander uit ontwikkeling deur die massamedia (Beltrán,

1974:80; Melkote & Steeves, 2001:220-221, 233). Sodoende kan mense wat reeds hulpbronne het, dit vermeerder, terwyl dié wat dit juis die nodigste het hiervan uitgesluit word, en gevolglik net nog verder teenoor die meer bevoordeeldes terugsak.

Aansluitend hierby word van die standpunt uitgegaan dat diegene wat die massamedia beheer en bestuur ook die inhoud van boodskappe sal vasstel (Melkote & Steeves, 2001:219). Hierdie omstandighede skep probleme omdat die inhoud van boodskappe dus deur mense in ontwikkelde lande, of deur die elites in ontwikkelende lande, saamgestel kan word om hulle eie doelwitte te bereik, eerder as om op die werklike behoeftes van die mense op voetsoolvlak te fokus.

'n Volgende uiters belangrike punt van kritiek is dat ontwikkeling binne modernisering gelykgestel word aan verwestering. Ontwikkelingsprogramme binne die moderniserings-benadering is meestal 'n weerspieëling van Westerse kultuur, tradisie en filosofie. Daarby neem hierdie benadering nie die uniekheid van ontwikkelende gemeenskappe se kultuur en tradisies in ag nie. Die kompleksiteit van onwikkeling word ook oor die hoof gesien en die gevolglike oorvereenvoudigde benadering tot ontwikkeling is meestal onsuksesvol (Servaes, 1995:41; Agunga, 1997:146; Madizika & Bornman, 2001:22, 24; Melkote & Steeves, 2001:215; Huesca, 2002:500; Servaes & Malikhao, 2002:5-6; Madikiza & Bornman, 2007:23; Servaes & Malikhao, 2008:160; Huesca, 2008:181; Pratt, 2010:4).

'n Saak wat met verwestering verband hou, is die aanname dat die implementering van nuwe innoverings gewoonlik vir almal voordelig sal wees. Eksponente van die moderniseringsbenadering glo dat eksterne kenners weet wat mense in ontwikkelende gemeenskappe se probleme is asook hoe om dit die beste aan te pak. Tog het empiriese studies getoon dat dit nie altyd die geval is nie. Waar die moderniseringsbenadering inheemse kennis en tradisionele praktyke van ontwikkelende gemeenskappe onderwaardeer, is daar bewyse dat dit in sommige gevalle meer relevant en suksesvol is as die nuwe innoverings wat aan hierdie gemeenskappe voorgehou word (Melkote & Steeves, 2001:226-227).

In terme van kommunikasie word die eenrigting, "top-down"-, liniêre kommunikasiemodel wat die moderniseringsbenadering navolg, as een van die basiese swakpunte van dié benadering beskou (Beltrán, 1975:189, 2002:500; Melkote & Steeves, 2001:208, 229). Hierdie benadering tot kommunikasie sluit aan by die idee dat "ontwikkelingskenners" van ontwikkelde lande weet wat die beste vir mense in ontwikkelende lande is. Om hierdie rede is dit nie nodig om die "ontvangers" van die boodskappe enigsins anders te betrek as om hulle te probeer oorreed om die oplossings te aanvaar wat aan hulle voorgehou is nie.

As gevolg hiervan is die inhoud van kommunikasieboodskappe oor ontwikkeling nie deurlopend toepaslik vir ontwikkelende gemeenskappe nie. Soms is sodanige boodskappe ook nie vir sulke

gemeenskappe verstaanbaar (en dus bruikbaar) nie (Beltrán, 1974:82; Melkote & Steeves, 2001:214, 223). Hierdie situasie word vererger deur gebrekkige aandag wat aan die taalvaardighede, voorkennis, voorafgaande boodskappe en tegniese vaardighede van ontvangers gegee word. Dit kan verder daartoe bydra dat die inhoud van boodskappe nie altyd relevant en bruikbaar vir die teikengroepe is nie (Melkote & Steeves, 2001:225, 233).

'n Verdere kritiekpunt is die fokus op ekonomiese groei binne modernisering. Die rede is dat so 'n fokus daartoe kan lei dat ander noodsaaklike menslike behoeftes en elemente van ontwikkeling oor die hoof gesien word (2002:500; Melkote & Steeves, 2001:19-20; Servaes & Malikhao, 2002:5; Madikiza & Bornman, 2007:23).

Kritiek word ook uitgespreek teen omstandighede waar ontwikkelingsprogramme grootliks op individuele verandering en probleme fokus. Die gevolg is dat die sosiale, politieke en ekonomiese strukture, wat die konteks van hierdie probleme verskaf, oor die hoof gesien word (Beltrán, 1975:189-190, 2002:500; Melkote & Steeves, 2001:210-213). Kritici beklemtoon dat daar nie werklike verandering op mikrovlak kan wees so lank as wat die makrovlak uit die oog verloor word nie.

#### 2.5.1.2 Gevolgtrekking oor maatskappy-georiënteerde kommunikasie *in* KSV

Dit blyk dus dat die gebruik van die moderniseringsbenadering in kommunikasie waarskynlik nie sal bydra tot die bereiking van ontwikkelingsdoelwitte nie. Daar is egter duidelike voordele uitgewys wat die gebruik van hierdie benadering vir maatskappye kan inhou. Tog is die onvermoë van hierdie benadering om werklik tot ontwikkeling by te dra so 'n groot nadeel, dat die maatskappye self ook nie by die gebruik hiervan sou kon baat nie. Dit is omdat belangegroepe (wat die samelewing as geheel insluit) sulke KSV-inisiatiewe nie as daadwerklike bydrae tot ontwikkeling behoort te beskou nie.

Na aanleiding van die kritiek teen die moderniseringsbenadering asook die probleme om ontwikkelingsdoelwitte te bereik, het ander benaderings tot ontwikkeling en ontwikkelingskommunikasie ontstaan. Soos in hoofstuk 1 betoog is (sien 1.2.2), word die beginsels van die deelnemende benadering tot ontwikkelingskommunikasie in die betrokke studie as toepaslik vir kommunikasie *in* KSV beskou. Om die uitgangspunte van die deelnemende benadering te begryp, is die konteks waarbinne hierdie benadering ontstaan het belangrik. Gevolglik word die benaderings tot ontwikkelingskommunikasie wat op die moderniseringsbenadering gevolg het kortliks voorgehou om die agtergrond vir die ontstaan van die deelnemende benadering duidelik te maak. Die volgende drie benaderings kan as voorlopers

tot die deelnemende benadering beskou word: die afhanklikheids-, basiese behoefte- en die veelvuldigheidsbenadering.

#### 2.5.1.3 Die afhanklikheidsbenadering

Die eerste van die benaderings wat uit kritiek teen die moderniseringsbenadering ontstaan het, was die afhanklikheidsbenadering. Hiervolgens is geredeneer dat die kapitalistiese ekonomiese sisteem asook ontwikkelende lande se afhanklikheid van ontwikkelde lande, die grootste oorsaak van onderontwikkeling is (Frank, 1967: xi; Dos Santos, 1970:231; Servaes, 1995:42; 1996c:32, 84; 1999:34; Servaes & Malikhao, 2008:162). Hier is aangedui dat ontwikkelende lande hulle van die kapitalistiese sisteem moet losmaak en eerder ŉ sosialistiese sisteem aanneem om onafhanklik te kan funksioneer en ontwikkel (Baran, 1957:14, 17, 288-300; Sweezy, 1981:80-84, 97; Omvert, 1972, soos aangehaal deur Agunga, 1997:150). Wat kommunikasie betref, is betoog dat ontwikkelende lande meer onafhanklik en outonoom moes optree, maar dit was in die lig van hulle ekonomiese omstandighede net nie moontlik nie. Alhoewel hier reeds ŉ behoefte aan deelname in kommunikasie uitgewys is, was dit steeds ŉ eenrigtingbenadering tot kommunikasie (Servaes, 1995:42; 1996c:34; Servaes & Malikhao, 2002:9; Gumucio-Dagron & Tufte, 2006:xix; Servaes & Malikhao, 2008:162-163). Die afhanklikheidsbenadering het ŉ bydrae tot ontwikkeling gelewer deur die probleme van die moderniseringsbenadering uit te wys, maar het nie werklik gehelp om oplossings vir hierdie probleme te voorsien nie (Servaes & Malikhao, 2008:163; McAnany, 1983, soos aangehaal deur Servaes, 1995:42 & Servaes & Malikhao, 2008:163).

#### 2.5.1.4 Die basiese-behoefte-benadering

Die basiese-behoefte-benadering het ontstaan uit kritiek teen die afhanklikheidsbenadering en was ŉ verdere poging om die moderniseringsbenadering ten opsigte van ontwikkelingskommunikasie teen te werk. Hierdie benadering redeneer dat mense sekere basiese behoeftes het waaraan eers voldoen moet word voordat daar van hulle verwag kan word om onafhanklik en produktief te funksioneer en sodoende te "ontwikkel". Die basiese-behoefte-benadering het dus eerstens daarop gefokus om regstreeks te voorsien in mense se basiese behoeftes (soos water, voedsel, behuising, gesondheidsorg, gereedskap en opvoeding) en om seker te maak dat hulpmiddels só verdeel word dat dit in soveel moontlik mense se noodsaaklike behoeftes kan voorsien. Hierdie benadering het tweedens gepoog om ŉ normatiewe teorie daar te stel wat aandui hoe hierdie ontwikkelingsdoelwit bereik kan word (Keeton, 1984:280; Farooq, 1988:363; Agunga, 1997:154; Reader, 2006:337-338). In hierdie benadering het die

ontwikkelingsdoelwit verskuif vanaf die moderniseringsidee van maksimalisering van uitsette, na die minimalisering van armoede (Norman, 1979:985).

Binne die basiese-behoefte-benadering word erken dat van die vorige benaderings tot ontwikkeling misluk het. Dit was onder meer weens ŉ gebrek aan plaaslike deelname. Hierdie benadering het dus daarop gefokus om plaaslike gemeenskappe en bevoordeeldes, waar moontlik, te betrek by die identifisering van behoeftes en besluitneming (Keeton, 1984:283). Terwyl hierdie benadering erken het dat deelname ŉ belangrike komponent van ontwikkelingskommunikasie behoort te wees, is egter nie daarin geslaag om werklike deelname te fasiliteer nie (Keeton, 1984:286).

Uit hierdie erkenning dat deelname ŉ noodsaaklike deel van ontwikkeling sowel as ontwikkelingskommunikasie uitmaak, het die veelvuldigheidsbenadering tot stand gekom.

#### 2.5.1.5 Die veelvuldigheidsbenadering

Die basiese uitgangspunte van die veelvuldigheidsbenadering oor ontwikkeling is die volgende:

- Ontwikkeling is relatief; geen samelewing is ooit volledig ontwikkel, of in alle aspekte heeltemal onderontwikkel nie.
- Beide interne en eksterne faktore kan ontwikkeling beïnvloed, aangesien alle moonthede op die een of ander manier van mekaar afhanklik is.
- Daar bestaan geen universele pad na ontwikkeling nie; ontwikkeling behels ŉ integrale, multidimensionele proses wat van samelewing tot samelewing sal verskil.
- Ontwikkeling behoort kultuurverskille, kulturele identiteit en veelvuldigheid te respekteer en in ag te neem wanneer ontwikkelingsinisiatiewe beplan en geïmplementeer word.
- Inheemse probleemidentifisering en -oplossing behoort die kern van alle ontwikkelingsinisiatiewe te vorm sodat ontwikkeling endogeen kan geskied. Ontwikkeling behoort dus uit die “hart” van gemeenskappe te kom.
- Ontwikkeling behoort te fokus op die voldoening aan (basiese) behoeftes, beide materieel en niematerieel.

- Ontwikkelende gemeenskappe moet vir ontwikkeling staatmaak op hulleself en hulle eie sterk punte en hulpbronne (bv. hulle eie energie asook die natuurlike en kulturele omgewing), en minder afhanklik van eksterne hulp wees.

- Ontwikkeling behoort in harmonie met die natuurlike (ekologiese) omgewing te geskied en gevolge vir die natuur moet in ag geneem word, veral wat volhoubaarheid oor die langtermyn betref.

- Die ontwikkelingsproses behoort die vorm van ŉ deelnemende demokrasie aan te neem waar plaaslike deelname in die proses en veral in besluitneming beklemtoon word. Dit behels dat ontwikkeling nie slegs "vir die mense" geskied nie, maar veral "deur die mense" op alle vlakke van die samelewing gedryf word.

- Kommunikasie behoort deelnemend en "bottom-up" te geskied.

- Meer aandag behoort aan die inhoud van ontwikkeling asook kommunikasie geskenk te word, wat dus ŉ meer normatiewe benadering veronderstel.

- Die ontwikkelingsproses behoort bemagtiging en selfbeskikking as uitkoms te hê, wat deur gedesentraliseerde strukturele transformasie bereik kan word. (Ascroft & Masilela, 1994:268-269; Servaes, 1995:42-43; 1996c:32; 1996a:83; Agunga, 1997:161-163; Servaes, 1999:78; Servaes & Malikhao, 2008:163-164; Servaes, 2008a:18).

Die veronderstelling is dat mense deur deelname bemagtig sal word sodat hulle selfonderhoudend kan word. Die fokus van kommunikasie was om aan mense die geleentheid tot deelname te bied sodat standpunte, inligting en kundigheid gedeel kan word. Daar is aanvaar dat dit ŉ "bottom-up"-proses behoort te wees (Ascroft & Masilela, 1994:268-269; Servaes, 1995:42-43; 1996c:32; 1996a:83; Agunga, 1997:161-163; Servaes, 1999:78; Servaes & Malikhao, 2008:163-164; Servaes, 2008a:18). Die veelvuldigheidsbenadering het egter nie duidelike strategieë vir ontwikkeling verskaf nie (Agunga, 1997:162). Dit is een van die redes waarom verdere navorsing op hierdie terrein onderneem is. Uit sodanige navorsing het die deelnemende benadering ontstaan.

### 2.5.2 Ontwikkeling-georiënteerde kommunikasie *in* KSV

In die huidige studie word daar van die standpunt af uitgegaan dat ontwikkeling-georiënteerde kommunikasie *in* KSV aan die uitgangspunte van die deelnemende benadering tot

ontwikkelingskommunikasie behoort te voldoen (sien 1.2.2). Die rede hiervoor is dat die deelnemende benadering reeds sedert die 1980's as dié normatiewe benadering tot ontwikkelingskommunikasie erken word, op grond van substansiële navorsing in hierdie teoretiese veld (sien 1.2.2).

#### 2.5.2.1 Die deelnemende benadering

Die deelnemende benadering het in 'n groot mate die basiese uitgangspunte van die veelvuldigheidsbenadering oorgeneem en dit vorm ook die basis van hierdie benadering se konseptualisering (Servaes, 2008a:21; Servaes & Malikhao, 2008:163). Die deelnemende benadering tot ontwikkelingskommunikasie beklemtoon onder meer die volgende aspekte:

- 'n Gebalanseerde verspreiding van mag (Servaes, 1995:46; White, 1999:33, 43; Gumucio-Dagron & Tufte, 2006:xx; Servaes & Malikhao, 2008:169-170; Servaes, 2008b:202; Gumucio-Dagron, 2008:71).

- Bemagtiging (Servaes, 1995:46; White, 1999:33; Gumucio-Dagron & Tufte, 2006:xx; Servaes, 2008a:18; 2008b:202; Servaes & Malikhao, 2008:169-170).

- Die beskouing dat bevoordeeldes/gemeenskappe as gelyke vennote in die ontwikkelingsproses moet deelneem (White, 1999:32, 43; Gumucio-Dagron & Tufte, 2006:xx; Servaes, 2008a:21; Gumucio-Dagron, 2008:71).

- Die belange van 'n gemeenskap en die gemeenskap se behoeftes (Servaes, 1995:46; 1996a:83; White, 1999:32, 43; Servaes, 2008a:15, 21; 2008b:202; Servaes & Malikhao, 2008:169-176; Colle, 2008:149; Gumucio-Dagron, 2008:71).

- Die belang van deelname van die bevoordeeldes/gemeenskap by besluitmening waar ontwikkeling ter sprake is (Servaes, 1995:45; 1996a:83; White, 1999:33, 43; Servaes, 2008a:18, 21; 2008b:202; Servaes & Malikhao, 2008:169; Colle, 2008:149; Gumucio-Dagron, 2008:71).

- Eerbiediging van kulturele identiteit (Servaes, 1995:45; 1996a:83, 88; White, 1999:43; Gumucio-Dagron & Tufte, 2006:xx; Servaes, 2008a:18, 21; 2008b:202; Servaes & Malikhao, 2008:169).

- Veelvuldigheid (Servaes, 1995:45; 1996a:83; 2008a:18, 21; Servaes & Malikhao, 2008:169).

- Dialoog tussen rolspelers (Servaes, 1995:46; White, 1999:43; Gumucio-Dagron & Tufte, 2006:xx; Servaes, 2008a:15; 2008b:202; Gumucio-Dagron, 2008:71).

- Demokrasie (Servaes, 1995:45; 2008a:15; 2008b:202).

- Wederkerigheid (Servaes, 1995:45; 2008a:21).

- Die idee dat mense vir hulle eie ontwikkeling verantwoordelik is (Servaes, 1995:46; 1996a:83, 85; White, 1999:31; Gumucio-Dagron & Tufte, 2006:xx; Servaes, 2008a:18, 21).

- Selfontwikkeling met die doel van selfonderhoud (Servaes, 1995:46; 1996a:83, 105; White, 1999:31, 43; Servaes, 2008a:18, 21).

- Wedersydse begrip wat op wedersydse respek gebaseer is (Servaes, 1995:45; 2008a:15, 21-22; Servaes & Malikhao, 2008:169).

Uit hierdie uitgangspunte van die deelnemende benadering behoort dit duidelik te wees dat hierdie benadering in die kritiese tradisie gewortel is. In die deelnemende benadering word daar, soos in die kritiese tradisie, geredeneer dat kommunikasie gebruik kan word as instrument vir kritiese refleksie op mense se situasie sowel as op die samelewing in geheel. Hierdie benadering, streef verder, soos die kritiese tradisie, na verdeling van mag sodat individue mag oor hulle eie situasie verkry en sodoende bemagtig word; asook na sosiale verandering en bevryding (sien 1.2.2). Bogenoemde uitgangspunte word in hoofstuk 4 meer volledig bespreek.

Vanuit die genoemde uitgangspunte is dit duidelik dat die deelnemende benadering ŉ ontvanger-georiënteerde benadering, eerder as ŉ kommunikeerder-georiënteerde benadering is. Hierdie fokus hou belangrike implikasies vir die aard van kommunikasie binne dié benadering in. Die huidige studie fokus op KSV-*kommunikasie* en daarom is dié vertrekpunt met betrekking tot kommunikasie by uitstek vir die studie relevant. Die implikasie van ŉ ontvanger-georiënteerde benadering tot kommunikasie is dat die inhoud van kommunikasie bepaal word deur ontvangers (in hierdie studie die bevoordeeldes van KSV-inisiatiewe) se inligtingsbehoeftes. Soos Servaes dit baie juis opsom:

> ...one is no longer attempting to create a need for the information disseminated, but instead, information is disseminated for which there is a need (Servaes, 1996:16).

Hierdie vertrekpunt vorm die kern van die tweede teoretiese stelling van die studie, wat fokus op die inhoud van kommunikasie *in* KSV:

***Teoretiese stelling 2:***

***Inhoud van kommunikasie* in *KSV***

Die inhoud waaroor daar gekommunikeer word binne die konteks van kommunikasie *in* KSV behoort deur die bevoordeeldes se inligtingsbehoeftes bepaal te word.

#### 2.5.2.2 Gevolgtrekking oor ontwikkeling-georiënteerde kommunikasie *in* KSV

Maatskappye wat op ontwikkeling-georiënteerde KSV-kommunikasie ingestel is, behoort volhoubare ontwikkeling as eerste prioriteit te sien en kommunikasie *in* KSV só te benader dat hierdie doelwit nagestreef word. Indien aanvaar word dat maatskappye wat op hierdie vorm van KSV-kommunikasie fokus, meestal 'n meer simmetriese wêreldbeskouing het en dus tweerigtingkommunikasie toepas, kan betoog word dat so 'n maatskappy eerder 'n deelnemende benadering tot kommunikasie *in* KSV behoort te kies. Vanuit die simmetriese wêreldbeskouing behoort sodanige maatskappye te erken dat bevoordeeldes self die meeste kennis oor hulle eie omstandighede en probleme het en dat dit nie noodwendig die maatskappy se prerogatief is nie. Volgens hierdie wêreldbeskouing word bevoordeeldes voorts as gelyke vennote in die ontwikkelingsproses beskou en word sodoende erken dat die maatskappy ook van hulle kan en behoort te leer. Wat tweerigtingkommunikasie betref, word veronderstel dat die bevoordeeldes net soveel geleentheid tot kommunikasie as die maatskappy behoort te hê, dat hulle insette ewe belangrik is en dat besluite gesamentlik geneem kan word op grond van horisontale, dialogiese kommunikasie.

Soos reeds in hoofstuk 1 aangedui (sien 1.2.2), word in die huidige studie geredeneer dat die uitgangspunte van die deelnemende benadering tot ontwikkelingskommunikasie toepaslik is vir ontwikkeling-georiënteerde kommunikasie *in* KSV. Die rede is dat ontwikkelingskommunikasie die maatskappy kan help om die ontwikkelingsdoelwitte van KSV te bereik. Gevolglik kan die deelnemende benadering as norm aanvaar word vir kommunikasie *in* sodanige ontwikkelingsinisiatiewe. Soos uit die bespreking van die uitgangspunte van die deelnemende benadering gesien kan word (sien 2.5.2.1), is hierdie benadering in die metateoretiese raamwerk van die kritiese tradisie gewortel, wat bevryding en 'n gelyke verspreiding van mag nastreef. In die huidige studie word daar van die standpunt af uitgegaan dat die bereiking van hierdie doelwitte noodsaaklik is vir ontwikkeling en sosialeverandering om te kan geskied. Hierdie, en

ander uitgangspunte van die deelnemende benadering wat relevant is vir kommunikasie *in* KSV, word in hoofstuk 4 bespreek.

## 2.6 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is aangedui dat maatskappye geneig is om van ŉ meer maatskappy-georiënteerde, of meer ontwikkeling-georiënteerde KSV-kommunikasie gebruik te maak, op grond van watter doelwit hulle as hoogste prioriteit beskou.

In Tabel 2.1 word ŉ opsomming gegee van die eienskappe van meer maatskappy-georiënteerde en meer ontwikkeling-georiënteerde KSV-kommunikasie, soos in hierdie hoofstuk bespreek is.

**Tabel 2-1: Maatskappy-georiënteerde KSV teenoor ontwikkeling-georiënteerde KSV**

| | **Maatskappy-georiënteerde KSV** | **Ontwikkeling-georiënteerde KSV** |
|---|---|---|
| **Doel van KSV** | Bevoordeel eerstens die maatskappy, daarna die samelewing en belangegroepe | Bevoordeel eerstens die samelewing en belangegroepe, daarna die maatskappy |
| **Funksies van KSV** | KSV word gebruik om aan belangegroepe te bewys dat die maatskappy hulle verantwoordelikheid teenoor die samelewing nakom ten einde hulle reputasie te verhoog en voordeel, soos ŉ bedryfslisensie daaruit te kry | KSV word gebruik om die samelewing in geheel (openbare sfeer) asook belangegroepe in die besonder te bevoordeel en hulle belange te beskerm deur tot volhoubare ontwikkeling by te dra |
| **Persepsie oor KSV** | KSV/KSI is ŉ manier om in die samelewing te investeer sodat die maatskappy voordeel daaruit kan put | KSV is die nakoming van die verantwoordelikheid wat die maatskappy teenoor die samelewing het |
| **Persepsie oor verhouding** | Maatskappye beskou hulleself as onafhanklik en apart van die samelewing en sien die samelewing as diegene wat hulle kan manipuleer om wins te genereer en wat hulle tevrede moet stel om ŉ bedryfslisensie te behou | Maatskappye beskou hulleself as deel van die samelewing en erken ŉ interafhanklike verhouding met die samelewing waarin hulle ŉ besliste verantwoordelikheid het om na te kom |
| **Aard van verhouding** | Asimmetries | Simmetries |
| **Aard van kommunikasie** | Eenrigting- of Tweerigting-asimmetries | Tweerigting-simmetries |

| | **Maatskappy-georiënteerde KSV** | **Ontwikkeling-georiënteerde KSV** |
|---|---|---|
| **Doel van kommunikasie** | Om belangegroepe en samelewing in te lig, te beïnvloed, te oorreed en die verhouding tot voordeel van die maatskappy te bestuur | Om wedersydse begrip, wedersydse respek en wedersydse vertroue te skep ten einde ŉ langtermyn verhouding te skep wat vir die betrokke belangegroepe voordelig is |
| **Benaderings tot kommunikasie *oor* KSV vanuit kommunikasiebestuur** | Persagentskapsbenadering, Openbare inligtingsbenadering, Asimmetriese tweerigtingbenadering | Reflektiewe benadering, Simmetriese tweerigtingbenadering, Strategiese kommunikasiebestuur |
| **Benaderings tot kommunikasie *in* KSV vanuit ontwikkelingskommunikasie** | Moderniseringsbenadering | Deelnemende benadering |
| **Potensiële uitkomste** | Hierdie soort KSV behoort nie tot ontwikkeling by te dra nie, en indien belangegroepe en die samelewing ervaar dat die maatskappy deur hulle KSV slegs eie voordeel, eerder as die voordeel van die samelewing najaag, behoort dit ook nie vir die maatskappy tot voordeel te strek nie; dit sal nie die maatskappy se reputasie verhoog nie, nie ŉ mededingende voordeel genereer nie, en behoort nie die verhouding met die samelewing en belangegroepe te verbeter nie | Hierdie soort KSV behoort tot ontwikkeling by te dra, en wanneer belangegroepe en die samelewing daarvan oortuig is dat die maatskappy ŉ verantwoordelike korporatiewe burger is wat verantwoordelikheid erken en nakom, kan dit ook vir die maatskappy strategiese voordeel inhou in terme van verhoogde reputasie, ŉ mededingende voordeel, verbeterde verhouding met belangegroepe en die samelewing asook ŉ bedryfslisensie |

In hierdie hoofstuk is betoog dat ontwikkeling-georiënteerde KSV-kommunikasie die mees effektiewe benadering sou wees tot kommunikasie *oor*, asook *in* KSV, aangesien dit ŉ groter kans staan om tot beide ontwikkeling en die maatskappy se voordeel by te dra, as wat maatskappy-georiënteerde KSV-kommunikasie sou kon bereik. Die motivering vir hierdie argument blyk duidelik uit die opsomming in Tabel 2.1.

Daar is gemotiveer waarom die uitgangspunte van die reflektiewe paradigma, simmetriese tweerigtingkommunikasie en strategiese kommunikasiebestuur as relevant vir kommunikasie *oor* KSV beskou word. Hierdie uitgangspunte word in die volgende hoofstuk (hoofstuk 3) bespreek en toegelig.

Wat kommunikasie *in* KSV betref, is in hierdie hoofstuk aangedui dat die uitgangspunte van die deelnemende benadering tot kommunikasie vir sosialeverandering as relevant beskou word. Hierdie toepaslike uitgangspunte kom (soos gemeld) in hoofstuk 4 aan die orde.

# HOOFSTUK 3: KOMMUNIKASIE *OOR* KSV

## 3.1 INLEIDING

In hoofstuk 1 en 2 is aangedui watter modelle en benaderings se uitgangspunte relevant is vir kommunikasie *oor* KSV. Hieronder geld die reflektiewe paradigma, simmetriese tweerigtingkommunikasie en strategiese kommunikasiebestuur. Daarby is ook 'n aantal praktykgerigte dokumente ingesluit. In hierdie hoofstuk word dié uitgangspunte uitgewys om die eerste spesifieke navorsingsvraag (1.5.1) te beantwoord: *Watter uitgangspunte van simmetriese tweerigtingkommunikasie, die reflektiewe paradigma, strategiese kommunikasiebestuur, King III, ISO 26000, AA1000 en GRI kan gebruik word om 'n KSV-kommunikasiemodel daar te stel vir kommunikasie* oor *KSV?*

Om hierdie vraag te beantwoord word eerstens aangedui waarom die genoemde praktykgerigte dokumente vir die studie relevant is. Die toepaslikheid van die gekose benaderings tot kommunikasiebestuur is reeds in hoofstuk 2 (sien 2.4.2) bespreek en word daarom nie hier herhaal nie.

Tweedens word die uitgangspunte uitgewys wat relevant vir kommunikasie *oor* KSV is, waarna hierdie uitgangspunte bespreek en teoretiese stellings oor elkeen geformuleer word.

## 3.2 KEUSE VAN PRAKTYKGERIGTE DOKUMENTE

Buiten akademiese benaderings en modelle vir kommunikasie, bestaan daar ook nasionale en internasionale instrumente, verslae, dokumente, standaarde en riglyne wat maatskappye kan gebruik om hulle kommunikasie met belangegroepe te rig. Die doel van hierdie dokumente is meestal om maatskappye te ondersteun dat hulle optimaal met belangegroepe kan kommunikeer. Daarom word praktiese riglyne en beginsels verskaf wat maatskappye kan aanwend, sonder dat hulle self die teorie daaragter hoef te bestudeer. Dié dokumente word egter volgens teoretiese beginsels opgestel en word in die meeste gevalle mettertyd verfyn en afgerond, namate dit in die praktyk aangewend word (sien 1.2.1). Die vier gekose dokumente word by die studie ingesluit op grond daarvan dat dit nasionaal of internasionaal as betroubaar, toepaslik, relevant en geldig beskou word. Hierdie dokumente stem ook met die basiese teoretiese uitgangspunte van dié studie ooreen (sien 1.2.1). In hierdie hoofstuk word die uitgangspunte van die *King III*-verslag, die *GRI*-raamwerk, die *ISO 26000*-riglyne asook die *AA1000*-standaarde wat relevant is vir kommunikasie *oor* KSV, met dié van die kommunikasiebestuursbenaderings geïntegreer.

### 3.2.1 King III

Die tweede King-verslag (*King II*) wat op korporatiewe beheer gefokus het, is in 2002 in Suid-Afrika gepubliseer. Hierdie verslag het voortgebou op die eerste King-komiteeverslag wat in 1994 gepubliseer is.[6] *King II* het groot klem gelê op die drieledige-basislyn (soos in 1994 deur Elkington voorgestel, sien Tabel 1.1). Dit fokus op hoe maatskappye die ekonomiese, sosiale en omgewingsaspekte van hulle aktiwiteite kan balanseer (IoD, 2002:9). Hierdie verslag het voorts 'n belangegroepbenadering tot korporatiewe beheer voorgestaan (IoD, 2002:6-7; SAGA, 2002:8) en het beklemtoon dat maatskappye verhoudings met hulle belangegroepe behoort te bou deur doeltreffende kommunikasie met alle belangegroepe (IoD, 2002:39).

*King II* het betoog dat KSV 'n hoofeienskap van goeie korporatiewe beheer is en dat maatskappye dus hulle sosialeverantwoordelikheid moet nakom om goeie korporatiewe beheer te kan toepas en as goeie korporatiewe burgers beskou te kan word (IoD, 2002:12, 19; SAGA, 2002:5).

Die "nuwe" Maatskappyewet (71 van 2008) asook die verandering in denkwyses oor korporatiewe beheer het die behoefte aan 'n aangepaste King-verslag in Suid-Afrika laat onstaan om te verseker dat Suid-Afrika op die voorgrond bly van internasionale ontwikkelings oor korporatiewe beheer (IoD, 2009:7). In 2009 is die derde King-verslag gepubliseer. In hierdie verslag word die volkome vrywillige benadering tot korporatiewe beheer (en by implikasie KSV) vervang deur 'n *apply or explain*-benadering. Hierdie benadering stel voor dat die raad van direkteure kan besluit hoe om die voorgestelde beginsels toe te pas, of selfs om ander beginsels in die plek daarvan in te span, solank verduidelik kan word waarom die besluite wat geneem word wel in die maatskappy se beste langtermynbelang is (IoD, 2009:12).

Die *King III*-verslag word tans as die belangrikste riglyn vir korporatiewe beheer in Suid-Afrika beskou en word algemeen in Suid-Afrikaanse maatskappye nagevolg. Enige maatskappy wat op die Johannesburg se Effektebeurs (JSE) wil noteer, is verplig om gehoor te gee aan die *King III*-riglyne vir korporatiewe beheer. *King III* word selfs internasionaal as maatstaf vir goeie korporatiewe beheer erken, en die *Stockholm Accords* is maar een van die uitvloeisels van dié verslag (De Beer, 2013).

---

[6] Daar kan ook heelwat ooreenkomste uitgewys word tussen *King II* en die *Commomwealth Associaltion for Corporate Governance* (CACG) se riglyne vir korporatiewe beheer in die statebond. 'n Moontlike rede vir hierdie ooreenkomste is die feit dat Regter King ook die president van die CACG was tydens die samestelling van die riglyne vir korporatiewe beheer. Die sterk ooreenkomste tussen die *King II*- en die *CACG*-dokumente het gesorg dat Suid-Afrikaanse denke oor korporatiewe beheer met die res van die statebond s'n ooreenstem.

Hierdie verslag fokus veral op volhoubaarheid om goeie korporatiewe beheer toe te pas. Dit beklemtoon onder meer die belangrikheid van goeie verhoudings tussen maatskappye en hulle belangegroepe as deel van volhoubaarheid en goeie korporatiewe beheer. Dit hou verband met die argument dat maatskappye se voortbestaan van belangegroepe afhang. *King III* verskaf gevolglik ook riglyne aan maatskappye oor kommunikasie met belangegroepe.

Twee hoofstukke van die *King III*-verslag wat by uitstek vir hierdie studie van belang is, is die hoofstuk wat fokus op geïntegreerde verslagdoening aan maatskappye se belangegroepe (hoofstuk 9) en die een wat die bestuur van verhoudings met belangegroepe in die oog het (hoofstuk 8).

In die huidige studie word van die uitgangspunt uitgegaan dat die riglyne vir geïntegreerde verslagdoening nie slegs vir formele verslae relevant is nie, maar ook vir ander maniere waarop maatskappye met hulle belangegroepe kommunikeer. Om hierdie rede word die riglyne van geïntegreerde verslagdoening wat toepaslik vir kommunikasie *oor* KSV kan wees, ook by die uitgangspunte aangaande kommunikasie *oor* KSV ingesluit. Die *King III*-verslag se belang en aansien in die Suid-Afrikaanse besigheidsektor maak dit ŉ onontbeerlike deel van die huidige studie.

### 3.2.2 GRI

Die *King III*-verslag dui aan dat die *Global Reporting Initiative* (GRI) se riglyne as internasionale standaard erken word vir verslaggewing oor volhoubaarheid. Gevolglik behoort Suid-Afrikaanse maatskappye ook hierdie riglyne te volg om oor volhoubaarheids-aangeleenthede verslag te doen (IoD, 2009:216).

Die *GRI* fokus op volhoubaarheidsverslagdoening, en verskaf riglyne vir verslagdoening wat ook vir ander tipes kommunikasie met belangegroepe toepaslik is. Aangesien die *GRI* internasionaal erken word as dié riglyn vir volhoubaarheidsverslagdoening wat wêreldwyd die mees bekende is en die wydste gebruik word (Willis, 2003:43; Owen & O'Dwyer, 2006:394; Brown *et al*., 2009:571, 577; IoD, 2009:216) en die toepassing daarvan ook deur die *King III*-verslag aanbeveel word (IoD, 2009:216), word dit in die studie ingesluit.

Binne die konteks van kommunikasie *oor* KSV dien die *GRI* as ŉ gepaste raamwerk, aangesien dit eerstens versoenbaar is met die *UN Global Compact*, wat gereeld gebruik word om maatskappye se KSV te rig (Isaksson & Steimle, 2009:175). Tweedens word die *GRI* as ŉ sinvolle raamwerk beskou, aangesien dit prestasies rakende volhoubaarheid in perspektief plaas en só ŉ raamwerk bied om werklike prestasies te weerspieël (Kolk, 2004:60).

Die *GRI* se missie is om ’n betroubare en geloofwaardige raamwerk vir verslaggewing oor volhoubaarheid daar te stel op grond van die drieledige-basislyn wat organisasies van verskillende groottes, sektore en ligging kan gebruik. Hierdie raamwerk is deur multi-belangegroepbenadering saamgestel om te verseker dat dit die belange en behoeftes van ’n wye verskeidenheid rolspelers dien (GRI, 2011:2-3). Hierdie inisiatief het reeds in 1997 ontstaan en sedertdien word die raamwerk gereeld hersien en opgedateer om te verseker dat dit internasionaal toepaslik en relevant bly.

Ten spyte daarvan dat die *GRI* op verslaggewing oor volhoubaarheid fokus, is die betoog in die huidige studie dat die beginsels en riglyne wat in die dokument verskaf word, ook vir kommunikasie *oor* KSV toepaslik kan wees. Gevolglik word die kommunikasiebeginsels uitgelig wat vir kommunikasie *oor* KSV relevant kan wees.

### 3.2.3 ISO 26000

In 2010 het die *International Organization for Standardization* (ISO) hulle *Guidance on Social Responsibility* gepubliseer. Dit was die gevolg van ’n multibelangegroepbenadering waarin kenners van meer as 90 lande en 40 verskillende organisasies betrokke was (ISO, 2010:v). Hierdie dokument is net so in Suid-Afrika aanvaar en is in identiese formaat in November 2010 deur die SABS uitgegee met die kode *SANS 26000:2010*. Die inhoud en definisies hiervan word ook in die *King III*-verslag weerspieël.[7]

Die *ISO 26000*-dokument fokus op sosialeverantwoordelikheid en verskaf beginsels en riglyne vir kommunikasie met belangegroepe *oor* KSV-inisiatiewe, wat by uitstek vir die huidige studie relevant is. Hierdie dokument word deur die *Suid-Afrikaanse Buro vir Standaarde* (SABS) as die *Suid-Afrikaanse Nasionale Standaard* (SANS) vir KSV in Suid-Afrika aanvaar, en ook deur die *King III*-verslag onderskryf. Hierdie feite beklemtoon die relevansie daarvan vir dié studie.

### 3.2.4 AA1000

Hoewel die *AccountAbility* se *AA1000 Stakeholder Engagement Standard* grootliks fokus op die betrokkenheid van belangegroepe, verskaf dit riglyne vir kommunikasie met belangegroepe wat vir die huidige studie toepaslik is. Dit word by hierdie studie ingesluit op grond van twee oorwegings: eerstens die praktiese riglyne wat dit bied en tweedens die feit dat hierdie internasionaal aanvaarde standaard vir verantwoordbaarheid en betrokkenheid van belangegroepe versoenbaar is met die teoretiese raamwerk van dié studie.

[7] In die huidige studie sal na die dokument as die *ISO 26000* verwys word, aangesien die ISO die oorsponklike outeur daarvan is.

*AccountAbility* is 'n internasionale organisasie wat poog om maatskappye se verantwoordbaarheid in terme van volhoubaarheid te bevorder (AA, 2008a:2). *AccountAbility* het op grond van intensiewe navorsing 'n aantal werkdokumente, standaarde en bestuursinstrumente saamgestel wat maatskappye kan gebruik om hulle sake-ondernemings verantwoordelik te bestuur (AA, 2008a:2).

Een van hierdie dokumente is die *AA1000 Stakeholder Engagement Standard 2011* wat maatskappye ondersteun om betrokkenheid van belangegroepe te fasiliteer. *Die AA1000 Framework Standard* wat in 1999 gepubliseer is, het inklusiwiteit as een van die belangrikste beginsels van verantwoordbaarheid uitgewys. Daar is ook geredeneer dat dit noodsaaklik is om belangegroepe by die maatskappy te betrek om só inklusief te kan wees. Om hierdie rede is reeds in die *AA1000 Framework Standard* van 1999 riglyne ingesluit om betrokkenheid van belangegroepe aan te moedig. Teen 2005 is die eerste *AA1000 Stakeholder Engagement Standard* gepubliseer, waarna die dokument in 2008 hersien en die tweede weergawe in 2011 die lig gesien het (AA, 2011:4). Hierdie dokument is deur middel van 'n breë basis, multibelangegroepbenadering saamgestel sodat dit toepaslike, algemene riglyne vir belangegroepbetrokkenheid kon daarstel. Die dele van die betrokke dokument wat op kommunikasie met belangegroepe fokus en vir kommunikasie *oor* KSV relevant is, sal in hierdie hoofstuk bespreek en ook vervat word in die KSV-kommunikasiemodel wat hierdie studie gaan konstrueer.

Soos aangedui, het die literatuurstudie veral gefokus op die simmetriese tweerigtingbenadering, die reflektiewe paradigma, strategiese kommunikasiebestuur, die *King III*-verslag, die *GRI*-raamwerk, die *ISO 26000*-riglyne asook die *AA1000*-standaard. Uit hierdie literatuurstudie is vyf uitgangspunte oor die aard van kommunikasie *oor* KSV uitgewys.

## 3.3 UITGANGSPUNTE OMTRENT DIE AARD VAN KOMMUNIKASIE *OOR* KSV

Die volgende uitgangspunte kan uit die literatuurstudie belig word aangaande die aard van kommunikasie *oor* KSV:

- Kommunikasie *oor* KSV behoort die vorm van *simmetriese tweerigtingkommunikasie* aan te neem (reflektiewe paradigma, simmetriese tweerigtingbenadering, strategiese kommunikasiebestuur, King III, ISO 26000, AA1000).

- Kommunikasie *oor* KSV behoort 'n *deurlopende proses* te wees (reflektiewe paradigma, simmetriese tweerigtingbenadering, strategiese kommunikasiebestuur, King III, ISO 26000, AA1000).

- Kommunikasie *oor* KSV behoort te fokus op die maatskappy se prestasie in terme van die *drieledige-basislyn* (strategiese kommunikasiebestuur, King III, GRI, ISO 26000, AA1000).

- Kommunikasie *oor* KSV behoort *belangegroep en samelewing-georiënteerd* te wees (reflektiewe paradigma, simmetriese tweerigtingbenadering, strategiese kommunikasiebestuur, King III, ISO 26000, AA1000, GRI).

### 3.3.1 Simmetriese tweerigtingkommunikasie binne die konteks van kommunikasie *oor* KSV

Soos in hoofstuk 2 aangedui, kan simmetriese tweerigtingkommunikasie soos volg omskryf word: Dit behels gebalanseerde kommunikasie tussen maatskappye en hulle belangegroepe, wat poog om gebalanseerde uitkomste te bereik tot voordeel van die maatskappy én belangegroepe en wat bereik word deurdat die maatskappy en belangegroepe wedersyds inligting aan mekaar kommunikeer (sien 2.4.2, 2.4.4).

Wedersydse begrip tussen maatskappye en hulle belangegroepe asook die samelewing, word beskryf as die oorhoofse doel van kommunikasie in die volgende kommunikasiebestuurs-benaderings: die reflektiewe paradigma, simmetriese tweerigtingkommunikasie en strategiese kommunikasiebestuur (sien Grunig & Hunt, 1984: 22-23; Grunig, 1992:14, 18; Grunig & White, 1992:39; Dozier *et al*., 1995:39, 92, 213; Holmström, 1997:9, 17; Brunig & Ledingham, 2000: 161-162; Verčič *et al*., 2000; Verčič & Van Ruler, 2002:14; Grunig *et al*., 2002:10, 15; 95; Holmström, 2005:501; Steyn, 2007:139, 141; Burger, 2009:110-111; Steyn & De Beer, 2012:29, 37, 51). Wedersydse begrip kan egter nie deur eenrigtingkommunikasie gefasiliteer word nie, aangesien dit net een van die partye se verwagtings en situasie sal kommunikeer. Daarom vereis wedersydse begrip tweerigtingkommunikasie tussen maatskappye en belangegroepe. Binne die konteks van tweerigtingkommunikasie heg maatskappye groot waarde aan inligting vanaf belangegroepe en gebruik dus hierdie inligting om wedersyds voordelige verhoudings te skep (sien 2.4.4).

Navorsing in die Uitnemendheidstudie het aangetoon dat kommunikasiebestuur die grootste bydrae tot die doeltreffende werking van maatskappye lewer wanneer kommunikasie simmetries, eerder as asimmetries bestuur word, en indien dit fokus op tweerigting, eerder as eenrigtingkommunikasie (Grunig, 1992:6; Grunig *et al*., 1995:163; 2002:11, 15, 332, 355, 378). Soos uit die naam van die simmetriese tweerigtingbenadering afgelei kan word, beklemtoon hierdie benadering dat die aard van kommunikasie tussen maatskappye en belangegroepe

simmetries asook tweerigting behoort te wees. Simmetriese tweerigtingkommunikasie kan beskou word as uitdrukking van ŉ simmetriese verhouding tussen maatskappye en belangegroepe. Dit veronderstel verder dat hulle as gelyke vennote aan wedersydse, gebalanseerde en horisontale kommunikasie deelneem terwyl albei partye ewe veel mag in die kommunikasieproses uitoefen. Soos in hoofstuk 2 (sien 2.4.4) daarop gewys is, maak navorsing ŉ belangrike deel van tweerigtingkommunikasie uit, aangesien maatskappye sodoende ŉ doelbewuste poging aanwend om inligting oor belangegroepe te bekom en onder meer laasgenoemde se verwagtings van die maatskappy te begryp (Dozier *et al*., 1995:21; Grunig *et al*., 2002:25).

In die reflektiewe paradigma en binne die konteks van strategiese kommunikasiebestuur, word groot klem geplaas op die interafhanklike verhouding tussen sake-ondernemings en die samelewing. Daardeur word erken dat maatskappye vir hulle voortbestaan van hulle belangegroepe asook die samelewing afhanklik is. In albei hierdie benaderings word gefokus op die nodigheid vir maatskappye om die samelewing asook belangegroepe se behoeftes, belange en verwagtings in ag te neem en om só te funksioneer dat hulle aan hierdie verwagtings voldoen (sien 2.5.2.2, 2.5.2.3). Hieruit kan ŉ mens aflei dat die verhouding tussen maatskappye en die samelewing as simmetries beskou word, en dat kommunikasie tussen hierdie entiteite gevolglik simmetries behoort te wees.

In albei bogenoemde benaderings word die belangrikheid van tweerigtingkommunikasie ook erken. Die reflektiewe funksie van tweerigtingkommunikasie, wat ŉ perspektief "van buite na binne" kan verskaf, word eerstens beklemtoon. Hierdie funksie van kommunikasie behels dat ŉ maatskappy deur tweerigtingkommunikasie vasstel wat die verwagtings van die samelewing oor die betrokke maatskappy en hulle KSV is. Die waardes, behoeftes en bekommernisse van belangegroepe asook die samelewing jeens die maatskappy verskaf belangrike inligting aan die maatskappy. Dit bied ŉ venster op die belangegroepe se siening van sosiaal verantwoordelike maatskappye en kan gebruik word om kwessies van strategiese belang uit te wys. Op grond van hierdie inligting kan daardie betrokke maatskappy dan hulle optrede, beleide en KSV aanpas om aan hul belangegroepe asook die samelewing se verwagtings te voldoen (sien 2.5.2.2, 2.5.2.3).

Volgens die reflektiewe paradigma en strategiese kommunikasiebestuur word verder betoog dat tweerigtingkommunikasie ook ŉ uitdrukkingsfunksie het wat ŉ perspektief "van binne na buite" op die maatskappy kan kommunikeer. Hierdie funksie behels dat maatskappye ook voortdurend met hulle belangegroepe en die samelewing kommunikeer om deursigtigheid in die maatskappy

se funksionering asook KSV te verseker. Sodoende kan die samelewing bewus gemaak word van die maatskappy se verantwoordelike optrede en funksionering (sien 2.5.2.2, 2.5.2.3).

Tweerigtingkommunikasie *oor* KSV kan die volgende voordele inhou: versterk vertroue in die maatskappy, dra by tot ’n verhoogde reputasie en kan lei tot verstewigde verhoudings tussen belangegroepe, die samelewing en die maatskappy. Dit kan geskied indien maatskappye kan bewys dat hulle aan hul belangegroepe en die samelewing se verwagtings voldoen (sien 2.5.2.2, 2.5.2.3). Binne die konteks van strategiese kommunikasiebestuur word spesifiek gemeld dat tweerigtingkommunikasie oor kwessies van strategiese belang met interne en eksterne belangegroepe gevoer behoort te word (Steyn, 2007:139; Steyn & De Beer, 2012:32).

Deur beide die reflektiewe funksie en die uitdrukkingsfunksie van kommunikasie wat op simmetriese tweerigtingwyse benader word, wil verseker word dat belangegroepe, die samelewing en die maatskappy wedersydse begrip vir mekaar se optrede, situasie en verwagtings sal hê.

Die *King III*-verslag, die *ISO 26000*-riglyne asook die *AA1000*-standaard gebruik die term *dialoog* om aan te toon dat kommunikasie tussen maatskappye en belangegroepe gebalanseerd en simmetries behoort te wees. Binne die konteks van die reflektiewe paradigma word ook aangedui dat reflektiewe kommunikasiebestuur fokus op dialoog en die bou van vennootskappe met belangegroepe (Holmström, 2005:501). Om hierdie soort kommunikasie te onderskei van dialoog soos dit binne die konteks van kommunikasie *in* KSV gebruik word (sien 4.2.1), verwys die huidige studie na *simmetriese kommunikasie* eerder as dialoog. Al drie bogenoemde dokumente dui aan dat maatskappye deur ’n belangegroep-inklusiewe benadering daarna behoort te streef om simmetriese kommunikasie tussen die maatskappye en hulle belangegroepe aan te moedig om só positiewe verhoudings tussen hulle te vestig en te versterk (IoD, 2009: 202-204; ISO, 2010:4, 18, 76; AA, 2011:6). Die *ISO 26000*-riglyne beklemtoon egter dat simmetriese kommunikasie slegs tussen onafhanklike partye kan geskied en daarom behoort maatskappye daarteen te waak om belangegroepe te probeer manipuleer (ISO, 2010:19, 37).

Die *King III*-verslag, *ISO 26000*-riglyne asook die *AA1000*-standaard dui al drie aan dat die verhouding tussen maatskappye en belangegroepe proaktief bestuur moet word. Dit kan bereik word deur belangegroepe interaktief, deur tweerigtingkommunikasie, by die maatskappy se besluitneming te betrek (IoD, 2009:196; ISO, 2010:18, 22; AA, 2011:7-8, 13, 26).

Die *King III*-verslag, *ISO 26000* en die *AA1000* toon aan dat maatskappye deur tweerigtingkommunikasie en die betrokkenheid van belangegroepe belangrike inligting kan

bekom wat vir die voortbestaan van die maatskappy relevant kan wees. Hierdie inligting behoort dus die basis te vorm waarvolgens die maatskappy ingeligte besluite kan neem (IoD, 2009:196, 200-201; ISO, 2010: 4; AA, 2011:8). Al drie dokumente dui aan dat belangegroepe se belange en verwagtings in ag geneem en gerespekteer behoort te word, en dat maatskappye daarop behoort te reageer deur hierdie verwagtings in hulle beleide te verreken (IoD, 2009: 196; ISO, 2010:11; AA, 2011:14).

Die praktykgerigte dokumente beklemtoon veral dat maatskappye hulle doelbewus daarop moet instel om aan belangegroepe kanale vir terugvoer te verskaf. Sodoende kan die belangegroepe met die maatskappy in gesprek tree en aktief betrokke raak by die maatskappy se funksionering en besluitneming (IoD, 2009: 202-204; ISO, 2010:12; AA, 2011:41).

Wat kommunikasie *oor* KSV betref, word geredeneer dat kommunikasie simmetries en tweerigting behoort te wees op grond van die simmetriese verhouding wat daar tussen maatskappye, hulle belangegroepe en die samelewing behoort te bestaan (sien 2.5.2.1, 2.5.2.2, 2.5.2.3). Indien KSV beskou word as ’n manier waarop aan die samelewing en belangegroepe se verwagtings en behoeftes gehoor gegee word, is hulle insette – as gelyke vennote – in maatskappye se KSV-strategieë en aktiwiteite van die grootste belang. Dit is noodsaaklik dat KSV tot die voordeel van die samelewing, belangegroepe of van die maatskappy as sodanig moet strek. Dit kan nie geskied wanneer die maatskappy nie bewus is van belangegroepe en die samelewing se verwagtings, belange en behoeftes nie; of die belangegroepe en samelewing nie bewus is van die maatskappy se pogings, funksionering en KSV-inisiatiewe nie (sien 1.2.1, 2.5.2.1, 2.5.2.2, 2.5.2.3).

Wanneer ontwikkeling-georiënteerde KSV nagestreef word, is simmetriese kommunikasie *oor* KSV verder toepaslik, aangesien dit die voordeel van beide die maatskappy en die belangegroepe asook die samelewing nastreef. Simmetriese kommunikasie *oor* KSV sou dus veronderstel dat maatskappye en belangegroepe as gelykes met mekaar in ’n gebalanseerde gesprek tree om oor hierdie belangrike kwessie te besin deur ’n proses van horisontale kommunikasie.

Vanuit die bespreking oor simmetriese tweerigtingkommunikasie binne die konteks van kommunikasie *oor* KSV, word die volgende teoretiese stelling geformuleer:

***Teoretiese stelling 3:***

***Simmetriese tweerigtingkommunikasie binne die konteks van kommunikasie* oor *KSV***

Simmetriese tweerigtingkommunikasie *oor* KSV veronderstel gebalanseerde, horisontale kommunikasie tussen maatskappye en belangegroepe wat as gelyke vennote aan 'n wedersydse gesprek deelneem deur kommunikasie te gebruik om inligting aan belangegroepe te kommunikeer, maar ook om inligting vanaf belangegroepe te bekom.

### 3.3.2 Deurlopende kommunikasie *oor* KSV

Kommunikasie *oor* KSV behoort 'n volgehoue *proses,* eerder as eenmalige gebeurtenis te behels (Jimena, 2008:9; sien AA, 2008:11). Volgens die *ISO 26000*-riglyne (2010:ix) behoort maatskappye gereeld hulle KSV te hersien, en ook voortdurend aanpassings of prestasies in KSV te kommunikeer. Daar word verder voorgestel dat maatskappye nie slegs deur formele prosesse (soos algemene jaarvergaderings of verslagdoening) met belangegroepe oor KSV kommunikeer nie. Maatskappye moet ook deur meer informele prosesse verhoudings bou. Dit kan byvoorbeeld geskied deur direkte kontak met belangegroepe, deur inligting *oor* KSV op hulle webwerf te plaas, of deur mediadekking soos advertensies of persvrystellings (sien IoD, 2009:199).

Die *ISO 2600*-riglyne (2010:16) verduidelik dat KSV 'n voortdurende proses is omdat die maatskappy die potensiële invloed van nuwe besluite en aktiwiteite in ag moet neem, terwyl die bestuur hulle bestaande aktiwiteite voortdurend hersien om te verseker dat die maatskappy steeds hulle sosialeverantwoordelikheid nakom. In ooreenstemming met bostaande argument, behoort kommunikasie *oor* KSV ook 'n voortdurende proses te wees, om te verseker dat belangegroepe op die hoogte bly met bestaande en nuwe KSV-inisiatiewe.

In die simmetriese tweerigtingbenadering word betoog dat maatskappye strategies belangrike belangegroepe moet identifiseer en daarna volgehoue kommunikasieprogramme onwikkel om deurlopend met hierdie belangegroepe te kommunikeer (Grunig *et al.*, 1995:164; Grunig & Grunig, 2000:310). Die redenasie hieragter is dat deurlopende kommunikasie tot die strategiese bestuur van die maatskappy kan bydra. Die rede hiervoor is dat sodanige kommunikasie gebruik kan word om verhoudings met belangegroepe te bou, wat gevolglik ook 'n invloed op die

maatskappy se funksionering kan hê (Grunig *et al.*, 1995:164; Grunig & Grunig, 2000:310). Grunig en Grunig (2000:312) dui aan dat dinamiese kommunikasie noodsaaklik is om aan te pas by die dinamiese omgewing waarin maatskappye funksioneer. Dit beklemtoon weereens hoe belangrik ’n proses van deurlopende kommunikasie is.

Volgens Grunig en Grunig (2000:310, 312) lê die strategiese waarde van kommunikasiebestuur daarin dat dit nuwe probleme asook moontlike oplossings op die tafel kan plaas, veral in die sin dat belangegroepe se probleme en verwagtings geïdentifiseer en begryp word. In die simmetriese tweerigtingbenadering word geredeneer dat probleme wat belangegroepe ondervind in kwessies ontaard indien hulle nie insae het in besluite wat oor hierdie probleme geneem word nie (Grunig & Grunig, 2000:313). Binne die simmetriese tweerigtingbenadering word verder beklemtoon dat beide die maatskappye en hulle belangegroepe bereid moet wees om aanpassings en toegewings te maak om ’n wedersyds voordelige verhouding te skep en te behou. Gevolglik moet hierdie twee partye voortdurend in gesprek wees om ingeligte besluite te kan neem (Grunig *et al*., 1995:169).

Binne die konteks van strategiese kommunikasiebestuur word *omgewingskandering* uitgelig as een van die belangrikste maniere waarop belangegroepe en kwessies geïdentifiseer kan word. Dit help die maatskappy om verhoudings met belangegroepe doeltreffend deur kommunikasie te kan bestuur. Daar word van die standpunt uitgegaan dat die maatskappy voortdurend inligting oor die samelewing asook belangegroepe se perspektief behoort te ontvang sodat die maatskappy hulle strategie daarby kan aanpas. Aan die ander kant word aangedui dat die maatskappy se posisie ook deurlopend aan die samelewing en belangegroepe gekommunikeer moet word. Dit moet geskied deur tweerigtingkommunikasie om te verseker dat verhoudings gebou word wat wedersyds voordelig is (sien 2.5.2.3). Die belangrikheid van deurlopende kommunikasie word dus ook in hierdie benadering beklemtoon, aangesien situasies, verwagtings en verhoudings voortdurend verander en die maatskappy betyds daarop moet kan reageer.

In die reflektiewe paradigma kan dieselfde betoog geopper word, naamlik dat voortdurende kommunikasie noodsaaklik is sodat die maatskappy kan reflekteer: eerstens op die invloed wat hulle op die samelewing uitoefen en die rol wat hulle daarin speel; tweedens op die veranderende verwagtings van die belangegroepe asook die samelewing. In hierdie benadering word die uitdrukkingsfunksie van kommunikasie ook beklemtoon en word spesifiek aangedui dat daar op gereelde basis oor die maatskappy se funksionering met belangegroepe en die samelewing gekommunikeer behoort te word (sien 2.5.2.2). Reflektering kan dus beskou word as deurlopende proses, in plaas van ’n eenmalige gebeurtenis.

Die *King III*-verslag sluit hierby aan deur te betoog dat maatskappye behoort te reflekteer oor die rol wat hulle in die samelewing vervul. Deur so ’n refleksie word beide die kort- en

langtermynimpak van die maatskappy se besluite op die ekonomie, samelewing en omgewing in ag geneem, en daaroor gekommunikeer (IoD, 2009:37).

Die *AA1000*-standaard maak ’n aantal voorstelle oor hoe om deurlopende kommunikasie *oor* KSV te fasiliteer. Belangegroepe kan onder meer betrek word by maatskappye se besluitneming *oor* KSV-strategieë. Dit kan bereik word deur die volgende kanale: forums van multibelangegroepe, raadgewende panele, prosesse om konsensus te bereik, deelnemende besluitnemingsprosesse, fokusgroepe, aanlyn-terugvoeropsies, gesamentlike projekte, gesamentlike ondernemings, vennootskappe, multibelangegroep-inisiatiewe asook integrasie van belangegroepe in die bestuur, beheer, strategieë en funksionering van die maatskappy (sien AA, 2011:27). Ander maniere om met belangegroepe *oor* KSV te kommunikeer behels onder meer die volgende: deur sosiale netwerke, formele of informele vergaderings, gesprekke met belangegroepe, konferensies, werkswinkels, rondetafel-besprekings, konsultasieprosesse, web-gebaseerde forums, belangegroepgeleenthede (“stakeholder events”), een-tot-een-gesprekke, telefoniese gesprekke en terugvoer, webwerwe, bulletins, nuusbriewe, brosjures, toesprake, voorleggings, optredes (“road shows”), persvrystellings en advertensies (sien ISO, 2010:18, 77; AA, 2011:26, 36, 41).

Die argument, dat daar deurlopend met belangegroepe gekommunikeer behoort te word oor alle kwessies wat vir hulle belangrik kan wees, is by uitstek relevant vir kommunikasie *oor* KSV. Die feit is dat belangegroepe se verwagtings en persepsies mettertyd verander, terwyl die organisasie se KSV-inisiatiewe sekere doelwitte bereik. Ook is daar die geval van aanpassings aan die inisiatiewe en nuwe kwessies wat opduik. In die lig hiervan moet voortdurend gekommunikeer word om wedersydse begrip oor hierdie aangeleenthede te skep en te onderhou. Daar is gereeld sensitiewe kwessies rakende KSV waaroor belangegroepe sterk voel. Dit kan maklik bydra tot konflik tussen maatskappye en belangegroepe – wat die noodsaaklikheid van deurlopende kommunikasie in hierdie opsig beklemtoon.

Die volgende teoretiese stelling kan geformuleer word na aanleiding van die bostaande bespreking van ’n deurlopende proses van kommunikasie *oor* KSV.

***Teoretiese stelling 4:***

***Deurlopende kommunikasie* oor *KSV***

Maatskappye behoort kommunikasie *oor* KSV as volgehoue proses te benader waarin daar voortdurend inligting aan belangegroepe gekommunikeer en insette van hulle gevra word.

### 3.3.3 Kommunikasie *oor* KSV kragtens die drieledige-basislyn

Die *King III*-verslag dui aan dat finansiële resultate in perspektief geplaas kan word deur ook aan te dui watter invloed die maatskappy, positief of negatief, uitgeoefen het op die ekonomie van die *samelewing* waarbinne dit funksioneer (IoD, 2009:7). Daar kan betoog word dat kommunikasie *oor* KSV, net soos finansiële inligting, in perspektief en binne 'n bepaalde konteks behoort te geskied. Volgens die *GRI*-raamwerk moet maatskappye inligting oor hulle volhoubaarheidsinisiatiewe (soos inligting oor KSV) binne die breë konteks van volhoubaarheid kommunikeer (GRI, 2011:11).

Die *King III*-verslag beklemtoon dat maatskappye deel van die samelewing is en daarom dieselfde mate van burgerskap as 'n natuurlike persoon geniet. Daar word dus van maatskappye verwag om as verantwoordelike "burgers" te funksioneer. Om verantwoordelik op te tree, moet maatskappye kan bewys dat hulle volhoubaar funksioneer. Dit veronderstel dat hulle verantwoordelike besluite neem wat hulle invloed op ekonomiese, sosiale en omgewingskwessies betref (IoD, 2009:22, 36). Die ekonomiese, sosiale en omgewingskwessies vorm saam die drieledige-basislyn, wat in 1994 deur Elkington geïdentifiseer is (sien Tabel 1.1). Die *ISO 26000*-riglyne (2010:9) verduidelik die verband tussen volhoubaarheid, die drieledige-basislyn en KSV soos volg:

> Social responsibility is closely linked to sustainable development. Because sustainable development is about the economic, social and environmental goals common to all people, it can be used as a way of summing up the broader expectations of society that need to be taken into account by organizations seeking to act responsibly. Therefore, an overarching objective of an organization's social responsibility should be to contribute to sustainable development.

Volgens die *ISO 26000*-riglyne (2010:vi, 6) is maatskappye se invloed op die samelewing waarbinne hulle funksioneer, sowel as hulle invloed op die natuurlike omgewing, uiters belangrik. Dit is tans kritiese aspekte van maatskappye se algehele prestasie en hulle vermoeë om volhoubaar te funksioneer.

Al drie aspekte van die drieledige-basislyn, eerder as slegs die ekonomiese een, moet dus in ag geneem word wanneer enige besluite geneem word (IoD, 2009:22). Volgens *Tomorrow's Company* (soos aangehaal deur IoD, 2009:22) is die sukses van maatskappye tans afhanklik van hierdie drie interafhanklike subsisteme. Gevolglik moet maatskappye besef dat hulle 'n invloed

op al drie sisteme uitoefen, en ooreenkomstig al drie sisteme nodig het om te kan voortbestaan, aangesien hierdie sisteme interafhanklik en verweef is.

Binne die konteks van strategiese kommunikasiebestuur word geredeneer dat die drieledige-basislyn 'n integrale deel behoort van strategiese kommunikasiebestuur behoort te vorm (Steyn, 2007:139; Steyn & De Beer, 2012:29). Steyn en De Beer (2012:38) stel dit dat die drieledige-basislyn 'n manier is om oor maatskappye se KSV te besin. Daarom behoort die inagneming van die breë filosofie onderliggend aan die drieledige-basislyn deel uit te maak van maatskappye se beheerstrukture, bestuursinstrumente, ensovoorts, om te verseker dat al drie aspekte, eerder as slegs die ekonomiese sy in ag geneem word.

Binne die drieledige-basislynbenadering word geredeneer dat die inagneming van omgewings- en sosiale kwessies maatskappye se potensiaal verhoog om ekonomiese waarde te skep, aangesien dit verseker dat die maatskappy die nodige hulpbronne het om te kan voortbestaan. In die drieledige-basislynbenadering word erken dat maatskappye 'n invloed op die samelewing en die natuurlike omgewing uitoefen en gevolglik verantwoordelikheid vir hierdie twee sfere moet neem. Om dus as verantwoordelike korporatiewe "burger" op te tree, moet die maatskappy hierdie drie sfere beskerm, dit verbeter en daarin belê (IoD, 2009:42). Maatskappye behoort voorts 'n holistiese benadering tot hierdie aangeleenthede te volg en dit in hulle kern sakestrategie in te sluit (IoD, 2009:45).

Wat KSV betref, moet maatskappye dus hulle verantwoordelike korporatiewe burgerskap kan bewys, deurdat hulle hul invloed op die ekonomie, omgewing en sosiale sisteme erken en in ag neem. Vir belangegroepe om maatskappye se verantwoordelikheid te kan beoordeel, benodig hulle inligting oor die betrokke maatskappy se prestasie en invloed op die drieledige-basislyn.

Gevolglik word in die huidige studie betoog dat kommunikasie *oor* KSV behoort te fokus op die drieledige-basislyn, en dus inligting aangaande prestasies op ekonomiese, sosiale en omgewingsterrein behoort te kommunikeer (sien IoD, 2009:41, 213; ISO, 2010:vi, 6, 9; King, 2011:5, 12; GRI, 2011:2, 11; Steyn & De Beer, 2012:38). Beide die positiewe en negatiewe aspekte rakende die drieledige-basislyn behoort uitgelig te word. Maatskappye behoort aan te dui hoe hulle beoog om hulle positiewe punte te verbeter en die negatiewe aspekte te verminder (IoD, 2009:215; GRI, 2011:3). Daarby moet maatskappye ook kommunikeer oor wesenlike kwessies wat nog nie hanteer is nie en die redes daarvoor, om sodoende werklik deursigtig te wees, soortgelyk aan die *apply or explain*-benadering wat in die *King III*-verslag voorgestaan word (AA, 2008a:47; IoD, 2009:12).

Deur deursigtig te wees oor hulle impak op ekonomiese, sosiale en omgewingsgebiede, kan maatskappye kommunikeer oor volhoubaarheid en hulle bydrae tot volhoubare ontwikkeling (GRI, 2011:11). Maatskappye behoort deur kommunikasie *oor* KSV aan te toon dat hulle aandag gee aan volhoubaarheidskwessies en dan bewys te lewer van hoe hierdie sake binne die maatskappy se langtermynstrategie geïnkorporeer is. Deur kommunikasie *oor* KSV behoort die maatskappy die verbande tussen hierdie volhoubaarheidskwessies só te kommunikeer dat belangegroepe die maatskappy se langtermynstrategieë vir volhoubaarheid en KSV kan begryp (sien IoD, 2009:212-213; King, 2011:5, 7).

Maatskappye behoort oor die volgende aspekte te kommunikeer: hulle verbintenis, bestuursbenadering, doelwitte, huidige strategie, prestasies, standaarde, aktiwiteite, besluite en resultate asook oor toekomstige doelwitte en strategieë (sien AA, 2008a:48; 2008b:6; IoD, 2009:213-214; King, 2011:12, 14; GRI, 2011:3). Deur kommunikasie *oor* KSV behoort maatskappye aan te dui wat die werklike en potensiële invloed van hulle besluite op hulle belangegroepe, die samelewing asook die ekonomie en omgewing is (sien ISO, 2010:11).

Bostaande bespreking oor die toepaslikheid van die drieledige basislyn vir kommunikasie *oor* KSV maak dit moontlik om die volgende teoretiese stelling te formuleer.

***Teoretiese stelling 5:***

***Kommunikasie* oor *KSV kragtens die drieledige-basislyn***

Wanneer maatskappye *oor* KSV kommunikeer, behoort hulle te fokus op hulle prestasie en invloed op ekonomiese, sosiale en omgewingsaspekte.

### 3.3.4 Belangegroep en samelewing-georiënteerde kommunikasie *oor* KSV

Belangegroepe asook die samelewing word eerstens toenemend bewus van die belangrikheid en voordele van maatskappye wat verantwoordelik optree. Gevolglik is daar toenemende verwagtings van maatskappye om te kan bewys dat hulle wel verantwoordelik funksioneer (ISO, 2010:vi). Tweedens: Terselfdertyd word belangegroepe en die samelewing se verwagtings tans meer doeltreffend geartikuleer as in enige ander tyd in die vryemarkstelsel – wat ŉ verdere invloed op kommunikasiebestuur behoort te hê (Steyn & De Beer, 2012:30). Omdat onmiddellike kommunikasie derdens al geredeliker beskikbaar is, is dit tans vir belangegroepe

makliker om inligting aangaande maatskappye se besluite en aktiwiteite te bekom (ISO, 2010:5). Hierdie genoemde drie faktore kan tot maatskappye se voordeel of nadeel strek, en daarom is dit noodsaaklik dat maatskappye die geleentheid aangryp om aan belangegroepe en die samelewing te kommunikeer hoe hulle hul sosialeverantwoordelikheid nakom, om sodoende voordeel uit hulle KSV te trek.

Al vier praktykgerigte dokumente wat die huidige studie ondersoek, beklemtoon dat positiewe verhoudings met belangegroepe noodsaaklik is vir maatskappye se voortbestaan en dat hierdie belangegroepe sekere behoeftes het aan inligting oor die maatskappy se prestasie en funksionering. Verder word aangedui dat maatskappye aan hierdie behoeftes behoort te voldoen deur te verseker dat almal wat ŉ reg op kommunikasie het, na behore ingelig is (IoD, 2009: 202-204; ISO, 2010: 6; GRI 2011:2; AA, 2011:6, 41). Die *King III*-verslag beveel aan dat maatskappye ŉ belangegroep-inklusiewe benadering volg om doeltreffend met belangegroepe te kan kommunikeer (IoD, 2009: 202-204). In so ŉ benadering word erken dat maatskappye ŉ groot aantal belangegroepe het wat die bereiking van die maatskappy se doelwitte en volhoubaarheid op die langtermyn kan beïnvloed (IoD, 2009:196; ISO, 2010:6, 12).

Die *King III*-verslag beklemtoon dat belangegroepe se persepsies wel maatskappye se reputasie beïnvloed. Reputasies word gevorm op grond van hoe goed ŉ maatskappy aan belangegroepe se belange en verwagtings voldoen. Die verslag stel voor dat die gaping tussen belangegroepe se persepsies en die maatskappye se prestasies gemeet en bestuur word om die maatskappye se korporatiewe reputasie te beskerm en verbeter (IoD, 2009:195). In die verslag word verder geredeneer dat dit in die beste belang van die maatskappy se voortbestaan is om die verskillende belangegroepe se belange en verwagtings in ag te neem. Die maatskappy het immers belangegroepe se ondersteuning nodig om volhoubaar te kan funksioneer (IoD, 2009:24, 38).

Die *King III*-verslag asook *ISO 26000*-riglyne stel verder dat gepoog moet word om ŉ balans tussen die belange van die verskillende belangegroepe en dié van die maatskappy te verseker. Hier word betoog dat die drieledige-basislyn in berekening gehou moet word. Hoewel sommige belangegroepe groter invloed in die maatskappy as ander het, moet al die onderskeie belangegroepe kan vertrou dat die maatskappy hulle geldige belange en verwagtings in ag sal neem (IoD, 2009:200-201; ISO, 2010:22). Die verslag dui verder aan dat belangegroepe se verwagtings nie geïgnoreer kan word nie, selfs as die maatskappy dit nie as geregverdig of legitiem beskou nie, aangesien dit ŉ invloed op die maatskappy se reputasie in die geheel kan hê (IoD, 2009:195). Die *ISO 26000*-riglyne (2010:6, 12) sluit by hierdie argumentlyn aan deur daarop te wys dat KSV begin by begrip vir die verwagtings van die samelewing asook die

belange en behoeftes van belangegroepe. Daar moet dus erken word dat belangegroepe ŉ betekenisvolle invloed op die maatskappy kan uitoefen.

In al drie kommunikasiebestuursbenaderings word betoog dat kommunikasie vir onder meer die volgende uitkomste ingespan kan word: om met belangegroepe te onderhandel, konflik op te los, die bestuur te help om belangegroepe se menings, verwagtings en belange te begryp, belangegroepe se siening van die maatskappy vas te stel en om te bepaal hoe die maatskappy by belangegroepe se behoeftes en verwagtings kan aanpas (sien 2.5.2.1, 2.5.2.2, 2.5.2.3).

Soos in afdeling 3.4.2 aangedui, erken die simmetriese tweerigtingbenadering, die reflektiewe paradigma en strategiese kommunikasiebestuur die wedersydse begrip tussen maatskappye en hulle belangegroepe as oorhoofse doelwit van kommunikasiebestuur. Sodanige begrip help om positiewe, wedersyds voordelige, langtermynverhoudings te skep en te handhaaf (sien 2.5.2.1, 2.5.2.2, 2.5.2.3). Om hierdie doelwit te bereik, is dit logies dat die aard van kommunikasie dus belangegroep-georiënteerd behoort te wees.

In die huidige studie word belangegroep-georiënteerde kommunikasie beskou as daardie vorm van kommunikasie wat die volgende beoog: op spesifieke belangegroepe se belange en behoeftes fokus, in alle opsigte vir belangegroepe toeganklik is, aandui hoe die maatskappy hierdie belangegroepe se belange en verwagtings in ag geneem het, uitwys hoe dit met dié van die maatskappy en ander belangegroepe gebalanseer is asook watter invloed die maatskappy op die samelewing en die omgewing het (sien ISO, 2010:10; GRI, 2011:10, 22; AA, 2011:44).

Binne die konteks van al drie kommunikasiebestuursbenaderings word aanvaar dat maatskappye deel van die samelewing is, ŉ verantwoordelikheid teenoor die samelewing het en dat daar ŉ interafhanklike verhouding tussen maatskappye en die samelewing bestaan (sien 2.5.2.1, 2.5.2.2, 2.5.2.3).

Op grond van hierdie verhouding word betoog dat die samelewing se behoeftes en verwagtinge deur die maatskappy begryp en in ag geneem moet word en dat die maatskappy effektief met belangegroepe daaroor moet kommunikeer (sien 2.5.2.1, 2.5.2.2, 2.5.2.3). "Effektiewe kommunikasie" kan in hierdie konteks as belangegroep- en samelewing-georiënteerde kommunikasie omskryf word, aangesien dit op spesifieke belangegroepe en die samelewing fokus. Binne die konteks van strategiese kommunikasiebestuur word in die besonder beklemtoon dat hierdie benadering ŉ belangegroep-georiënteerde en/of verantwoordelike benadering tot kommunikasiebestuur behels (Steyn & de Beer, 2012:29).

Soos reeds gesien, behoort kommunikasie *oor* KSV by uitstek op die belangegroepe asook samelewing gerig te wees, aangesien KSV-inisiatiewe juis pogings is om aan belangegroepe en die samelewing se behoeftes en verwagtings te voldoen. Al drie kommunikasiebestuursbenaderings betoog dat kommunikasie *oor* KSV wel belangegroep- en samelewing-georiënteerd behoort te wees. Tog verskaf hierdie benaderings nie duidelike, praktiese riglyne oor die aard van kommunikasie wat op belangegroepe en die samelewing afgestem is nie. Die praktykgerigte dokumente verskaf egter wel 'n aantal praktiese eienskappe van belangegroep- en samelewing-georiënteerde kommunikasie wat vir kommunikasie *oor* KSV relevant is.

Die *ISO 26000*-riglyne, die *King III*-verslag en die *GRI*-raamwerk dui al drie aan dat inligting oor volhoubaarheid en by implikasie oor die drieledige-basislyn asook KSV, *duidelik, akkuraat, volledig* en *gebalanseerd* behoort te wees (IoD, 2009:203; ISO, 2010:4, 10-11, 76; GRI, 2011:4). Al vier die praktykgerigte dokumente beklemtoon voorts hoe noodsaaklik *tydige* kommunikasie is (IoD, 2009:203; ISO, 2010:4, 10-11, 76; GRI, 2011:4; AA, 2011:7, 46).

Die *King III*-verslag, die *AA1000*-standaard en die *GRI*-raamwe*rk* stel voor dat kommunikasie *oor* KSV *wesenlik* behoort te wees (IoD, 2009:203; GRI, 2011:4; AA, 2011:7, 46), terwyl *deursigtigheid* deur *King III*, *AA1000* en die *ISO 26000* uitgelig word (IoD, 2009:40, 262; ISO, 2010:4, 10-11, 76; AA, 2011:6, 46).

Beide die *ISO 26000* en *King III* beklemtoon dat alle kommunikasie in *duidelik, verstaanbare taal* moet geskied wat die relevante feite, positief en negatief, moet uitlig, en dit moet geskied deur kanale wat vir die belangegroepe *toeganklik* is (IoD, 2009:203; ISO, 2010: 11; King, 2011:6-7). In aansluiting hierby dui die *AA1000* (2011:6, 46) aan dat maatskappye kommunikasieprosesse daargestel moet hê wat vir verskillende belangegroepe *toepaslik* is. Volgens *King III* is hierdie eienskappe onontbeerlik om te verseker dat belangegroepe in staat gestel word om ingeligte besluite te neem en om vertroue in die maatskappy te bou en te behou (IoD, 2009: 202-204; King, 2011:6-7).

Opsommend kan bevestig word dat kommunikasie *oor* KSV dus belangegroep- en samelewing-georiënteerd behoort te wees deurdat dit duidelik, akkuraat, volledig, deursigtig, tydig, gebalanseerd, toeganklik, verstaanbaar en wesenlik is (IoD, 2009: 202-204, 214; ISO, 2010: 4,10-11, 76; GRI, 2011:4-17; AA, 2008a:21; 2008b:14,16; 2011:6).

Vir doeleindes van die huidige studie word die beginsels van kommunikasie *oor* KSV soos volg uiteengesit:

- **Akkuraatheid**

  Dit behels inligting wat feitelik korrek en eerlik is en genoegsame besonderhede verskaf sodat dit vir belangegroepe bruikbaar en toepaslik is (ISO, 2010:76).

- **Wesenlikheid**

  Dit verwys na inliging oor aspekte wat relevant, belangrik en betekenisvol vir belangegroepe is (meestal rakende die drieledige-basislyn) en wat ’n substansiële invloed op belangegroepe se besluitneming met betrekking tot die maatskappy kan hê (GRI, 2014; 2001:44).

- **Deursigtigheid**

  Openlikheid en eerlikheid is nodig oor besluite en aktiwiteite wat die samelewing, ekonomie en omgewing raak; en daarmee saam bereidwilligheid om eerlik, duidelik, verstaanbaar, volledig en openlik daaroor te kommunikeer sodat belangegroepe op ’n ingeligte manier die maatskappy se prestasie en volhoubaarheid kan beoordeel (IoD, 2009:40, 262; ISO, 2010:4).

- **Volledigheid**

  Wesenlike inligting word gevra oor relevante aktiwiteite en invloede van KSV wat belangegroepe in staat stel om die algehele impak daarvan te kan begryp (ISO, 2010:76; GRI, 2011:12).

- **Tydigheid**

  Inligting moet betyds beskikbaar wees vir belangegroepe wat besluite op grond daarvan moet neem. Dit sluit in dat gereeld gekommunikeer moet word en dat die maatskappy nuwe inligting aan belangegroepe moet kommunikeer binne ’n kort tyd nadat inligting aan die maatskappy beskikbaar geword het, of nadat ’n gebeurtenis plaasgevind het (GRI, 2011:16).

- **Balans**

  Beide die positiewe en negatiewe prestasies en invloede van die maatskappy behoort gekommunikeer te word sodat belangegroepe die algemene prestasie en impak van die maatskappy kan begryp en beoordeel (ISO, 2010:76; GRI, 2001:13).

- **Duidelikheid**

  Kommunikasie is duidelik wanneer dit verstaanbaar en toeganklik vir die betrokke belangegroepe is (GRI, 2011:16).

- **Verstaanbaarheid**

  Inligting moet só gekommunikeer word dat dit vir belangegroepe verstaanbaar is, deurdat dit hulle kennis van die maatskappy asook hulle sosiale, ekonomiese en geletterdheidsagtergronde in ag neem. Verstaanbaarheid moet ook in die oog gehou word deur die taal wat ingespan word asook die manier waarop inligting gekommunikeer en georganiseer word (ISO, 2010:76). Daar moet vooraf vasgestel word hoeveel bepaalde belangegroepe van spesifieke onderwerpe weet sodat inligting verstaanbaar aan hulle gekommunikeer kan word.

- **Toeganklikheid**

  Belangegroepe moet in staat wees om inligting te bekom en te begryp sonder dat hulle onredelike moeite hoef te doen (ISO, 2010:76; GRI, 2011:16). Maatskappye behoort vooraf vas te stel tot watter kommunikasiekanale spesifieke belangegroepe toegang het en dan daardie kanale te gebruik wanneer hulle met die betrokke belangegroepe kommunikeer.

Die onderstaande teoretiese stelling bied ’n opsomming van die kern van die bespreking oor belangegroep- en samelewing-georiënteerde kommunikasie *oor* KSV.

***Teoretiese stelling 6:***

***Belangegroep- en samelewing-georiënteerde kommunikasie* oor *KSV***

Kommunikasie *oor* KSV wat op die belangegroepe asook samelewing gerig is, verg dat die oordrag duidelik, akkuraat, volledig, deursigtig, tydig, gebalanseerd, toeganklik, verstaanbaar en wesenlik is. Dit geld die inhoud van die kommunikasie asook die media waardeur dit gekommunikeer word.

## 3.4 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is geredeneer dat daar, behalwe vir benaderings tot kommunikasiebestuur, ook ’n aantal praktykgerigte dokumente is met uitgangspunte wat relevant is vir kommunikasie

*oor* KSV. Drie benaderings tot kommunikasiebestuur is as toepaslik beskou: die reflektiewe paradigma, die simmetriese tweerigtingbenadering en strategiese kommunikasiebestuur. Daarbenewens is die *King III*-verslag, die *ISO 26000*-riglyne, *AA1000*-standaard asook die *GRI*-raamwerk as relevante praktykgerigte dokumente uitgewys.

Die eerste spesifieke navorsingsvraag van die studie lui: *Watter uitgangspunte van simmetriese tweerigtingkommunikasie, die reflektiewe paradigma, strategiese kommunikasiebestuur, King III, ISO 26000, AA1000 en GRI kan gebruik word om 'n KSV-kommunikasiemodel daar te stel vir kommunikasie* oor *KSV?*

In antwoord op hierdie navorsingsvraag is vier uitgangspunte geïdentifiseer wat relevant is vir kommunikasie *oor* KSV. Die relevante uitgangspunte is in die res van die hoofstuk bespreek deur aan te dui wat die benaderings tot kommunikasiebestuur behels asook die praktykgerigte dokumente se sienings daaromtrent, voordat die toepassing daarvan op kommunikasie *oor* KSV gemaak is. Teoretiese stellings is oor elkeen van die uitgangspunte geformuleer, en hierdie stellings sal in hoofstuk 5 gebruik word om die konsepte en konstrukte van kommunikasie *oor* KSV uit te wys.

Die uitgangspunte van simmetriese tweerigtingkommunikasie, die reflektiewe paradigma, strategiese kommunikasiebestuur, *King III*, *ISO 26000*, *AA1000* en *GRI* wat gebruik kan word om 'n KSV-kommunikasiemodel daar te stel vir kommunikasie *oor* KSV is:

- Kommunikasie *oor* KSV behoort die vorm van simmetriese tweerigtingkommunikasie aan te neem

Simmetriese tweerigtingkommunikasie *oor* KSV veronderstel gebalanseerde, horisontale kommunikasie tussen maatskappye en belangegroepe wat as gelyke vennote aan 'n wedersydse gesprek deelneem deur kommunikasie te gebruik om inligting aan belangegroepe te kommunikeer, maar ook om inligting vanaf belangegroepe te bekom.

- Kommunikasie *oor* KSV behoort 'n deurlopende proses te wees

Maatskappye behoort kommunikasie *oor* KSV as volgehoue proses te benader waarin daar voortdurend inligting aan belangegroepe gekommunikeer en insette van hulle gevra word.

- Kommunikasie *oor* KSV behoort te fokus op die maatskappy se prestasie in terme van die drieledige-basislyn

Wanneer maatskappye *oor* KSV kommunikeer, behoort hulle te fokus op hulle prestasie en invloed op ekonomiese, sosiale en omgewingsaspekte.

- Kommunikasie *oor* KSV behoort belangegroep en samelewing-georiënteerd te wees

Kommunikasie *oor* KSV wat op die belangegroepe asook samelewing gerig is, verg dat die oordrag duidelik, akkuraat, volledig, deursigtig, tydig, gebalanseerd, toeganklik, verstaanbaar en wesenlik is. Dit geld die inhoud van die kommunikasie asook die media waardeur dit gekommunikeer word.

In die volgende hoofstuk (hoofstuk 4) word die uitgangspunte uitgewys en bespreek van die deelnemende benadering tot ontwikkelingskommunikasie wat relevant is vir kommunikasie *in* KSV.

# HOOFSTUK 4: KOMMUNIKASIE *IN* KSV

## 4.1 INLEIDING

Soos in hoofstuk 1 en hoofstuk 2 betoog, is die doelwitte van kommunikasie *in* KSV in wese dieselfde as dié van ontwikkelingskommunikasie, naamlik om tot sosiale verandering en ontwikkeling by te dra. Om hierdie rede is geredeneer dat die basiese uitgangspunte van ontwikkelingskommunikasie toepaslik is vir kommunikasie *in* KSV. Die deelnemende benadering tot ontwikkelingskommunikasie wat uit kritiek teen vorige benaderings ontstaan het, word tans as normatiewe benadering aanvaar en poog om die leemtes van vorige benaderings aan te spreek. In die lig hiervan is betoog dat die uitgangspunte van hierdie benadering relevant is vir ’n teoretiese model wat kommunikasie *in* KSV kan rig.

Hierdie hoofstuk fokus op die beantwoording van die tweede spesifieke navorsingsvraag (1.5.2): *Watter uitgangspunte van die deelnemende benadering tot ontwikkelingskommunikasie kan gebruik word om ’n KSV-kommunikasiemodel daar te stel vir kommunikasie* in *KSV?* Die uitgangspunte word eerstens gelys voordat elkeen afsonderlik bespreek word.

Die deelnemende benadering word reeds meer as drie dekades lank as die normatiewe benadering tot ontwikkelingskommunikasie erken. Tog is daar steeds nie volledig duidelikheid oor wat deelname binne hierdie konteks is of behels nie (sien Melkote & Steeves, 2001:20). White (1994:16) verduidelik dat “deelname” kaleidoskopies is, aangesien verskillende individue dit uiteenlopend konseptualiseer en operasionaliseer. Sy reken dat die konsep van deelname so veranderlik is, omdat dit ’n komplekse en dinamiese verskynsel is wat individue interpreteer, vorm en toepas op grond van húlle begrip daarvan.

Melkote en Steeves (2001:20) ondersteun hierdie stelling deur daarop te wys dat eenvormige terminologie ’n groot probleem is binne die konteks van ontwikkelingskommunikasie in die breë. Die belangrikste rede hiervoor is dat verskillende teoretici die terme “kommunikasie” en “ontwikkeling” verskillend interpreteer – net soos die geval met “deelname” is (Melkote & Steeves, 2001:34). Die konsep deelname word verskillend gedefinieer en geïnterpreteer op grond van hoe teoretici ontwikkeling en kommunikasie interpreteer – wat bydra tot verwarring oor die gebruik van hierdie konsep.

Servaes (2008:15) meen egter dat, hoewel terme soms verskil, dit nie so problematies is nie, solank die betekenis ooreenstem wat individue aan ontwikkelingskommunikasie en deelname

toeken. Vanuit die literatuur kan dus algemene uitgangspunte van die deelnemende benadering uitgewys word. Hieroor kom die meeste teoretici ooreen wat bemagtiging en gedeelde betekenis as die belangrikste uitkomste van onwikkeling beskou (sien Jacobson & Servaes, 1999:2-5; Melkote & Steeves, 2001:38, 43-44, 336-339; Servaes, 2008:15, 18, 21-22; Servaes & Malikhao, 2008:169-175).

## 4.2 UITGANGSPUNTE VAN KOMMUNIKASIE *IN* KSV

Deur 'n literatuurstudie is verskillende uitgangspunte van die deelnemende benadering tot ontwikkelingskommunikasie ondersoek om vas te stel watter vir kommunikasie *in* KSV relevant is. Die geïdentifiseerde uitgangspunte is:

- Tydens kommunikasie *in* KSV behoort die kommunikasie tussen die maatskappy en die bevoordeeldes *dialogies* te wees en behoort die aard van kommunikasie gevolglik aan die beginsels van dialoog te voldoen (sien 4.2.1).

- 'n *Ideale gespreksituasie* behoort binne die konteks van kommunikasie *in* KSV geskep te word, sodat ideale dialoog en deelname tussen die maatskappy en bevoordeeldes bevorder word (sien 4.2.2).

- Bevoordeeldes behoort in alle fases en fasette van kommunikasie *in* KSV *deel te neem* en die bevoordeeldes behoort *beheer* te neem oor die ontwikkelings- sowel as oor die kommunikasieproses (sien 4.2.3).

- Die doel van kommunikasie *in* KSV is om bevoordeeldes te *bemagtig* om selfonderhoudend te kan funksioneer (sien 4.2.4).

- Bevoordeeldes se *kulturele identiteit* behoort erken, gerespekteer en in ag geneem te word deur maatskappye tydens die proses van kommunikasie *in* KSV (sien 4.2.5).

Hierdie uitgangspunte word vervolgens bespreek onder die subhofies: "dialoog, ideale gespreksituasie, deelname, bemagtiging tot selfonderhoud" asook "kulturele identiteit".

### 4.2.1 Dialoog

Deur middel van dialoog kry mense van verskillende agtergronde die geleentheid om eerstens na mekaar te luister, en tweedens om idees en inligting te deel en mekaar moontlik te oorreed (Gumucio-Dagron & Tufte, 2006:xiv; Servaes, 2008a:15; 2008b:202; Gumucio-Dagron,

2008:81). Dialoog kan in die konteks van die betrokke studie beskryf word as ’n proses waardeur mense vasstel wie hulle is, wat noodsaaklik is en wat hulle wil hê om hulle lewe te verbeter. In hierdie proses word gemeenskappe of bevoordeeldes die belangrikste rolspelers in hulle eie ontwikkeling (Gumucio-Dagron & Tufte, 1996:xix). Soos gemeld, word daar in die huidige studie betoog dat kommunikasie *in* KSV dieselfde doelwitte as ontwikkelingskommunikasie het (sien 1.2.2). Gevolglik is die eienskappe van dialoog, soos dit binne die konteks van ontwikkelingskommunikasie uitgewys word, relevant vir ’n model wat kommunikasie *in* KSV rig.

Drie van die belangrikste denkers oor dialoog, wie se werk binne die konteks van ontwikkelingskommunikasie toegepas kan word, naamlik Freire, Buber en Rahim, se beskouing van dialoog word individueel bespreek. Daarna word dit met dié van ander outeurs binne die veld geïntegreer om die aard van dialogiese kommunikasie uiteen te sit.

#### 4.2.1.1 Freire

Freire word as die vader van dialoog in die ontwikkelingskonteks beskou en hy beklemtoon die noodsaaklikheid van dialogiese kommunikasie in ontwikkeling. Dialoog word algemeen as normatiewe teorie grondliggend tot deelnemende kommunikasie erken (Servaes, 1995:46; 1996b:17; Theranian, 1996:44; Barranquero, 2005: 922; Gumucio-Dagron & Tufte, 2006:xxii; Chang & Jacobson, 2010:662).

Freire se perspektief op ontwikkeling spruit uit die kritiese teorie (sien 1.2.2) waarin bevryding van onderdrukking nagestreef word. Binne hierdie metateoretiese tradisie word die doel van ontwikkeling as *bemagtiging* beskou, en dít kan slegs deur bevryding van onderdrukking bereik word.

In hierdie benadering tot ontwikkeling word van die standpunt uitgegaan dat alle individue daartoe in staat is om oor hulle eie situasie te reflekteer, abstrak te dink en te konseptualiseer. Dit sluit die vermoë in om besluite te neem, alternatiewe te kies en om sosiale verandering te kan beplan om hulleself te ontwikkel. Die belemmering (in hierdie konteks) word beskou as interne en eksterne onderdrukking wat mense verhoed om dit te kan doen (Thomas, 1994:50; Melkote & Steeves, 2001:35; Melkote, 2002:420; Steeves, 2002:528). Hierdie argument weerspieël die basiese uitgangspunte van die afhanklikheidsbenadering (sien 2.6.1.3) waarin die kapitalistiese sisteem as die grootste oorsaak van onderontwikkeling uitgewys is. Die rede is dat ontwikkeling

en onderontwikkeling twee kante van dieselfde munt is waar ontwikkeling in kernstate tot onderontwikkeling in randstate lei – weens die afhanklikheid van die randstate.

Freire het die *conscientization method* voorgestaan wat daarop fokus om individue in staat te stel om krities oor hulle eie lewensomstandighede te reflekteer en sodoende die "kultuur van stilte" onder onderdruktes te verbreek. Hy beklemtoon dat die reg op *deelname* en emansipasie 'n fundamentele reg van elke individu is (Freire, 1983:76). Om dit te kan bereik word aangeneem dat die sosiale strukture asook sosiale én interpersoonlike verhoudings wat tot onderdrukking lei, moet verander sodat mense vry is om aan die ontwikkelingsdiskoers deel te neem (Servaes, 1996a:98). Hy het verder geredeneer: Wanneer mense oor hulle realiteit begin praat, kan hulle makliker die oorsaaklike verbande tussen kwessies raaksien. Hierdie kritiese bewussyn van hulle voorhande situasie behoort mense in staat te stel om die bestaande realiteit te kan verander (Freire, 1969:40).

Refleksie en aksie word deur Freire (1970:44) as belangrike, interafhanklike dimensies van dialoog beskou. Hierdie aspekte lei gesamentlik tot die proses van *conscientizacao*, waar mense aktief oor hulle eie situasie reflekteer. Deur kritiese refleksie tydens die proses van dialoog kan mense gevolglik die werklikheid self ontdek, eerder as om ander se weergawes daarvan te aanvaar (Thomas, 1994:51). Freire beklemtoon die noodsaaklikheid van dialoog met die oog op ontwikkeling deur die volgende uitspraak:

> If it is in speaking their word that people, by naming the word, transform it, dialogue imposes itself as the way by which they achieve significance as human beings. Dialogue is thus an existential necessity (Friere, 1970:45).

Hoewel Freire se werk binne die konteks van volwasse-onderrig tot stand gekom het (sien Freire, 1969:40), is die basiese beginsels daarvan, en die manier waarop bevoordeeldes (leerders), asook hulle rol in KSV (onderrigproses) beskou word, toepaslik vir kommunikasie *in* KSV. Die rede hiervoor is dat Freire gedemonstreer het dat kommunikasie in die vorm van dialoog gebruik kan word vir mense om hulleself te bemagtig en sodoende te ontwikkel, terwyl volhoubare ontwikkeling deur bemagtiging as een van die belangrikste doelwitte van KSV beskou word.

Freire se konsep van dialoog bestaan uit drie elemente. Die eerste is *respek*, waar hy betoog dat bevoordeeldes te alle tye as gelykes erken moet word, niemand die proses van dialoog mag oorheers nie en dat almal die reg het om gehoor te word (Freire, 1970:45-46). Freire redeneer voorts dat 'n proses van horisontale kommunikasie nodig is om dialoog te bereik en dat

kommunikasie nooit “top down” behoort te wees nie, maar eerder “inside out”, wat veronderstel dat die gemeenskap (of bevoordeeldes van KSV-inisiatiewe) die leidende rol in die kommunikasieproses behoort te speel (Freire, 1969:40).

Die tweede belangrike element van dialoog is die skepping van ’n *kollektiewe bewussyn* wat kan lei tot die moontlikheid om die bestaande werklikheid te verander (Freire, 1970:44-45). Hier word die idee van gemeenskapsdeelname, eerder as individuele deelname beklemtoon en word erkenning gegee aan die realiteit dat mense nie in ’n vakuum funksioneer nie, maar as deel van ’n sosiale sisteem optree.

Derdens betoog Freire dat mense deur dialoog bemagtig kan word om die wêreld en hulle voorhande werklikheid te kan beskryf (“naming the world”), en daardeur in staat gestel word om dit ook te kan verander (Freiere, 1970:45). Hieruit blyk die belang van dialoog in die KSV-proses waarvolgens mense self hulle probleme en situasie kan beskryf, eerder as dat ander dit namens hulle doen. Freire (1979:45) beklemtoon die reg van elke individu en groep om deel te wees van die kommunikasieproses, aangesien deelname as basiese mensereg beskou word.

Freire en ander voorstaanders van dialoog wys daarop dat die proses van dialoog kan lei tot ’n hoër vlak van bewustheid en mag. Sodoende word mense in staat gestel om self daardie kwessies wat vir hulle van belang is te identifiseer en te ondersoek (Melkote & Steeves, 2001:39) en deur hierdie proses bemagtig te kan word.

#### 4.2.1.2 Buber

In terme van ontwikkelingskommunikasie het Freire voortgebou op Buber se idee van interaksie en gevolglik ook kommunikasie binne verhoudings (Thomas, 1994:52; Huesca, 2002:502). Buber betoog dat daar twee soorte verhoudings tussen mense kan bestaan, naamlik ’n *Ek-Dit* of ’n *Ek-Jy*-verhouding. ’n *Ek-Dit*-verhouding getuig van monoloog, ongelykheid, objektiwiteit en mense wat los van mekaar, die natuur en God funksioneer (Thomas, 1994:52). ’n *Ek-Jy*-verhouding is aan die anderkant een waarin dialoog gevoer word, mense wedersydse respek vir mekaar koester, daar oopheid bestaan en mense bereid is om te gee en neem. Hierdie soort verhouding behoort die basis vir kommunikasie te wees, wat dan tot gemeensaamheid kan lei aangesien mense mekaar aanvaar, ondersteun en hulle interafhanklikheid van mekaar erken (Thomas, 1994:52). Wanneer mense in ’n *Ek-Jy*-verhouding met mekaar staan, kan ontwikkeling en bemagtiging geskied, wat nie moontlik sou wees binne ’n ongelyke verhouding nie. Maatskappye behoort dus die bevoordeeldes van KSV-inisiatiewe as gelykes te erken en hulle te

respekteer om sodoende daardie soort verhouding te skep waarin ware dialoog gevoer en die bevoordeeldes bemagtig kan word. Hierdie saak word ook as deel van bemagtiging bespreek (sien 4.2.4).

#### 4.2.1.3 Rahim

'n Derde belangrike rolspeler in die konseptualisering van dialoog is Rahim, wat gedurende die 1990's gepoog het om dialoog binne die konteks van ontwikkelingskommunikasie te konseptualiseer deur idees, konsepte en die teorie van die veld van letterkunde daarop toe te pas.

Rahim (1994:118, 120) sluit by Freire aan deur te beklemtoon dat ontwikkelingsinisiatiewe nie op individue behoort te fokus nie, maar eerder op gemeenskappe. Sy bekende woorde "there is no communication without community, and no community without communication", beklemtoon hierdie fokus asook die noodsaaklikheid van kommunikasie binne so 'n konteks. Hy redeneer dat ontwikkelingsisteme uit gemeenskappe en hulle hulpbronne bestaan, en dat individue saam met die res van daardie gemeenskap vasstel wat ontwikkeling is en wat elkeen se rol binne hierdie proses behels. Deur hierdie kommunikasieproses word die groep se *ontwikkelingsideologie* geskep, as basisteorie wat die betekenis en die waarde van ontwikkeling bepaal. Deeglike kennis van verskillende aspekte van die gemeenskap is dus noodsaaklik voordat enige ontwikkelingsinisiatiewe onderneem kan word (Rahim, 1994:135). Die inhoud en vorm van kommunikasie is onlosmaaklik verbind, en albei aspekte word gevorm deur die sosiale konteks waarbinne die kommunikasie plaasvind.

Rahim (1994:119) stel voor dat mense binne gemeenskappe gesamentlik moet besluit wat gedoen behoort te word om hulle situasie te verbeter, maar beklemtoon dat 'n unieke soort kommunikasie nodig is om hierdie mikpunt te kan bereik. Sy voorstel is 'n soort dialoog wat beide intern en ekstern gerig is, sodat mense nuwe idees binne hulle bestaande ideologiese raamwerk kan interpreteer, en in die proses daardie raamwerk by die nuwe idees kan aanpas.

Individuele kommunikeerders is te alle tyd betrokke by dialoog met hulleself en met ander, en die aard van dialoog word beïnvloed deur die "stemme" van ander waarmee hulle reeds kennis gemaak het (Rahim, 1994:120-121). Twee vorme van dialoog word as deel van die dialogiese proses geïdentifiseer:

- Eerstens is individue voortdurend besig met *interne dialoog* waartydens elkeen in gesprek met hom-/haarself is. Tydens hierdie gesprek probeer individue om ander se standpunte te

verstaan en hulle eie standpunte te analiseer binne die konteks van al die ander "stemme" wat hulle idees oor die betrokke onderwerp gevorm het.

- Tweedens tree individue in *eksterne dialoog* met mekaar, en "bring elkeen sy interne dialoog saam", wanneer so iemand dan met ander oor die onderwerp kommunikeer (Rahim, 1994:130-131).

Ander se menings en argumente uit die hede en verlede, beïnvloed hoe individue self dink en redeneer, en het gevolglik ook 'n impak op die proses van dialoog waarin elkeen betrokke is. Kommunikasie kan dus nooit los staan van die konteks van die gemeenskap nie, omdat die gemeenskap die ideologiese raamwerk van ontwikkeling skep wat individue se denke beïnvloed en wat bepaal hoe inligting geïnterpreteer word. Die *konteks* waarbinne dialoog plaasvind is gevolglik ewe belangrik as enige ander faktor in die proses en behoort dus so in ag geneem te word (Rahim, 1994:134-135).

Rahim (1994:131) sluit by Freire en Buber aan deur dialoog binne die konteks van ontwikkelingskommunikasie te definieer as die aanvaarding van, en respek vir ander wat as individue by die proses betrokke is. Binne hierdie soort dialoog het almal gelyke reg om hulle mening te deel en gehoor te word, en te verwag dat hulle stemme nie deur ander oorheers gaan word, of bloot daarmee moet saamsmelt nie. Hierdie vorm van dialoog kan egter nie van buite gefasiliteer word nie, maar moet in die proses van dialoogvoering ingebou wees. Dialoog gaan gevolglik meer oor die aard van die *verhouding* tussen mense, as bloot oor die *manier* waarop hulle met mekaar in gesprek tree.

Rahim wys verder daarop dat, hoewel inligting en nuwe idees van buite belangrik is om ontwikkeling mee te bring, die konsep van *betekenisskepping* binne die sosiale sisteem sentraal tot die ontwikkelingsproses staan (Rahim, 1994:134). Op grond van hierdie redenasie behoort ontwikkelingskommunikasie te fokus op die *vorming van betekenis* en waardes binne gemeenskappe, eerder as om bloot inligting oor te dra.

Rahim (1994:136) beklemtoon ook (soos Freire) die belangrikheid van *horisontale kommunikasie* tussen groepe van die gemeenskap, voordat ander vorme van kommunikasie oorweeg kan word. Hy dui verder aan dat nuwe aktiwiteite van kommunikasie as deel van die tradisionele aktiwiteite aangewend kan word sodat dit verstaanbaar en bekend vir mense sal wees.

Vanuit Freire, Buber en Rahim se uitgangspunte oor dialoog kan ŉ mens betoog dat eerstens ŉ verhouding van wedersydse respek tussen maatskappye en die bevoordeeldes van KSV-inisiatiewe geskep moet word, voordat dit vir hulle moontlik is om dialogies te kommunikeer. Tweedens behels dialoog gebalanseerde, horisontale kommunikasie tussen gelykes. Dialoog word in die huidige studie as noodsaaklike element van bemagtiging en ontwikkeling beskou waarsonder KSV-inisiatiewe nie in die gestelde ontwikkelingsdoelwitte kan slaag nie.

Behalwe vir die standpunte van hoofrolspelers in die konseptualisering van dialoog, soos Buber, Freire en Rahim, het baie ander teoretici ook bygedra die konseptualisering van die aard van dialogiese kommunikasie binne die konteks van ontwikkelingskommunikasie. Hulle standpunte word hieronder oorsigtelik deurgegee.

#### 4.2.1.4 Die aard van dialogiese kommunikasie binne die konteks van kommunikasie *in* KSV

Dialoog as ŉ beginsel van kommunikasie *in* KSV veronderstel dat kommunikasie horisontaal, eerder as vertikaal behoort te geskied, en tipies ŉ proses van tweerigtinginteraksie behoort te wees. Binne kommunikasie *in* KSV word geredeneer dat inligting en kennis tussen die betrokkenes gedeel moet word, en veronderstel dat hulle soveel wedersydse vertroue sal toon dat die onderskeie partye as gelykes in die ontwikkelingsproses kan deelneem. Hieruit word gesien dat alle betrokke partye, dus die maatskappy én die bevoordeeldes van KSV-inisiatiewe, as sender en ontvanger van inligting moet optree terwyl hulle voortdurend met mekaar in gesprek staan (sien McQuail, 1983:97; Servaes, 1996b:16; Jacobson & Kolluri, 1999:268).

Dialoog binne die konteks van kommunikasie *in* KSV veronderstel ŉ proses van gebalanseerde tweerigting, horisontale kommunikasie tussen maatskappye en bevoordeeldes. Dit is waar die maatskappy en die bevoordeeldes se sienings gelyke gewig dra, almal dieselfde geleenthede het om te kommunikeer en waar hierdie geleenthede tot interaksie ook benut word. *Luister* staan sentraal in hierdie proses, asook om mekaar se standpunte te respekteer, aangesien dit die kern van dialoog vorm (sien Servaes, 1995:45; 1996b:15, 24; Mefalopulos & Grenna, 2004:27; Gumucio-Dagron & Tufte, 2006:xiv; Servaes & Malikhao, 2008:169).

Binne kommunikasie *in* KSV veronderstel dialoog onder meer dat die maatskappy en bevoordeeldes *saam* oor die relevante ontwikkelingskwessies moet dink, die situasie analiseer, ontwikkelingsbehoeftes identifiseer en saam besluit hoe om die situasie te hanteer (sien Nair &

White, 1993:51; Servaes, 1995:46; 2008a:15; Huesca, 2002:502; Mefalopulos & Grenna, 2004:27; Gumucio-Dagron & Tufte, 2006:xix; Servaes & Malikhao, 2008:169).

Die belangrikste uitkoms van dialogiese kommunikasie word as *gedeelde begrip* beskou, nie slegs vir die ontwikkelingsituasie nie, maar ook vir mekaar as individue. Hoewel gespreksgenote nie gedeelde begrip kan vorm sonder om inligting, kennis, ervarings en persepsies met mekaar te deel nie, is dit tog noodsaaklik om hierdie gedeelde begrip as doelwit na te streef, eerder as bloot die oordra van inligting (Rahim, 1994:118; Servaes, 1995:46; 1996b:16; 2008a:15; Jacobson & Kolluri, 1999:268; Huesca, 2002:502; Mefalopulos & Grenna, 2004:27; Servaes & Malikhao, 2008:170; Tufte & Mefalopulos, 2009:13). Een van die eerste stappe om gedeelde begrip te skep, behels dat die bevoordeeldes en maatskappye hulle eie agendas, belangstellings en doelstellings kan identifiseer en erken, sodat hulle vanaf hierdie basis van ’n gemene deler met mekaar kan saamwerk (sien Fugelsang & Chandler, 1986, soos aangehaal deur Jacobson & Kolluri, 1999:26).

Die onderstaande teoretiese stelling is uit die bespreking oor dialoog binne die konteks van kommunikasie *in* KSV geformuleer.

***Teoretiese stelling 7:***

***Dialoog binne die konteks van kommunikasie* in *KSV***

Dialoog tussen bevoordeeldes en maatskappye behoort gekenmerk te word deur ’n voortdurende proses van gebalanseerde horisontale kommunikasie waarin die bevoordeeldes en die maatskappy as gelyke vennote beskou word en optree om gedeelde begrip te vorm binne hul bepaalde konteks.

’n Tweede uitgangspunt van die deelnemende benadering tot ontwikkelingskommunikasie wat by dialoog aansluit en vir kommunikasie *in* KSV relevant is, is die *ideale gespreksituasie* wat vervolgens ondersoek gaan word.

### 4.2.2 Ideale gespreksituasie

Een van die bydraes tot die konseptualisering van deelnemende kommunikasie is deur Habermas se ontwikkeling van die *teorie van kommunikasie-aksie*. Hoewel Habermas nie soseer op

deelnemende kommunikasie gefokus het nie, is sy werk binne hierdie konteks toegepas om die idealistiese konsep van deelname te probeer konkretiseer.

Die element van hierdie teorie wat by uitstek geskik is vir die konseptualisering van ŉ model wat kommunikasie *in* KSV rig, is dié van die *ideale gespreksituasie*. Habermas het ŉ aantal konkrete beginsels geïdentifiseer wat nodig is dat die ideale gespreksituasie kan bestaan. Die beginsels van die ideale gespreksituasie kan gebruik word om ŉ raamwerk te skep waarin kommunikasie *in* KSV beide teoreties gedefinieer, asook empiries geëvalueer kan word op grond van die konkrete riglyne vir kommunikasie wat hierin verskaf word (sien Jacobson & Kolluri, 1999:266-267; Jacobson & Storey, 2004:101; Jacobson, 2007). Die beginsels van die ideale gespreksituasie sou dus deel kon uitmaak van die teoretiese model vir kommunikasie *in* KSV.

Om ŉ ideale gespreksituasie te definieer waarbinne dialoog kan geskied, het Habermas vier geldigheidsvereistes uitgewys waaraan die individuele deelnemers aan die kommunikasieproses moet voldoen: *verstaanbaarheid, waarheid, toepaslikheid* en *opregtheid* (Habermas, 1979:2, 58-59; 1984:301; 2007:447).

**Verstaanbaarheid** behels dat daar só gekommunikeer word dat die maatskappye en bevoordeeldes mekaar kan verstaan en werklik begryp wat die ander bedoel wanneer hulle hulself uitdruk (Habermas, 1979:2, 58-59; 1984:301; 2007:448). Om ŉ gesprek te analiseer moet vasgestel word of die partye aan hierdie geldigheidsvereiste voldoen. Sodoende kan bepaal word of die partye se kommunikasie verstaanbaar vir ander is, veral in die lig van die kulturele konteks en die samestelling van die boodskap (Jacobson & Kolluri, 1999:274). Kommunikasie *in* KSV behoort dus so geformuleer te word dat die maatskappy en bevoordeeldes die inhoud daarvan werklik kan begryp, ten spyte van verskille weens taal, kultuur, tegniese kennis en die konteks van die spesifieke KSV-inisiatief. Die gebruik van gespesialiseerde vaktaal of unieke uitdrukkings sou byvoorbeeld daartoe kon bydra dat maatskappye en bevoordeeldes mekaar nie ten volle kan begryp nie.

**Waarheid** fokus op die feitelike korrektheid en akkuraatheid van die feite wat oorgedra word. Daar word aanvaar dat die inhoud van kommunikasie die waarheid moet weerspieël, eerder as dit verdraai (Habermas, 1979:2, 58-59; 1984:301; 2007:448). Sprekers voldoen aan hierdie vereiste wanneer hulle kan bewys dat dít wat hulle sê op feite gebaseer is (Chang & Jacobson, 2010:664). Binne die konteks van kommunikasie *in* KSV sou dit beteken dat beide die maatskappy en die bevoordeeldes die ware feite van die situasie met mekaar sal deel eerder as om te poog om mekaar te mislei of om dele van die waarheid stil te hou.

**Toepaslikheid** veronderstel dat die partye in die spesifieke konteks en binne die raamwerk van kulturele norme, toepaslik met mekaar kommunikeer (Habermas, 1979:2, 58-59; 1984:301; 2007:448). Sprekers voldoen aan hierdie vereiste wanneer hulle seker maak dat die boodskap wat hulle kommunikeer, aan sosiale norme en kulturele waardes voldoen. Om te kan vasstel of iemand se kommunikasie toepaslik en gepas is, kan gefokus word op die geldigheid van hierdie kommunikeerder se rol binne die konteks van ander individue, groepe, en instansies se deelname aan die kommunikasie (Jacobson & Kolluri, 1999:274). Hierdie vereiste vir geldigheid behoort met groot omsigtigheid binne die konteks van kommunikasie *in* KSV gehanteer te word, juis omdat hierdie vorm van kommunikasie gereeld oor taal en kulturele grense heen geskied waar almal nie noodwendig dieselfde sosiale norme deel nie. As voorbeeld kan die ouderdom of geslag van deelnemers in sommige kulture meer gewig dra as in ander. Dit sou daartoe kon lei dat deelnemers voel dat daar is nie toepaslik binne hulle kulturele konteks gekommunikeer nie.

**Opregtheid** veronderstel dat die kommunikeerders goeie bedoelings teenoor mekaar en die proses het en dat hulle kommunikasie ook hierdie "goedgesindheid" (goodwill) sal weerspieël (Habermas, 1979:2, 58-59; 1984:301; 2007:448). Hier word aanvaar dat sprekers aan die vereiste van opregtheid voldoen indien hulle kommunikasie 'n eerlike weerspieëling van hulle ware bedoelings is (Chang & Jacobson, 2010:664). Om hierdie geldigheidsvereiste te analiseer, kan vasgestel word of die inligting opreg en in goedertrou gedeel word, sonder dat gepoog word om die ander party te manipuleer (Jacobson & Kolluri, 1999:274). Binne die konteks van kommunikasie *in* KSV sou dit onder meer beteken dat die maatskappy opreg sal kommunikeer wanneer erken word wat die maatskappy self uit die KSV-inisiatief wil put, of dat die bevoordeeldes eerlik sal wees oor hulle behoeftes en beskikbare hulpbronne.

Daar word soos volg geredeneer: Indien enige van die geldigheidsvereistes in 'n gesprek afwesig is, moet aanpassings in die verhouding en die kommunikasie gemaak word, aangesien in daardie geval nie 'n ideale gespreksituasie bestaan nie (Jacobson & Kolluri, 1999:275). Binne die konteks van kommunikasie *in* KSV is dit noodsaaklik dat 'n ideale gespreksituasie bestaan wanneer die maatskappy en bevoordeeldes met mekaar kommunikeer. Sodoende word verseker dat betekenis gedeel word en ware behoeftes betreffende ontwikkeling toepaslik gehanteer word.

Behalwe vir die vereistes wat aan individuele kommunikeerders gestel word om 'n ideale gespreksituasie te skep, word ook riglyne uitgewys waaraan die gesprek moet voldoen (Jacobson, 2004:6; 2007; 2012).

Eerstens word voorgestel dat daar ŉ *simmetriese verdeling van geleenthede* moet wees om aan die gesprek deel te neem (Habermas, 1990:88-89). Dit veronderstel egter nie dat almal ewe veel moet bydra en dat daar van partye verwag word om teen hulle sin deel te neem nie, maar wel dat hulle die *geleentheid* het, indien hulle dit wou benut.

Tweedens moet beide partye die geleentheid kry om *enige kwessies in die gesprek te kan opper* (Habermas, 1990:88-89). Dit veronderstel dus dat daar geen "taboe-onderwerpe" kan wees nie, en dat beide die bevoordeeldes en die maatskappye vry is om te kan praat oor enige kwessie of onderwerp wat hulle as belangrik beskou. Hierdie riglyn bestaan om "swakker" partye (soos die bevoordeeldes) in gesprekke kans te gee om ook daardie sake wat vir hulle belangrik is te kan ophaal, eerder as dat die gesprekke slegs handel oor onderwerpe en kwessies wat dominante partye (in hierdie geval maatskappye) as relevant beskou.

Laastens word voorgestel dat alle kwessies of onderwerpe wat bespreek word *gelyke behandeling* sal ontvang en dus as ewe belangrik beskou moet word (Habermas, 1990:88-89). Hierdie riglyn vereis dat sekere onderwerpe nie bloot geïgnoreer, of "van die tafel gevee" kan word nie, terwyl ander in groter besonderhede bespreek moet word. Die bedoeling van hierdie riglyn is om te verseker dat al die onderwerpe wat vir die individuele kommunikeerders van belang is, dieselfde relevansie en ewe veel aandag geniet. Hierdie riglyn wil verseker dat die gesprek nie slegs fokus op die onderwerpe en kwessies wat vir dominante groepe (maatskappye) van belang is nie. Ook moet daar nie slegs op vooraf vasgestelde onderwerpe gefokus word nie, maar op sake wat vir beide die bevoordeeldes en die maatskappy relevant kan wees.

Jacobson en mede-outeurs (Jacobson & Kolluri, 1999:271; Jacobson 2012; Jacobson *et al.*, 2012) wys daarop dat Habermas die vorm van kommunikasie wat op *wedersydse begrip* gerig is van ander vorme van kommunikasie onderskei. Die geldigheidsvereistes en riglyne vir die ideale gespreksituasie word beskou as prosesse wat sprekers kan volg om wedersydse begrip tussen die betrokke partye te skep (Habermas, 1979:1; 1984:285-286; Jacobson & Storey, 2004:1013; Jacobson, 2007). Soos reeds aangedui, is die doel van die huidige studie om ŉ model daar te stel wat help om wedersydse begrip tussen die bevoordeeldes van KSV-inisiatiewe en die maatskappye te skep. Daarom word hierdie konseptuele bydrae van Habermas as relevant tot die studie beskou.

Vanuit die bespreking van die ideale gespreksituasie binne die konteks van kommunikasie *in* KSV is die volgende teoretiese stelling geformuleer.

***Teoretiese stelling 8:***

***Die ideale gespreksituasie binne die konteks van kommunikasie* in *KSV***

Binne die konteks van kommunikasie *in* KSV behoort beide die bevoordeeldes en die maatskappy op ŉ verstaanbare en toepaslike wyse met mekaar te kommunikeer, deur die waarheid met mekaar in opregtheid te deel, terwyl almal ewe veel geleentheid het om aan die gesprek deel te neem, alle kwessies wat enige deelnemer opper bespreek moet word en gelyke aandag as ander kwessies geniet.

Die ideale gespreksituasie veronderstel dat almal wat by die situasie betrokke is aan die gesprek deelneem, aangesien dit nie moontlik is om wedersydse begrip te skep sonder dat alle betrokke partye geïnkorporeer is nie. Gevolglik word die konsep "deelname" van nader ondersoek.

### 4.2.3 Deelname

Daar bestaan verskillende menings oor die doel wat deelname in ontwikkelingsinisiatiewe vervul. Sommige outeurs beskou deelname as ŉ manier om ŉ bepaalde ontwikkelingsdoelwit te bereik, terwyl ander deelname as uitkoms in eie reg beskou.

Indien deelname as middel tot ŉ doel beskou word, word gemeenskappe/bevoordeeldes by ontwikkelingsinisiatiewe betrek om die sukses van die inisiatiewe te verhoog (Oakley, 1991:7-8; Melkote, 1991:237; Cohen, 1996:231-232; Huesca, 2002:505-506; 2008:185-188). Gevolglik word die *uitkoms* eerder as die *proses* van deelname beklemtoon (Cohen, 1996:231). Wat kommunikasie betref, kan hierdie soort deelname na eenrigtingkommunikasie, of tweerigting-asimmetriese kommunikasie lei (sien 2.4.1, 2.4.3, 2.5.1). Dit veronderstel dat bevoordeeldes van KSV-inisiatiewe ingelig, opgelei of gekonsulteer word om hulle insette te verkry, sonder dat dit noodwendig tydens besluitneming ingespan sal word (WB, 2003).

Diegene wat deelname as uitkoms in eie reg beskou, redeneer dat deelname die reg van elke mens is. Die gevolg is dat mense, deur deelname, reeds bevoordeel kan word en dat die blote *proses* van deelname tot bemagtiging bydra (Oakley, 1991:7-8; Melkote, 1991:237; Cohen, 1996:231-232; Huesca, 2002:505-506; Melkote, 2002:428; Huesca, 2008:185-188). Binne hierdie konteks word deelname as proses van samewerking en selfbestuur beskou waar die

bevoordeeldes by alle fases en fasette van die KSV-proses betrokke is – uit eie keuse en nie omdat hulle gedwing of gemanipuleer word om deel te neem nie (Cohen, 1996:232).

In diskoers oor die deelnemende benadering word deelname as uitkoms op sigself as die ideaal beskou, aangesien aanvaar word dat dit tot bemagtiging behoort te lei (Melkote, 1991:237; Rahim, 1994:130; Huesca, 2002:505; Melkote, 2002:428; Huesca, 2008:187-188). Dit is egter nie in alle gevalle moontlik dat bevoordeeldes of gemeenskappe van die begin af as gelykes kan deelneem nie. Soms het hulle nie van meent af reeds kennis of ervaring rakende ŉ bepaalde onderwerp nie, en soms neem ander rolspelers as kenners op die bepaalde gebied deel aan die gesprek, met die doel om ŉ opleidingsrol te vervul.

In die huidige studie word betoog dat ŉ mens deelname in die KSV-inisiatiewe beide as ŉ *middel* tot ŉ doel en *doel as sodanig* behoort te benader. Die rede hiervoor is dat die bevoordeeldes moontlik deur die proses van deelname bemagtig kan word om in ŉ groter mate deel te neem aan die ontwikkelingsproses as wat aanvanklik vir hulle moontlik sou wees. Hierdie redenasie spruit uit die feit dat daar gewoonlik ŉ groot magsverskil tussen die maatskappye en die bevoordeeldes van KSV-inisiatiewe bestaan. Dit beteken dat die bevoordeeldes moontlik nie van die begin af as gelyke vennote in die KSV-proses kan deelneem nie, maar dat hulle deur hulle deelname aan die proses wel daartoe bemagtig kan word.

Servaes (1996a:82) onderskei tussen deelnemende ontwikkeling (soos in die deelnemende benadering voorgestaan word) en niedeelnemende ontwikkelingsinisiatiewe (soos ŉ mens dit in modernisering sien). Hy doen dit deur aan te dui dat in deelnemende ontwikkeling dinge nie *vir* mense gedoen word om hulle te help nie, maar dat ontwikkeling *deur* die "bevoordeeldes" self uitgevoer word. As aanvaar word dat die bevoordeeldes self vir ontwikkeling verantwoordelik is, volg dit vanselfsprekend dat hulle moet deelneem aan al die betrokke fases en fasette van die ontwikkelingsproses.

Binne die konteks van kommunikasie *in* KSV word deelname beskou as ŉ proses waartydens die maatskappye en bevoordeeldes as ontwikkelingsvennote met mekaar in interaksie is. Dit behels die volgende aksies: wedersydse kommunikasie, die deel van inligting en kennis met mekaar, gesamentlike besluite oor die kwessies wat aandag moet geniet asook die manier waarop dit gedoen kan word en hoe hulle dit saam kan hanteer (sien Huesca, 2002:502).

Binne die huidige studie word die bevoordeeldes van KSV-inisiatiewe as intelligente mense beskou wat op grond van hulle eie ervaring van hulle situasie waardevolle kennis en insig in die

situasie en oor hulle eie behoeftes het. Verder word geglo dat die bevoordeeldes self weet wat die beste vir hulle is en hoe om aan die KSV-prosesse deel te neem (sien Xavier Institute, 1980:11; White, 1994:482, 484; Servaes, 1995:46; 1996b:15; White, 1999:43; Servaes & Malikhao, 2002:21; Servaes & Malikhao, 2008:169). In die betrokke studie word egter ook aanvaar dat bevoordeeldes nie noodwendig van die begin af voldoende kennis en ervaring het van die bepaalde fokus van die KSV-inisiatief nie. Om hierdie rede word daar ook aanvaar dat ander rolspelers soms op grond van hulle kundigheid op 'n bepaalde gebied die leiding sal neem wanneer bevoordeeldes opleiding op die betrokke gebied benodig.

Die deelname van die bevoordeeldes word veral beklemtoon, aangesien geredeneer word dat hierdie partye deur hulle deelname en deur dialoog (soos in 4.2.1 bespreek) bemagtig kan word tot selfbestuur sodat hulle oor die langtermyn oor hulle eie ontwikkeling beheer kan neem (Melkote, 1991:237; Nair & White, 1993:51; White, 1994:482-483; Servaes, 1996b:15; Melkote, 2002:428; Dorsner, 2004:366; Yoon, 2004:4; Mefalopulos & Grenna, 2004:26; Gumucio-Dagron, 2008:70).

Daar word van die standpunt uitgegaan dat bevoordeeldes van KSV-inisiatiewe behoort deel te neem aan die *navorsing*, *beplanning*, *implementering* en *evaluering* van ontwikkelings-inisiatiewe. Dit wil sê, dat hulle nie slegs gekonsulteer moet word nie, maar daadwerklik moet deelneem aan *besluitneming* rakende hierdie inisiatiewe (sien Cohen & Uphoff, 1980:219; Thomas, 1994:54; Servaes, 1996a:98-99; Yoon, 1996:799-800; Servaes, 1996b:15; Jacobson & Kolluri, 1999:268; White, 1999:33,43; Snyder, 2002:463; Gumucio-Dagron & Tufte, 2006:xxv; Servaes, 2008b:215; Cohen & Uphoff, 2011:43-44).

As deel van die beplanning van KSV-inisiatiewe, behoort die bevoordeeldes deel te neem aan die uitwys van *ontwikkelingsindikatore*. Hierdie indikatore verteenwoordig die ideale en doelwitte van die KSV-inisiatiewe, en kan nie geïdentifiseer word sonder die insette van diegene wat daardeur bevoordeel behoort te word nie (Tehranian, 1996:46). Dus, indien die maatskappye eerder as die bevoordeeldes, die ontwikkelingsindikatore uitwys, behoort die ontwikkelingsproses nie te kan slaag nie. Die doelwitte waarheen gestreef word asook maatstawwe waaraan die inisiatief gemeet word sal bloot die betrokke maatskappy se persepsies weerspieël, in plaas van die bevoordeeldes se persepsies, ervarings, behoeftes en kundigheid. In hierdie benadering tot onwikkeling word voorts aanvaar dat die KSV-strategie nie slegs die behoeftes van die bevoordeeldes behoort te weerspieël nie, maar dat dit grootliks deur hulle *gekonseptualiseer* moet word, aangesien hulle in hierdie proses as die "hoofrolspelers" van

ontwikkeling beskou word (Servaes, 1996a:105; 1996b:15; White, 1999:33,43; Snyder, 2002:463). Die aktiewe deelname van die bevoordeeldes, reeds vanaf die beplanningsfase van die KSV-inisiatiewe, is dus onontbeerlik om te verseker dat hierdie inisiatiewe in die gestelde ontwikkelingsdoelwitte slaag.

Deelname in *besluitneming* word as die belangrikste vorm van deelname beskou, aangesien dit aan mense op voetsoolvlak beheer oor hulle eie lewe en omgewing gee. Daarby leer mense deur die proses van deelname nuwe vaardighede aan vir probleemoplossing en neem eienaarskap oor die projek – wat beide noodsaaklik is vir die sukses van ontwikkelingsinisiatiewe (Yoon, 1996:800; Servaes, 2008a:21; Servaes & Malikhao, 2008:163). Die bevoordeeldes van KSV-inisiatiewe behoort dus deel te neem aan die besluitneming in al die fases wat hierdie inisiatiewe volg, sodat hulle ook deur die proses van deelname bemagtig kan word, in plaas van slegs deur die uitkomste van die KSV-inisiatiewe.

Deelname deur, en die belangrike rol van bevoordeeldes in die KSV-inisiatief, beteken egter nie dat kennis van buite *nie* as relevant tot die ontwikkelingsproses beskou behoort te word nie. In sekere gevalle en by sekere ontwikkelingskwessies is wetenskaplike kennis oor die kwessie noodsaaklik vir die oplossing of hantering van die ontwikkelingsprobleem. Binne die konteks van KSV kan dit veral gebeur dat die maatskappy gespesialiseerde en deskundige kennis oor die onderwerp het wat hulle aan die bevoordeeldes moet oordra. Die aard van kommunikasie en die KSV-inisiatief behoort egter steeds deelnemend te wees deurdat bevoordeeldes aktief aan hulle eie ontwikkeling deelneem.

Binne die konteks van kommunikasie *in* KSV word voorts geredeneer dat die partye wat by ontwikkelingsinisiatiewe betrokke is, sekere verantwoordelikhede behoort te hê en ook verantwoordbaar behoort op te tree. Wanneer mense aan die ontwikkelingsproses kan deelneem sonder om enige verantwoordelikheid te aanvaar, sou geredeneer kon word dat hulle nie werklik as gelyke vennote beskou of genoeg vertrou kan word om ook verantwoordelikheid te aanvaar nie. Die bevoordeeldes van KSV-inisiatiewe kan dus nie slegs as passiewe "ontvangers" optree nie. Hulle behoort aktief besig te wees om hulle deel van die verantwoordelikhede binne die proses na te kom.

Laastens word van beide die maatskappye en bevoordeeldes verwag om aan die kommunikasieproses deel te neem, sodat *kollektiewe besluitneming*, as die vernaamste uitkoms van kommunikasie *in* KSV kan geskied (sien Servaes, 1996b:17).

Die teoretiese stelling oor deelname binne die konteks van kommunikasie *in* KSV word op grond van bostaande bespreking soos volg geformuleer.

***Teoretiese stelling 9:***

***Deelname binne die konteks van kommunikasie* in *KSV***

Binne die konteks van kommunikasie *in* KSV behoort deelname as middel tot 'n doel asook doel opsigself beskou te word; die bevoordeeldes van KSV-inisiatiewe behoort aktief deel te neem aan alle fases en fasette van die KSV-proses en sodoende as hoofrolspelers van besluitneming erken te word.

### 4.2.4 Bemagtiging tot selfonderhoud

Verskeie outeurs stem saam oor die verhouding tussen deelname en bemagtiging (sien Childers, 1990:389; Melkote, 1991:237; Nair & White, 1993:51; Servaes, 1996b:15; Cohen, 1996:226; Snyder, 2002:4623; Dorsner, 2004:366; Yoon, 2004:4; Mefalopulos & Grenna, 2004:26). Hulle betoog is dat mense deur deelname aan ontwikkelingsinisiatiewe in staat gestel word om self beheer te neem van hulle eie groei en ontwikkeling en dus deur hierdie deelname *bemagtig* kan word tot selfonderhoud en selfbestuur.

Die konsep *bemagtiging* kan nie bespreek word sonder om eerstens die konsep *mag* in ag te neem nie. Mag behoort een van die belangrikste oorwegings te wees wanneer kommunikasie *in* KSV gekonseptualiseer en toegepas word (sien Wilkins, 2000:868; Servaes, 2008a:27). Daar bestaan egter verskeie definisies van mag, aangesien teoretici wat hierdie konsep uit verskillende perspektiewe bestudeer dit ook uiteenlopend konseptualiseer en definieer (Wilkins, 2000:868).

Melkote en Steeves (2001:36) asook Servaes (1996a:89) ondersteun Foucault (1980) se siening van mag. Hierdie beskouing aanvaar dat mag slegs binne die konteks van sosiale verhoudings betekenis het en dat dit oorheersing oor ander veronderstel. Soos Servaes (1996a:89) dit treffend opsom:

> As coercion implies freedom, power is only exercised over free subjects and only insofar as they are free.

Foucault (1980:119) beklemtoon dat mag nie noodwendig negatief is nie, aangesien mag ook tot kennis en diskoers kan bydra. Wanneer mag dinamies geïnterpreteer word, kan geredeneer word dat beide die "magtige" en die "magtelose" partye mag oor mekaar uitoefen, aangesien mag beide kan "produseer" en "onderdruk". Dus kan betoog word dat almal op die een of ander manier mag besit en mag behoort te besit, sodat elkeen tot die skep van kennis en diskoers kan bydra.

Die huidige studie deel Wilkins (2000) se beskouing van mag, wanneer sy Luke (1986) se vlakke van mag saamvoeg om aan te dui dat mag die vermoë behels om sosiale konteks te vorm deurdat dit beide besluitnemingsmag en die mag om aktiwiteite te voorkom, omsluit. Daar word dus aanvaar dat die individue, groepe of instansies wat oor mag beskik, deur hulle besluitneming die sosiale konteks beïnvloed en bepaal waarbinne ander leef, terwyl magteloses nie hierdie vermoë het om die konteks (en gevolglik hulle eie situasie) te verander nie.

In hierdie studie word aanvaar dat mense mag oor hulle eie situasie behoort uit te oefen, aangesien hulle nie "ontwikkel" kan word nie, maar slegs ondersteun kan word om hulleself te ontwikkel. In aansluiting hierby word geredeneer dat daar 'n gebalanseerde verspreiding van mag in samelewings (en in verhoudings) behoort te wees vir sosiale verandering, ontwikkeling en bemagtiging om te kan plaasvind (Servaes, 1995:46; 1996b:16; Servaes & Malikhao, 2002:21; 2008:169; Servaes, 2008a:27; 2008b:202).

Binne die konteks van kommunikasie *in* KSV word van die standpunt uitgegaan dat werklike verandering (en bemagtiging) nie moontlik is wanneer daar groot magsverskille tussen die maatskappye en die bevoordeeldes bestaan nie. Daar word dus aanvaar dat bemagtiging slegs kan plaasvind wanneer 'n gelyke magsverdeling tussen die betrokkenes is. In hierdie konteks sou dit beteken dat maatskappye doelbewus mag aan bevoordeeldes moet afstaan. Maatskappye behoort egter nie geredelik tot hierdie verspreiding van mag in te stem nie, aangesien dit beteken dat hulle van hulle eie bestaande mag moet prysgee om bevoordeeldes te bemagtig (sien Mowlana & Wilson, 1987:143; Servaes, 1995:46; 1996b:16; Arnst, 1996:112; White, 1999:33; Melkote & Steeves, 2001:36; Servaes & Malikhao, 2008:169).

Heelwat kommunikasiekundiges reken voorts dat daar eers strukturele veranderings in samelewings moet plaasvind, voordat kommunikasie deelnemend kan geskied. Die rede hiervoor is dat kommunikasiebeleide gereeld 'n weerspieëling van die politieke, ekonomiese en kulturele praktyke binne 'n samelewing is. Solank hierdie situasies ongebalanseerd is, sal kommunikasiebeleide dit ook so weerspieël (Mowlana & Wilson, 1987:143; Servaes, 1995:46;

Servaes & Malikhao, 2008:170). Hierdie argument sluit aan by die kritiese tradisie wat die metateoretiese onderbou van die deelnemende benadering vorm, aangesien dit op sosiale verandering, gelyke magsverdeling en bevryding fokus en beklemtoon gevolglik die argument dat die deelnemende benadering in die kritiese tradisie gesetel is. Die rede hiervoor is dat bemagtiging algemeen as een van die belangrikste uitkomste van die deelnemende benadering geag word.

Melkote en Steeves (2001: 37) kombineer Rappaport (1981) asook Zimmerman en Rappaport (1988) se definisies van bemagtiging soos volg: Bemagtiging behels die proses waardeur individue, organisasies en gemeenskappe *beheer* en *seggenskap* oor sosiale en ekonomiese toestande asook oor demokratiese deelname in hulle gemeenskappe en hulle eie stories verkry.

Mefalopulos (2004) sluit baie nou hierby aan deur aan te dui dat bemagtiging daarop fokus om mense wat voorheen passiewe, of slegs gedeeltelike aktiewe ontvangers van ontwikkelingsinisiatiewe was, *beheer* oor hulle eie lewe en omstandighede te gee. Hieruit blyk die verhouding tussen mag en bemagtiging duidelik, aangesien bemagtiging daarop fokus om mense beheer en seggenskap (en dus mag) oor hulle eie lewe en konteks te gee. Freire se beskouing van mag sluit volgens Wilkins (2000:870) ook by hierdie lyn van denke aan, aangesien hy bemagtiging beskou as evolusionêre proses, wat verandering in magsverhoudings veronderstel. Sy voorstel is om dialoog te gebruik as proses waardeur onderdrukking in die eerste plek uitgeken kan word. Eers dan kan gepoog word om onderdrukking wat oor magteloses uitgeoefen word teen te staan (Wilkins, 2000:870).

White (2003:830) ondersteun ook hierdie gedagte wanneer hy dit stel dat bemagtiging beteken om die waardigheid en waarde van iemand se eie identiteit asook dié van die plaaslike kultuur te bevestig. Vir bemagtiging om te kan plaasvind, moet die bevoordeeldes van KSV-inisiatiewe se waardigheid, identiteit en "gelykheid" dus erken word. Daar bestaan dus 'n interafhanklike verhouding tussen bemagtiging, dialoog en deelname en in hierdie studie word geargumemteer dat bemagtiging nie behoort te kan geskied sonder ware deelname en dialoog nie. Hierdie beginsels berus immers op die aanname dat maatskappye en bevoordeeldes gelyke vennote in die KSV-proses behoort te wees.

Binne die konteks van KSV kan die plaaslike gemeenskap se eie hulpbronne en sosiale kapitaal as een van die belangrikste faktore beskou word wat in berekening gebring en tot voordeel van die KSV-inisiatief aangewend kan word. Die ideale situasie vir ontwikkeling ontstaan wanneer bevoordeeldes op hulle eie hulpbronne en energie kan staatmaak (Childers, 1990:389; Ayee,

1993:47; White, 1994:483; Servaes, 1995:43; White, 1999:43). Bemagtiging behoort gevolglik daarop te fokus om bevoordeeldes van hulle eie sterk punte en hulpbronne bewus te maak, en hulle te ondersteun om dit doeltreffend te gebruik en daarop te steun, eerder as slegs op hulpbronne en inligting van buite aan hulle te verskaf.

Uit die bostaande argumente kan gesien word dat bemagtiging nie eenvoudig is nie. Dit verg meer as om bloot vaardighede of kennis aan bevoordeeldes oor te dra en dan te glo dat hulle bemagtig is om onafhanklik te kan funksioneer. Bemagtiging kan slegs spruit uit 'n erkenning dat bevoordeeldes die reg het om self beheer oor hulle omstandighede te neem, daartoe in staat is en deur die maatskappy toegelaat word om dit te doen (sien Childers, 1990:389; White, 1994:482-483; Melkote, 2002:432). Bemagtiging veronderstel dus dat die maatskappye wat groter magsposisies beklee, bereid moet wees om mag aan die "magtelose" bevoordeeldes oor te dra om hulle deur wedersydse vertroue en respek te kan bemagtig.

Wanneer bemagtiging as doelwit van ontwikkeling gestel word, het dit bepaalde implikasies vir die aard van kommunikasie. Om bevoordeeldes werklik te bemagtig, kan kommunikasie nie vir oorreding gebruik word nie, maar moet die kommunikasieproses deel van die bemagtigingsproses uitmaak (Childers, 1990:389; White, 1994:482-483). Daar word aanvaar dat die partye wat by 'n ontwikkelingsinisiatief betrokke is, aan die kommunikasieproses moet kan deelneem sodat magsverskille hanteer word (Melkote & Steeves, 2001:38-39; Melkote, 2002:432). In die betrokke studie word daar van die standpunt af uitgegaan dat die aard van die kommunikasieproses werklik dialogies behoort te wees ten einde die doelwit van bemagtiging te kan bereik.

Die uiteindelike doelwit van KSV-inisiatiewe behoort die selfontwikkeling van die bevoordeeldes te wees. Deur hulle deelname aan die KSV-proses behoort bevoordeeldes bemagtig te word tot selfonderhoud en selfbestuur (sien Childers, 1990:389; White, 1994:482-483; Servaes, 1995:39; 1996a:85, 105; Melkote, 2002:431).

Uit hierdie bespreking kan dus afgelei word dat deelname, dialoog en bemagtiging onlosmaaklik verbind is. Die rede is dat geredeneer kan word dat mense deur hulle deelname bemagtig kan word, maar ook andersom: dat mense op grond van die feit dat hulle bemagtig word, in staat gestel word om aan ontwikkeling deel te neem. Die noodsaaklikheid van dialoog om bemagtiging mee te bring, blyk ook duidelik uit die bostaande bespreking waarin aangetoon is dat 'n gelyke verspreiding van mag (insluitend in die kommunikasieproses) en wedersydse respek (as beginsel van dialoog) onontbeerlik is vir bemagtiging. Vanuit die bespreking van

bemagtiging binne die konteks van kommunikasie *in* KSV kan die onderstaande teoretiese stelling geformuleer word:

***Teoretiese stelling 10:***

***Bemagtiging binne die konteks van kommunikasie* in *KSV***

Bevoordeeldes van KSV-inisiatiewe behoort beheer en seggenskap oor hulle eie omstandighede oor te neem en aktief deel te neem aan die proses van bemagtiging waarin 'n gebalanseerde verspreiding van mag tussen hulleself en maatskappye nagestreef word sodat hulle op hierdie manier bemagtig kan word tot selfonderhoud.

### 4.2.5 Kulturele identiteit

Kultuur kan gedefinieer word as die bewustelike en onbewustelike versameling van geestesgoedere soos kennis, ervarings, oortuigings, waardes, houdings, menings en hiërargie. Dit sluit ook in: geloofsoortuigings, tydsbegrip, sosiale rolle, verhoudings, konsepte van die heelal, materiële objekte en besittings van individue en groepe. Dié bogenoemde aspekte verskaf saam die raamwerk waarbinne interaksie en kommunikasie plaasvind (Samovar *et al*., 1981:24, soos aangehaal deur Servaes, 1996a:87). Servaes en Verschooten (2008:46) beklemtoon dat kultuur nie homogene en geslote entiteite behels nie, maar eerder dinamies, heterogeen en "oop" is, aangesien kulture nie geïsoleer is nie maar in interaksie is en mekaar wedersyds beïnvloed.

White (2003:830) dui aan dat die inagneming van plaaslike kultuur en die erkenning van die waarde van kultuur 'n belangrike deel van bemagtiging uitmaak. Hy betoog dat dit mense kan help om die belang van hulle eie kultuur te besef en te waardeer en dat hulle deur die selfvertoue wat hulle hierdeur bekom, bemagtig kan word. Daar behoort in die kommunikasieproses begrip, aanvaarding en respek betoon te word teenoor mense wat in verskillende omstandighede woon en op verskillende maniere optree, sodat ruimte vir kulturele diversiteit bestaan (MacBride, 1980:254).

Die huidige studie beskou kultuur as die konteks waarbinne interaksie en kommunikasie plaasvind. Dit beteken dat kultuur as raamwerk 'n invloed het op die manier waarop mense dinge doen, die wêreld beskou, met mekaar kommunikeer asook hoe hulle kommunikasie interpreteer en daarop reageer. Gevolglik word die kulturele identiteit van bevoordeeldes as 'n belangrike

konsep binne kommunikasie *in* KSV beskou. Hierdie identiteit behoort begryp, verreken en gerespekteer te word (sien Ayee, 1993:46; Servaes, 1995:45; 1996b:15; Quappe & Cantatore, 2007:1; Servaes & Malikhao, 2008:169,173; Servaes & Verschooten, 2008:46; Servaes, 2008b:202).

Servaes (1996b:17) verduidelik dat ware deelname nodig is om gepaste beleide en beplanning vir ontwikkelingsinisiatiewe te kan opstel wat binne 'n bepaalde kulturele en omgewingsraamwerk relevant is. Om kulturele identiteit te kan verreken en respekteer, is deelname dus uiters belangrik en behoort dialogiese kommunikasie gebruik te word om wedersydse begrip te skep.

'n Positiewe ingesteldheid teenoor kulturele identiteit binne die konteks van kommunikasie *in* KSV behoort eerstens te getuig van 'n positiewe ingesteldheid teenoor historiese waardes, norme en instellings. Tweedens behoort gewaak te word teen te veel eksterne invloede, die verwerping van tradisionele waardes en instellings. Daar behoort eerder gefokus te word op prosesse wat toepaslik is vir die betrokke menslike en sosiale ontwikkeling (sien Servaes, 1996a:88).

Teoretici beklemtoon dat geen ontwikkelingsinisiatiewe beplan of geïmplementeer behoort te word sonder om die unieke kultuur van 'n gemeenskap in ag te neem nie, omdat dit die konteks skep waarbinne daardie ontwikkelingsinisiatiewe toegepas gaan word (Ayee, 1993:46). By implikasie ondersteun hierdie argument die uitgangspunt van die huidige studie dat daar geen pasklaar KSV-inisiatiewe bestaan nie, omdat dit spesifiek vir die betrokke konteks gekonseptualiseer moet word. Dit beteken dat KSV-programme/strategieë wat in ander lande of gemeenskappe suksesvol was, nie net so oorgeneem kan word nie. Die verskille in kulturele agtergrond kan daartoe bydra dat sulke inisiatiewe misluk.

Die volgende teoretiese stelling word na aanleiding van die bespreking oor kulturele identiteit binne die konteks van kommunikasie *in* KSV geformuleer.

***Teoretiese stelling 11:***

***Kulturele identiteit binne die konteks van kommunikasie* in *KSV***

Maatskappye behoort daarop te fokus om die bevoordeeldes van KSV-inisiatiewe se kultuur te begryp, verreken en te respekteer en sodoende kulturele sensitiwiteit te openbaar.

### 4.2.6 Gevolgtrekking oor die uitgangspunt van die deelnemende benadering wat relevant is vir kommunikasie *in* KSV

Uit die bostaande bespreking kan afgelei word dat die kommunikasie tussen die bevoordeeldes van KSV-inisiatiewe en die betrokke maatskappye:

- dialogies behoort te geskied;
- binne die konteks van die ideale gespreksituasie behoort plaas te vind;
- die onderskeie partye se kultuur behoort te respekteer en te verreken;
- moet getuig van deelname deur die bevoordeeldes in die verskillende fases en fasette van die proses; en
- moet lei tot bemagtiging van die bevoordeeldes sodat hulle selfonderhoudend kan funksioneer.

Hierdie uitgangspunte of beginsels vir kommunikasie *in* KSV hou baie nou met mekaar verband. Gevolglik funksioneer dit onlosmaaklik en wedersyds versterkend tydens die ontwikkelingsproses. ’n Voorbeeld van hierdie verband is dat dialoog noodsaaklik is om bemagtiging teweeg te bring. Maar vir dialoog om te kan geskied moet daar deelname van die bevoordeeldes wees en moet die beginsels van die ideale gespreksituasie geld. Die respek vir kulturele identiteit is voorts noodsaaklik vir dialoog om te kan geskied, terwyl dit ook die aard van die ideale gespreksituasie beïnvloed en tot bemagtiging kan lei. Daarmee saam word aanvaar dat mense deur hulle deelname aan dialoog binne ’n ideale gespreksituasie bemagtig kan word om op ’n hoër vlak aan die dialoog deel te neem en om dit toepaslik en kultureel sensitief te kan doen. Dit het geblyk dat die bespreekte uitgangspunte nie almal ewe veel relevansie vir die kommunikasie tussen die bevoordeeldes van KSV-inisiatiewe en maatskappye het nie. Nietemin word hierdie uitgangspunte as *eenheid* beskou wat relevant is vir, en wedersyds versterkend werk, binne die ontwikkelingproses.

## 4.3 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die uitgangspunte van die deelnemende benadering uitgewys wat relevant is vir kommunikasie *in* KSV om die tweede spesifieke navorsingsvraag te beantwoord: *Watter uitgangspunte van die deelnemende benadering tot ontwikkelingskommunikasie kan gebruik word om ’n KSV-kommunikasiemodel daar te stel vir kommunikasie* in *KSV?*

Na afloop van ’n literatuurstudie oor die deelnemende benadering is die volgende geïdentifiseer as uitgangspunte wat relevant is vir ’n KSV-kommunikasiemodel met betrekking tot kommunikasie *in* KSV:

- Tydens kommunikasie *in* KSV behoort die kommunikasie tussen die maatskappy en die bevoordeeldes dialogies te wees en behoort die aard van kommunikasie gevolglik aan die beginsels van dialoog te voldoen.

Dialoog tussen bevoordeeldes en maatskappye behoort gekenmerk te word deur ’n voortdurende proses van gebalanseerde horisontale kommunikasie waarin die bevoordeeldes en die maatskappy as gelyke vennote beskou word en optree om gedeelde begrip te vorm binne hul bepaalde konteks.

- ’n Ideale gespreksituasie behoort binne die konteks van kommunikasie *in* KSV geskep te word, sodat ideale dialoog en deelname tussen die maatskappy en bevoordeeldes bevorder word.

Binne die konteks van kommunikasie *in* KSV behoort beide die bevoordeeldes en die maatskappy op ’n verstaanbare en toepaslike wyse met mekaar te kommunikeer, deur die waarheid met mekaar in opregtheid te deel, terwyl almal ewe veel geleentheid het om aan die gesprek deel te neem, alle kwessies wat enige deelnemer opper bespreek moet word en gelyke aandag as ander kwessies geniet.

- Bevoordeeldes behoort in alle fases en fasette van kommunikasie *in* KSV deel te neem en die bevoordeeldes behoort beheer te neem oor die ontwikkelings- sowel as oor die kommunikasieproses.

Binne die konteks van kommunikasie *in* KSV behoort deelname as middel tot ’n doel asook doel opsigself beskou te word; die bevoordeeldes van KSV-inisiatiewe behoort aktief deel te neem aan alle fases en fasette van die KSV-proses en sodoende as hoofrolspelers van besluitneming erken te word.

- Die doel van kommunikasie *in* KSV is om bevoordeeldes te bemagtig om selfonderhoudend te kan funksioneer.

Bevoordeeldes van KSV-inisiatiewe behoort beheer en seggenskap oor hulle eie omstandighede oor te neem en aktief deel te neem aan die proses van bemagtiging waarin ’n gebalanseerde

verspreiding van mag tussen hulleself en maatskappye nagestreef word sodat hulle op hierdie manier bemagtig kan word tot selfonderhoud.

- Bevoordeeldes se *kulturele identiteit* behoort erken, gerespekteer en in ag geneem te word deur maatskappye tydens die proses van kommunikasie *in* KSV.

Maatskappye behoort daarop te fokus om die bevoordeeldes van KSV-inisiatiewe se kultuur te begryp, verreken en te respekteer en sodoende kulturele sensitiwiteit te openbaar.

Die teoretiese stellings wat in hierdie hoofstuk aan die hand van die geïdentifiseerde uitgangspunte geformuleer is, dien as basis vir die teoretiese model vir KSV-kommunikasie met betrekking tot kommunikasie *in* KSV.

In die volgende hoofstuk (hoofstuk 5) word die konsepte van kommunikasie *oor* KSV asook dié van kommunikasie *in* KSV in ’n teoretiese model vir KSV-kommunikasie geïntegreer.

# HOOFSTUK 5: TEORETIESE KSV-KOMMUNIKASIEMODEL

## 5.1 INLEIDING

In hoofstuk 2, 3 en 4 is die uitgangspunte van teoretiese benaderings en praktykgerigte dokumente wat relevant vir KSV-kommunikasie is, geïdentifiseer en bespreek. In hierdie hoofstuk word die konsepte en konstrukte van kommunikasie *oor* KSV en *in* KSV eerstens uitgewys.

Tweedens word aangedui watter van hierdie konstrukte relevant is vir beide kommunikasie *oor* KSV en kommunikasie *in* KSV, en watter slegs vir een vorm van KSV-kommunikasie toepaslik is. Daarna word 'n teoretiese KSV-kommunikasiemodel voorgestel as uitkoms van die literatuurstudie. Die hoofstuk word afgesluit deur 'n bespreking van die voorgestelde teoretiese KSV-kommunikasiemodel wat fokus op die toepaslikheid daarvan vir die praktyk, asook die potensiële struikelblokke in die toepassing daarvan.

## 5.2 KOMMUNIKASIE *OOR* KSV

Die konsepte van kommunikasie *oor* KSV (soos in hoofstuk 2 en 3 bespreek) wat relevant is vir kommunikasie *oor* KSV word afgelei uit die uitgangspunte van die simmetriese tweerigtingbenadering, die reflektiewe paradigma, strategiese kommunikasiebestuur, die *King III*-verslag, die *GRI*-raamwerk, die *ISO 26000*-riglyne en die *AA1000*-standaarde. Hierdie konsepte is uitgewys as:

- Einddoel van kommunikasie *oor* KSV (sien 2.4.2.4)
- Simmetriese tweerigtingkommunikasie (sien 3.3.1)
- Deurlopende kommunikasie (sien 3.3.2)
- Drieledige basislyn-kommunikasie (sien 3.3.3)
- Belangegroep- en samelewing-georiënteerde kommunikasie (sien 3.3.4)

### 5.2.1 Konstrukte van kommunikasie *oor* KSV

Die konstrukte van die konsepte van kommunikasie *oor* KSV is geïdentifiseer aan die hand van die teoretiese stelling wat oor elke konsep geformuleer is, na afloop van die besprekings daarvan in hoofstuk 2 en 3.

**Teoretiese stelling 1: Einddoel van kommunikasie *oor* KSV (2.4.2.4)**

Die doel van kommunikasie *oor* KSV is onder andere om positiewe verhoudings tussen maatskappye en hulle belangegroepe te skep, hulle beeld en reputasie te verbeter, by te dra tot wedersydse begrip en om ’n mededingende voordeel asook bedryfslisensie te bekom.

Die konstrukte van die einddoel van kommunikasie *oor* KSV is *positiewe, wedersyds voordelige verhoudings*; *verbeterde beeld en reputasie*; *wedersydse begrip*; *mededingende voordeel*; en *bedryfslisensie*.

**Teoretiese stelling 3: Simmetriese tweerigtingkommunikasie binne die konteks van kommunikasie *oor* KSV (3.3.1)**

Simmetriese tweerigtingkommunikasie *oor* KSV veronderstel gebalanseerde, horisontale kommunikasie tussen maatskappye en belangegroepe wat as gelyke vennote aan ’n wedersydse gesprek deelneem deur kommunikasie te gebruik om inligting aan belangegroepe te kommunikeer, maar ook om inligting vanaf belangegroepe te bekom.

Die konstrukte van simmetriese tweerigtingkommunikasie is *gebalanseerde horisontale kommunikasie*; *gelyke vennote*; *inligting aan belangegroepe;* en *inligting vanaf belangegroepe*.

**Teoretiese stelling 4: Deurlopende kommunikasie *oor* KSV (3.3.2)**

Maatskappye behoort kommunikasie *oor* KSV as ’n volgehoue proses te benader waarin daar voortdurend inligting aan belangegroepe gekommunikeer en insette van hulle gevra word.

Die konstruk van deurlopende kommunikasie is *volgehoue proses*.

**Teoretiese stelling 5: Kommunikasie *oor* KSV kragtens die drieledige-basislyn (3.3.3)**

Wanneer maatskappye *oor* KSV kommunikeer, behoort hulle te fokus op hulle prestasie en invloed op ekonomiese, sosiale en omgewingsaspekte.

Die konstrukte van die drieledige-basislyn is *ekonomiese invloed*; *sosiale invloed*; en *omgewingsinvloed*.

**Teoretiese stelling 6: Belangegroep- en samelewing-georiënteerde kommunikasie *oor* KSV (3.3.4)**

Kommunikasie *oor* KSV wat op die belangegroepe asook samelewing gerig is, verg dat die oordrag duidelik, akkuraat, volledig, deursigtig, tydig, gebalanseerd, toeganklik, verstaanbaar en wesenlik is. Dit geld die inhoud van kommunikasie asook die media waardeur dit gekommunikeer word.

Die konstrukte van belangegroep- en samelewing-georiënteerde kommunikasie is *duidelikheid; akkuraatheid; volledigheid; deursigtigheid; tydigheid; balans; toeganklikheid; verstaanbaarheid;* en *wesenlikheid.*

## 5.3 KOMMUNIKASIE *IN* KSV

Die konsepte van kommunikasie *in* KSV word afgelei uit die uitgangspunte van die deelnemende benadering tot ontwikkelingskommunikasie wat vir kommunikasie *in* KSV relevant is, soos in hoofstuk 2 en 4 bespreek. Hierdie konsepte is:

- Inhoud van kommunikasie *in* KSV (sien 2.5.2.1)
- Dialoog (sien 4.2.1)
- Ideale gespreksituasie (sien 4.2.2)
- Deelname (sien 4.2.3)
- Bemagtiging tot selfonderhoud (sien 4.2.4)
- Kulturele identiteit (sien 4.2.5)

### 5.3.1 Konstrukte van kommunikasie *in* KSV

Die konstrukte van die konsepte van kommunikasie *in* KSV is geïdentifiseer aan die hand van die teoretiese stelling wat oor elke konsep geformuleer is, na afloop van die besprekings daarvan in hoofstuk 2 en 4.

**Teoretiese stelling 2: Inhoud van kommunikasie *in* KSV (2.5.2.1)**

Die inhoud waaroor daar gekommunikeer word binne die konteks van kommunikasie *in* KSV behoort deur die bevoordeeldes se inligtingsbehoeftes bepaal te word.

Die konstruk van inhoud van kommunikasie *in* KSV is: *bevoordeeldes se inligtingsbehoeftes*.

**Teoretiese stelling 7: Dialoog binne die konteks van kommunikasie *in* KSV (4.2.1)**

Dialoog tussen bevoordeeldes en maatskappye behoort gekenmerk te word deur ŉ voortdurende proses van gebalanseerde horisontale kommunikasie waarin die bevoordeeldes en die maatskappy as gelyke vennote beskou word en optree om gedeelde begrip te vorm binne hul bepaalde konteks.

Die konstrukte van dialoog is *gelyke vennote*; *gedeelde begrip*; *kontekstueel*; *gebalanseerde horisontale kommunikasie*; en *voortdurende proses*.

**Teoretiese stelling 8: Die ideale gespreksituasie binne die konteks van kommunikasie *in* KSV (4.2.2)**

Binne die konteks van kommunikasie *in* KSV behoort beide die bevoordeeldes en die maatskappy op ŉ verstaanbare en toepaslike wyse met mekaar te kommunikeer, deur die waarheid met mekaar in opregtheid te deel, terwyl almal ewe veel geleentheid het om aan die gesprek deel te neem, alle kwessies wat enige deelnemer opper bespreek moet word en gelyke aandag as ander kwessies geniet.

Die konstrukte van die ideale gespreksituasie is *verstaanbaarheid*; *waarheid; toepaslikheid*; *opregtheid*; en *alle kwessies kan bespreek word*.

**Teoretiese stelling 9: Deelname binne die konteks van kommunikasie *in* KSV (4.2.3)**

Binne die konteks van kommunikasie *in* KSV behoort deelname as ŉ middel tot ŉ doel asook as ŉ doel opsigself beskou te word; die bevoordeeldes van KSV-inisiatiewe behoort aktief deel te neem aan alle fases en fasette van die KSV-proses en sodoende as hoofrolspelers van besluitneming erken te word.

Die konstrukte van deelname is *aktiewe betrokkenheid by alle fases en fasette*; *bevoordeeldes as hoofrolspelers*; en *deelname as middel tot ŉ doel en ŉ doel opsigself.*

**Teoretiese stelling 10: Bemagtiging binne die konteks van kommunikasie *in* KSV (4.2.4)**

Bevoordeeldes van KSV-inisiatiewe behoort beheer en seggenskap oor hulle eie omstandighede oor te neem en aktief deel te neem aan die proses van bemagtiging waarin ŉ gebalanseerde verspreiding van mag tussen hulleself en maatskappye nagestreef word sodat hulle op hierdie manier bemagtig kan word tot selfonderhoud.

Die konstrukte van bemagtiging is *gebalanseerde magsverspreiding*; en *bemagtiging tot selfonderhoud*.

**Teoretiese stelling 11: Kulturele identiteit binne die konteks van kommunikasie *in* KSV (4.2.5)**

Maatskappye behoort daarop te fokus om die bevoordeeldes van KSV-inisiatiewe se kultuur te begryp, verreken en te respekteer en sodoende kulturele sensitiwiteit te openbaar.

Die konstruk van kulturele identiteit is *kulturele sensitiwiteit*.

## 5.4 KONSTRUKTE VAN KSV-KOMMUNIKASIE

In Tabel 5.1 word aangedui watter konsepte as relevant beskou word vir beide kommunikasie *in* en *oor* KSV, en watter slegs belangrik is vir een vorm van kommunikasie: óf *oor* óf *in* KSV.

### 5.4.1 Kommunikasie *oor* KSV

Die einddoel van kommunikasie *in* KSV en kommunikasie *oor* KSV verskil ingrypend van mekaar. Wanneer maatskappye *oor* KSV kommunikeer poog hulle om onder andere ŉ verbeterde beeld en reputasie te skep om verhoudings met belangegroepe te bou en te versterk ten einde ŉ mededingende voordeel asook ŉ bedryfslisensie te genereer. Hierdie doelwitte word beperk tot kommunikasie *oor* KSV en daarom word *positiewe, wedersyds voordelige verhoudings*; *verbeterde beeld en reputasie*; *mededingende voordeel*; en *bedryfslisensie* slegs as relevant beskou vir kommunikasie *oor* KSV.

Kommunikasie aangaande die drieledige basislyn kom grootliks ter sprake wanneer *oor* KSV-aktiwiteite verslag gedoen word, en al drie aspekte daarvan is nie noodwendig relevant vir

bevoordeeldes nie. Daarom word die *ekonomiese, sosiale en omgewingsinvloede* beskou as relevant vir kommunikasie *oor* KSV, maar nie noodwendig vir kommunikasie *in* KSV nie.

### 5.4.2 Kommunikasie *in* KSV

Die ontwikkelingsfunksie van KSV word in hierdie studie beklemtoon (sien 1.1.1, 1.2.2). Daarom word aanvaar dat bevoordeeldes op ’n besondere manier, wat verskil van dié van ander belangegroepe, by die KSV-inisiatiewe betrokke behoort te wees. Om hierdie rede word die konstrukte *bevoordeeldes is aktief betrokke by alle fases en fasette, bevoordeeldes as hoofrolspelers, deelname as middel tot ’n doel en ’n doel opsigself* asook *bemagtiging tot selfonderhoud*, net as toepaslik vir kommunikasie *in* KSV gereken.

Die inhoud van kommunikasie *in* KSV behoort gerig te word deur bevoordeeldes se inligtingsbehoeftes en daar bestaan daarom geen vaste onderwerpe wat by hierdie tipe kommunikasie ingesluit behoort te word nie. Soos reeds betoog is, word inligting kragtens die drieledige-basislyn as relevant beskou vir kommunikasie *oor* KSV. Die konsep, *bevoordeeldes se inligtingsbehoeftes*, word egter grootliks as relevant beskou vir kommunikasie *in* KSV, en hierdie besluit word in die KSV-kommunikasiemodel uitgebeeld.

### 5.4.3 Kommunikasie *in* en *oor* KSV

Betreffende KSV-kommunikasie is ondersoek ingestel na die konstrukte van kommunikasie *in* en *oor* KSV, en daardie konstrukte wat vir albei soorte KSV-kommunikasie relevant is, word gevolglik as die konstrukte van KSV-kommunikasie gereken.

Eerstens word geredeneer dat bevoordeeldes, sowel as ander belangegroepe as *gelyke vennote* met maatskappye in gesprekvoering aangaande KSV moet kan optree. Ten einde as gelyke vennote aan die kommunikasieproses te kan deelneem, word aanvaar dat ’n gebalanseerde magsverspreiding noodsaaklik is. Om hierdie rede word die konstruk van *gebalanseerde magsverspreiding* met dié van gelyke vennote geïntegreer en die konstruk *gelyke vennote* word as toepaslik vir albei tipes KSV-kommunikasie beskou.

Betreffende kommunikasie *in* KSV is aangedui dat *gedeelde begrip* vir mekaar se situasie, belange, behoeftes, vermoëns en verwagtings noodsaaklik is. By kommunikasie *in* KSV veronderstel gedeelde begrip dat die bevoordeeldes en maatskappye deur die proses van dialogiese kommunikasie werklik begrip vir hulle eie en mekaar se realiteit bekom, en dat hierdie begrip die bevoordeeldes in staat stel om hulle voorhande werklikheid te beskryf en

moontlik te kan verander. Aansluitend hierby is die konstruk *kontekstueel* waar beklemtoon word dat bevoordeeldes én maatskappye behoort te ervaar dat hulle konteks begryp en verreken word wanneer kommunikasie plaasvind.

Tydens die bespreking van kommunikasie *oor* KSV is *wedersydse begrip* uitgewys as belangrik vir die verhouding tussen maatskappye en hulle belangegroepe asook die samelewing en wedersydse begrip is ook as einddoel vir kommunikasie *oor* KSV geïdentifiseer.

In die huidige studie word betoog dat gedeelde begrip nie slegs relevant is vir kommunikasie tussen maatskappye en bevoordeeldes nie, maar ook vir kommunikasie met ander belangegroepe, aangesien hulle as gelyke vennote in die KSV-kommunikasieproses erken word. Maatskappye en ander belangegroepe behoort dus ook gedeelde betekenis te skep oor die KSV-inisiatief asook die redes en motiverings daarvoor. Hierdie gedeelde betekenis moet ook geld vir mekaar se konteks, realiteit, belange, behoeftes, vermoëns en die verwagtings van mekaar.

Aansluitend by hierdie argument word betoog dat *wedersydse begrip* relevant is vir kommunikasie tussen maatskappye en bevoordeeldes, aangesien gedeelde betekenis nie sonder wedersydse begrip geskep kan word nie.

Om hierdie redes word *wedersydse begrip* en *gedeelde begrip* word as relevant vir alle vorme van KSV-kommunikasie beskou, en die konstruk *kontekstueel* word hierby geïntegreer aangesien gedeelde begrip en wedersydse begrip vir mekaar se konteks noodsaaklik is.

In beide kommunikasie *oor* KSV en *in* KSV word geredeneer dat die aard van die kommunikasie tweerigting en simmetries behoort te wees. Die konstrukte hiervan is *gebalanseerde horisontale kommunikasie*. Hieruit kan die afleiding gemaak word dat gebalanseerde, horisontale kommunikasie ’n belangrike konstruk van KSV-kommunikasie in die algemeen behoort te wees. Gebalanseerde horisontale kommunikasie sluit ’n tweerigtingvloei van kommunikasie in. Daarom word die konstrukte *inligting aan belangegroepe* asook *inligting vanaf belangegroepe* by die konstruk *gebalanseerde horisontale kommunikasie* ingesluit.

Aangesien die konstruk *voortdurende proses* in beide kommunikasie *oor* KSV en *in* KSV beklemtoon word, word aanvaar dat KSV-kommunikasie met bevoordeeldes en alle ander belangegroepe ’n *voortdurende proses* behoort te wees, om sodoende ’n wedersydse gesprek te kan volhou.

By kommunikasie *in* KSV is geredeneer dat aangeleenthede wat vir maatskappye of belangegroepe relevant is, vir bespreking op die tafel geplaas moet kan word. Daarby behoort alle kwessies as ewe belangrik beskou en hanteer te word. Binne die konteks van gebalanseerde horisontale kommunikasie tussen gelyke vennote word egter betoog dat hierdie konstruk vir alle vorme van KSV-kommunikasie geldig behoort te wees: dat alle kwessies wat vir enige belangegroep belangrik is, bespreek moet kan word. Die konstruk, *alle kwessies kan bespreek word*, word dus as relevant beskou vir kommunikasie *in* KSV, maar ook vir kommunikasie *oor* KSV.

Betreffende die aard van KSV-kommunikasie word binne die konteks van kommunikasie *in* KSV sterk klem geplaas op die belangrikheid van kulturele sensitiwiteit. In die huidige studie word egter betoog dat alle vorme van kommunikasie, insluitend dié *oor* KSV, kultureel-sensitief behoort te geskied, sodat wedersydse begrip bevorder kan word. Veral in 'n multikulturele land soos Suid-Afrika, kan die belangrikheid van kultuur asook die inagneming van ander se kultuur tydens kommunikasie nie oorbeklemtoon word nie. Die konsep *kultureel-sensitief* word gevolglik as relevant beskou vir kommunikasie *in* en *oor* KSV.

In beide kommunikasie *oor* en *in* KSV word aangedui dat kommunikasie deurlopend verstaanbaar behoort te wees, en dat inligting wat gekommunikeer word akkurate waarheid behoort te wees, met ander woorde, feitelik korrek en nie verdraai nie. *Verstaanbaarheid* en *akkuraatheid* (waarby die konstruk *waarheid* ingesluit word) word dus as konstrukte van alle vorme van KSV-kommunikasie gereken.

Binne die konteks van kommunikasie *in* KSV word aangedui dat kommunikasie toepaslik en opreg behoort te geskied. Hierdie twee konstrukte, wat elemente van 'n ideale gespreksituasie is, is egter ook relevant vir kommunikasie *oor* KSV, om 'n gebalanseerde horisontale gesprek te kan fasiliteer. *Toepaslikheid* en *opregtheid* word daarom as konstrukte van kommunikasie *in* KSV en *oor* KSV beskou.

Die konstrukte van *deursigtigheid* en *duidelikhei*d, soos binne die konteks van kommunikasie *oor* KSV gedefinieer, is baie nou verwant; daarom word hierdie twee geïntegreer onder die konstruk *deursigtigheid*.

*Deursigtigheid, volledigheid, balans, tydigheid, toeganklikheid en wesenlikheid* is geïdentifiseer as konstrukte van kommunikasie *oor* KSV. Hierdie konstrukte is egter ook relevant vir kommunikasie *in* KSV, aangesien dit as belangegroep- en samelewing-georiënteerde

kommunikasie beskou word. Betreffende kommunikasie *in* KSV kan dus geredeneer word dat bevoordeeldes belangrike belangegroepe is, en dat kommunikasie met hulle belangegroep-georiënteerd behoort te wees. Bogenoemde konstrukte word dus as relevant beskou vir alle vorme van KSV-kommunikasie.

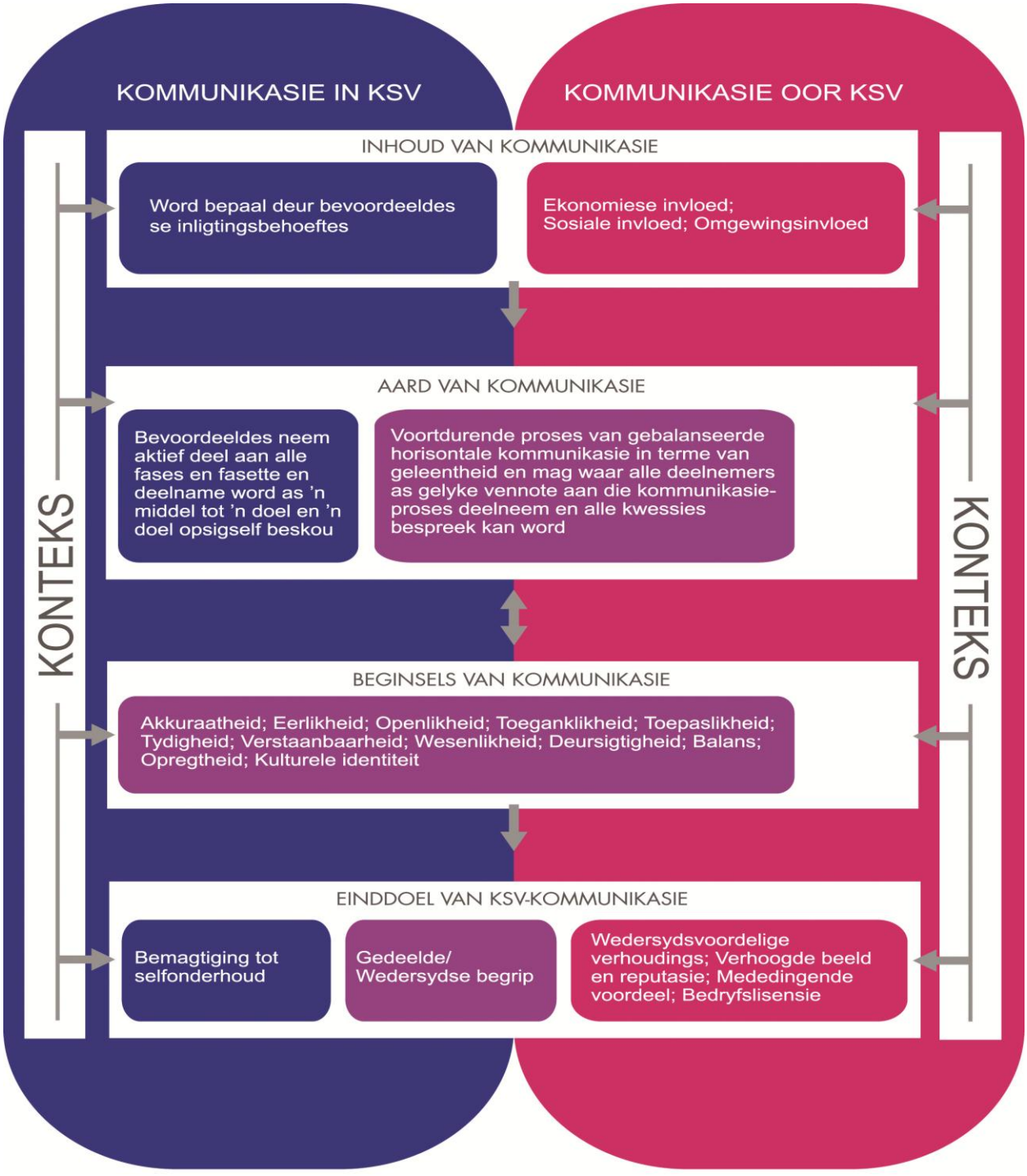
In Tabel 5.1 word 'n opsomming gegee van die konstrukte van KSV-kommunikasie soos dit in die huidige studie geïdentifiseer is om duidelik te maak watter konstrukte vir watter tipe KSV-kommunikasie as relevant beskou word.

**Tabel 5-1: Konstrukte van kommunikasie *in* KSV, kommunikasie *in* en *oor* KSV en kommunikasie *oor* KSV**

| **Kommunikasie *in* KSV** | **Kommunikasie *in* en *oor* KSV** | **Kommunikasie *oor* KSV** |
|---|---|---|
| • Bevoordeeldes se inligtingsbehoeftes<br>• Bevoordeeldes neem aktief aan alle fases en fasette deel<br>• Bevoordeeldes as hoofrolspelers<br>• Deelname as middel tot 'n doel en 'n doel opsigself<br>• Bemagtiging tot selfonderhoud | • Gelyke vennote (gebalanseerde magsverspreiding)<br>• Wedersydse/Gedeelde begrip (kontekstueel)<br>• Gebalanseerde horisontale kommunikasie (inligting aan belangegroepe & inligting vanaf belangegroepe)<br>• Voortdurende proses<br>• Alle kwessies kan bespreek word<br>• Verstaanbaarheid<br>• Akkuraatheid (waarheid)<br>• Toepaslikheid<br>• Opregtheid<br>• Deursigtigheid (duidelikheid)<br>• Volledigheid<br>• Balans<br>• Tydigheid<br>• Toeganklikheid<br>• Wesenlikheid<br>• Kultuur-sensitief | • Positiewe, wedersyds voordelige verhoudings<br>• Verbeterde beeld en reputasie<br>• Mededingende voordeel<br>• Bedryfslisensie<br>• Ekonomiese invloed<br>• Sosiale invloed<br>• Omgewingsinvloed |

## 5.5 TEORETIESE KSV-KOMMUNIKASIEMODEL

In die teoretiese KSV-kommunikasiemodel word konstrukte wat relevant is vir kommunikasie *oor* asook *in* KSV in pers aangedui, terwyl die konstrukte wat slegs vir kommunikasie *oor* KSV relevant is in pienk aangedui word, en daardie konstrukte wat slegs relevant is vir kommunikasie *in* KSV, in blou aangetoon word.




**Figuur 5-1: Teoretiese KSV-kommunikasiemodel**

### 5.5.1 Bespreking van die teoretiese KSV-kommunikasiemodel

Soos uit Figuur 5.1 gesien kan word, word daar in die betrokke studie aanvaar dat die konteks waarbinne KSV-kommunikasie geskied 'n invloed sal hê op al die aspekte daarvan, naamlik die inhoud, aard, beginsels en einddoel. Konteks verwys in die huidige studie na:

- Die verhouding wat daar tussen maatskappye en hulle belangegroepe bestaan en die metateoretiese raamwerk waarin die maatskappy kommunikasie beskou en toepas;
- Die kwessie wat deur die KSV-inisiatief aangespreek word asook wat met hierdie inisiatief bereik wil word;
- Belangegroepe se kennis en persepsie van, en houding teenoor die kwessie wat deur die KSV-inisiatief aangespreek word; en
- Die beeld en reputasie wat die maatskappy nastreef en graag wil bevorder.

Die invloed van hierdie fasette van die konteks op die verskillende aspekte van KSV-kommunikasie sal vervolgens beredeneer word.

#### 5.5.1.1 Die verhouding tussen die maatskappy en belangegroepe en die metateoretiese raamwerk waarin kommunikasie plaasvind

In die huidige studie word geargumenteer dat die verhouding wat daar tussen maatskappye en belangegroepe bestaan, asook die metateoretiese raamwerk waarin maatskappye kommunikasie toepas, 'n bepalende invloed behoort te hê op die inhoud van kommunikasie *in* KSV; die aard van kommunikasie *in* en *oor* KSV; die beginsels van kommunikasie *in* en *oor* KSV; en die einddoel van kommunikasie *in* en *oor* KSV.

##### 5.5.1.1.1 Inhoud van kommunikasie *in* KSV

Die inhoud van kommunikasie *in* KSV behoort ideaal gesproke bepaal te word deur die bevoordeeldes se inligtingsbehoeftes en kommunikasiebehoeftes (sien 2.6.2.1). Die verhouding wat daar tussen maatskappye en bevoordeeldes bestaan kan egter 'n ingrypende invloed hê op die inhoud van kommunikasie. In situasies waar daar 'n ongebalanseerde magsverspreiding bestaan is dit moontlik dat die party met die meeste mag geneig kan wees om die inhoud van kommunikasie te bepaal. In die meeste gevalle is dit waarskynlik dat maatskappye aansienlik meer mag in die verhouding sal hê as wat bevoordeeldes van KSV-inisiatiewe het en hierdie

verhouding kan daartoe aanleiding gee dat die maatskappy die inhoud van kommunikasie voorskryf. Soos reeds genoem (sien 4.2.1, 4.2.2, 4.2.3, 4.2.4) is dit nodig dat maatskappye doelbewus mag aan bevoordeeldes moet afstaan ten einde bemagtiging te kan fasiliteer. Hierdie argument sluit aan by die uitgangspunte van die kritiese tradisie waarin die deelnemende benadering gewortel is, aangesien daar in die kritiese tradisie gestreef word na gelyke magsverspreiding waar die maatskappy en bevoordeeldes as gelykes aan die kommunikasieproses deelneem (sien 1.2.2). Die wyse waarop die meeste korporatiewe organisasies funksioneer pas egter meer gemaklik binne die metateoretiese veld van kubernetika waar gepoog word om beheer oor die sisteem te behou, wat daarop dui dat die maatskappye meer geneig sal wees om te poog om die mag in die verhouding te behou (sien 1.2.1).

Dit is egter belangrik om uit te wys dat maatskappye bitter selde slegs óf kuberneties, óf slegs kritiese begrond sal wees. In die betrokke studie word van die standpunt af uitgegaan dat maatskappye oor die algemeen ŉ kombinasie van hierdie twee metateoretiese benaderings kan toepas, maar dat daar wel sterkter op een tradisie as op die ander gefokus sal word en dat hierdie fokus ŉ belangrike invloed op KSV-kommunikasie kan hê. In die huidige studie word die aanname gemaak dat die meeste korporatiewe organisasies meer geneig sal wees om kommunikasie te beskou en te bestuur soos dit in kubernetika voorgestel word, as om kommunikasie soos dit in die kritiese tradisie voorgehou word, in die praktyk toe te pas. Die rede hiervoor is dat maatskappye, op grond van hulle korporatiewe aard, behoort te streef na homeostase ten einde positiewe verhoudings met belangegroepe te onderhou. In hierdie konteks word kommunikasie beskou as instrument waardeur maatskappye beheer oor hulle omgewings (insluitend verhoudings met belangegroepe) probeer uitoefen deur effektiewe vloei van kommunikasie deur ŉ bepaalde kommunikasiesisteem (sien 1.2.1). Op grond van hierdie argument kan die bereidwilligheid van maatskappye om in die praktyk doelbewus mag af te staan en toe te laat dat bevoordeeldes die inhoud van kommunikasie bepaal, bevraagteken word (sien 1.2.3).

5.5.1.1.2 Aard van kommunikasie *in* en *oor* KSV

Betreffende die aard van kommunikasie *in* KSV word voorgestel dat bevoordeeldes as hoofrolspelers aktief moet deelneem aan alle fases en fasette van die KSV-inisiatiewe en dat deelname as ŉ middel tot ŉ doel en ŉ doel opsigself beskou en gebruik behoort te word (sien 4.2.3). Dieselfde argument wat gemaak is vir die invloed van die verhouding tussen maatskappye en bevoordeeldes, asook maatskappye se metateoretiese raamwerk op die inhoud

van kommunikasie *in* KSV (sien 5.5.1.1.1), geld ook vir die aard van kommunikasie *in* KSV. Indien maatskappye doelbewus kies om bevoordeeldes te bemagtig deur mag aan hulle af te staan sou dit moontlik wees dat die bevoordeeldes as hoofrolspelers aktief kan deelneem aan die navorsing, beplanning, konseptualisering, implementering en evaluering van KSV-inisiatiewe (sien 1.2.2, 4.2.3). Die aard van die meeste korporatiewe organisasies, waarin beheer en mag behou wil word (sien 1.2.1, 1.2.3) kan egter 'n struikelblok te wees wat kan verhoed dat bevoordeeldes werklik die hoofrolspelers in die kommunikasieproses en in hul eie ontwikkeling word. Hierdie argument kan ook uitgebrei word na hoe deelname beskou en gefasiliteer word. In situasies waar daar 'n ongelyke magsverhouding bestaan en waarin maatskappye kommunikasie grootliks toepas soos dit in kubernetika omskryf word, is die kans goed dat deelname slegs as 'n middel tot 'n doel beskou en ingespan sal word. In sulke gevalle kan die waarde van deelname as 'n doel in sigself moontlik nie erken word nie, en is die kans goed dat dit, op grond van die tydrowendheid en arbeidsintensiteit daarvan nie aktief nagestreef sal word nie.

In Figuur 5.1 word aangedui dat kommunikasie *in* en *oor* KSV 'n voortdurende proses van gebalanseerde horisontale kommunikasie behoort te wees in terme van geleentheid en mag in die kommunikasieproses. Daar word verder aangedui dat alle deelnemers as gelyke vennote aan die kommunikasieproses moet deelneem en dat alle kwessies wat vir enige van die deelnemers belangrik is, bespreek moet kan word (sien 3.3.1, 3.3.2, 4.2.1, 4.2.2, 4.2.3, 5.4.3). Die verhouding wat daar tussen maatskappye en hulle belangegroepe bestaan behoort ook in hierdie opsig 'n deurslaggewende faktor te wees. Indien maatskappye 'n simmetriese verhouding tussen hulself en hul belangegroepe erken is die kans beter dat hulle bereid sal wees om hierdie tipe kommunikasie na te streef. Wanneer maatskappye egter grootliks fokus op belangegroepsbestuur of belangegroepverhoudingsbestuur (eerder as kommunikasiebestuur) en hierdie kommunikasiebenadering sterk binne die metateoretiese veld van kubernetika gewortel is, kan dit egter daartoe aanleiding gee dat hulle, in hul poging om die *status quo* te handhaaf, so ver as moontlik die kommunikasieproses bestuur om sodoende die mag in die verhouding te behou (sien 1.2.1).

In Tabel 5.1 word aangedui dat die aard van kommunikasie dieselfde behoort te wees vir kommunikasie *in* en *oor* KSV. Op die oog af blyk dit moontlik te wees om op dieselfde, gebalanseerde, horisontale manier met alle belangegroepe te kommunikeer wat 'n belang by die KSV-inisiatief het. Hierdie afleiding word gemaak op grond van hoe die aard van kommunikasie in die kommunikasiebestuursbenaderings asook in die deelnemende benadering

omskryf word (sien 2.5.2, 2.6.2, 3.3.1, 4.2.1, 4.2.2, 4.2.3, 5.4.3). Hoewel dit voorkom asof die aard van kommunikasie in die deelnemende benadering en in die geïdentifiseerde kommunikasiebestuursbenaderings baie ooreenstem wanneer dit geoperasionaliseer word, kan die konseptuele verskille op metateoretiese vlak uitdagend wees (sien 1.2.3). Die eiesoortige sienings oor die aard en rol van kommunikasie in kubernetika en in die kritiese tradisie kan ŉ beduidende invloed op die aard van kommunikasie hê. Wanneer maatskappye, vanweë hul korporatiewe aard, kommunikasie in ŉ groter mate beskou soos dit in kubernetika omskryf word (sien 1.2.1), mag hulle meer geneig wees om te poog om kommunikasie só te bestuur dat dit in die eerste plek die beste belang van die maatskappy bevorder. Dit sou die realiteit kon wees, selfs in gevalle waar kommunikasiepraktyke op die oog af gebalanseerd en horisontaal voorkom. ŉ Mens kan voorspel dat hierdie tipe maatskappye nie geredelik sal kies om kommunikasie werklik te gebruik soos wat dit in die kritiese tradisie voorgestaan word nie (sien 1.2.2) aangesien dit potensieel konflik met belangegroepe kan ontlok. Die meeste korporatiewe organisasies poog juis om so ver as moontlik positiewe verhoudings met belangegroepe te skep en te handhaaf en konflik te vermy.

#### 5.5.1.1.3 Beginsels van kommunikasie *in* en *oor* KSV

Soos in Figuur 5.1 aangedui is, word daar van die standpunt af uitgegaan dat kommunikasie beide *in* en *oor* KSV aan die volgende beginsels behoort te voldoen: Akkuraatheid, eerlikheid, openlikheid, toeganklikheid, toepaslikheid, tydigheid, verstaanbaarheid, wesenlikheid, deursigtigheid, balans, opregtheid, en kulturele sensitiwiteit (sien 3.3.4, 4.2.5, 5.4.3).

Hierdie beginsels behoort in ŉ groot mate beïnvloed te word deur die verhouding tussen maatskappye en hulle belangegroepe. In meer simmetriese verhoudings is die moontlikheid groter dat kommunikasie eerlik, openlik, toeganklik, wesenlik, deursigtig, gebalanseerd en opreg sal wees as in verhoudings waar daar ŉ groter magsverskil bestaan. Die rede hiervoor is dat maatskappye wat belangegroepe nie as gelykes beskou nie, waarskynlik meer beheer oor die kommunikasieproses sal uitoefen en slegs inligting sal kommunikeer wat hulle graag wil deel. Aan die anderkant kan die aanname gemaak word dat belangegroepe ook minder bereid sal wees om eerlik, openlik en opreg met ŉ maatskappy te kommunikeer indien hulle ervaar dat hulle geen mag in die verhouding het nie. Dieselfde argument kan aangevoer word vir die metateoretiese tradisie waarin kommunikasie gesetel is: in gevalle waar die doel en funksie van kommunikasie hoofsaaklik soos in kubernetika beskou word (sien 1.2.1) kan die aanname gemaak word dat maatskappye nie sal kies om akkuraat, eerlik, openlik, toeganklik, wesenlik,

gebalanseerd en opreg te kommunikeer wanneer hulle glo dat hierdie inligting die maatskappy kan skaad nie. Die kans is groter dat hierdie beginsels nagestreef sal word deur maatskappye wat kommunikasie meer vanuit die kritiese tradisie beskou en toepas (sien 1.2.2).

5.5.1.1.4 Einddoel van kommunikasie *in* en *oor* KSV

In Figuur 5.1 is aangedui dat die uitkoms vir beide kommunikasie *in* en *oor* KSV gedeelde/wedersydse begrip is. In al drie die kommunikasiebestuursbenaderings, asook in die deelnemende benadering is gedeelde/wedersydse begrip as 'n belangrike uitkoms van kommunikasie uitgewys (sien 3.3.1, 4.2.1, 5.4.3). Die mate waarin maatskappye werklik gaan poog om gedeelde/wedersydse begrip te vestig behoort egter van die verhouding tussen maatskappye en belangegroepe af te hang. In verhoudings waar maatskappye waarneem dat hulle baie meer mag as belangegroepe het, is die moontlikheid groot dat wedersydse/gedeelde begrip nie in dieselfde mate nagestreef sal word as in meer simmetriese verhoudings nie. Wanneer maatskappye werklik glo dat hulle en hul belangegroepe ewe belangrik in die verhouding is, sal hulle waarskynlik meer waarde daaraan heg om ware begrip te hê vir belangegroepe se belange en verwagtings en mag dit vir hulle belangrik te wees om seker te maak dat belangegroepe werklik die maatskappy se situasie met betrekking tot die KSV-inisiatief begryp.

Ook in hierdie aspek kan die konseptuele verskille tussen kommunikasie vanuit die kritiese tradisie en vanuit kubernetika relevant wees. In die kritiese tradisie word kommunikasie beskou as 'n instrument vir kritiese refleksie op die samelewing (insluitend die verhouding tussen bevoordeeldes en maatskappye). In hierdie tradisie word bestaande magsverhoudings ook bevraagteken en word daarna gestreef om bemagtiging te fasiliteer (sien 1.2.2). In kubernetika word kommunikasie eerder beskou as instrument waardeur die maatskappy beheer oor die omgewing kan uitoefen (sien 1.2.1). Hierdie twee uitkomste/doelwitte van kommunikasie blyk potensieel teenstrydig te wees en die maatskappy se verwysingsraamwerk kan gevolglik 'n bepalende rol speel in die mate waarin gedeelde/wedersydse begrip geskep word. Indien die maatskappye kommunikasie vanuit 'n meer kubernetiese perspektief beskou, kan daar gepoog word om begrip vir belangegroepe te kry sodat die maatskappye hierdie inligting tot hulle voordeel kan gebruik. In dieselfde mate kan die maatskappye met belangegroepe kommunikeer om begrip vir die maatskappye se situasie te fasiliteer ten einde kritiek vanaf belangegroepe te voorkom of te verminder. Indien maatskappye egter in 'n groter mate kommunikasie gebruik soos in die kritiese tradisie aangedui word, is die kans beter dat daar werklik gepoog sal word om

die belangegroepe se belange, verwagtings, probleme en realiteit te verstaan en is dit meer waarskynlik dat die maatskappye bereid sal wees om aanpassings te maak op grond hiervan. In hierdie scenario kan aanvaar word dat maatskappye ook meer bereid sal wees om openlik en eerlik te kommunikeer oor hulle belange, invloed en bydraes tot die bepaalde kwessie.

Bemagtiging tot selfonderhoud word in hierdie studie beskou as die einddoel van kommunikasie *in* KSV (sien 4.2.4, 5.4.2). Ook hier behoort die verhoudings wat tussen die maatskappy en die bevoordeeldes bestaan, asook die metateoretiese raamwerk van die maatskappy ŉ beduidende invloed te hê. Indien die maatskappy grootliks vanuit die kritiese tradisie funksioneer is dit waarskynlik dat daar werklik gepoog sal word om belangegroepe te ondersteun om bemagtig te word om selfonderhoudend en onafhanklik van die maatskappy te kan funksioneer. In gevalle waar die maatskappy meer kuberneties ingestel is, is die kans egter groter dat hulle sal poog om in ŉ groter mate beheer oor die bevoordeeldes te behou en sal hulle waarskynlik meer gemaklik wees met ŉ verhouding waarin die bevoordeeldes steeds minder mag as die maatskappy het en selfs in ŉ mate afhanklik van die maatskappy bly. Die anderkant van die munt is dat die hoeveelheid mag wat die bevoordeeldes aan die begin van die verhouding het ook ŉ invloed op die einddoel van kommunikasie *in* KSV kan hê. Indien die bevoordeeldes genoeg mag het om werklik druk op die maatskappy uit te oefen, is die moontlikheid sterker dat die maatskappy, in ŉ poging om ŉ goeie verhouding met hulle te handhaaf en om druk te verminder, regtig op bemagtiging tot selfonderhoud kan fokus.

#### 5.5.1.2 Die kwessie wat deur die KSV-inisiatief aangespreek word en die doelwitte van die KSV-inisiatief

Die kwessie waarop die KSV-inisiatief fokus, asook die doelwitte daarvan behoort ŉ invloed te hê op die inhoud van kommunikasie *in* en *oor* KSV, asook op die einddoel van kommunikasie *in* en *oor* KSV.

##### 5.5.1.2.1 Inhoud van kommunikasie *in* en *oor* KSV

Wat kommunikasie *oor* KSV betref word aanvaar dat daar oor die ekonomiese, sosiale en omgewingsinvloede van KSV-inisiatiewe gekommunikeer behoort te word (sien 3.3.3). Die aard van die KSV-inisiatief en die kwessies wat in die KSV-inisiatief aangespreek word, kan moontlik ŉ beduidende invloed op die inhoud van kommunikasie *oor* KSV te hê. In die oorgrootte meerderheid van gevalle sal dit belangrik wees vir maatskappye om oor die ekonomiese invloed van KSV-inisiatiewe te kommunikeer. Die rede hiervoor is dat die meeste

belangegroepe wil weet wat die finansiële insette is wat maatskappye tot KSV lewer, asook wat die algehele ekonomiese voordeel is wat op die langtermyn deur die inisiatiewe geskep kan word. Die aard van die kwessie wat aangespreek word sal egter bepaal of daar oor omgewingsinvloede, sosiale invloede of oor beide gekommunikeer behoort te word. Sommige KSV-inisiatiewe fokus slegs op die omgewing of op die sosiale gemeenskap en in sulke gevalle sal daar slegs oor die relevante invloed gekommunikeer word.

Die aard en doelwitte van die KSV-inisiatief is ook relevant vir die inhoud van kommunikasie *in* KSV. In gevalle waar die oorhoofse doelwit bewusmaking is, is dit waarskynlik dat die maatskappy die inhoud van die kommunikasie sal bepaal. Dit behoort veral te gebeur wanneer bevoordeeldes nie bewus is van die bepaalde kwessie nie en dus nie inligtingsbehoeftes kan identifiseer nie. In gevalle waar bemagtiging die hooffokus van KSV is, is dit belangrik dat maatskappye daarop bedag sal wees dat die bevoordeeldes aan die hoof van kommunikasie behoort te staan, hoewel dit, soos reeds genoem, teenstrydig mag wees met die algemene funksionering en kultuur van die korporatiewe sektor.

5.5.1.2.2 Einddoel van kommunikasie *in* en *oor* KSV

Aansluitend by die vorige argument word betoog dat die doelwit en kwessie waarop die KSV-inisiatief fokus, 'n invloed kan hê op die einddoel van kommunikasie *in* KSV. Indien die doel van die inisiatief slegs bewusmaking is, kan die doel van selfonderhoud moontlik nie bereik word nie. In inisiatiewe wat op bemagtiging fokus, is dit egter belangrik dat hierdie einddoel aktief nagestreef word.

Met betrekking tot kommunikasie *oor* KSV, behoort die kwessie wat deur die KSV-inisiatief aangespreek word relevant te wees vir die einddoel van KSV-kommunikasie. Sekere kwessies is belangriker vir sekere belangegroepe as vir ander. Indien die maatskappy byvoorbeeld as einddoel sou stel om 'n bedryfslisensie vanaf die plaaslike gemeenskap te bekom, is die moontlikheid goed dat hulle sal kies om hulle KSV-inisiatiewe toe te spits op kwessies wat vir die plaaslike gemeenskap belangrik is. Sou die doelwit wees om verhoudings met kliënte te verbeter, sou die maatskappy kon kies om te bepaal watter kwessies vir kliënte belangrik is sodat hulle, wanneer hulle bewys lewer dat hulle op hierdie kwessies fokus, hul beeld en reputasie kan verbeter en 'n kompeterende voordeel bo ander maatskappy kan verkry.

#### 5.5.1.3 Belangegroepe se kennis, persepsies en houdings ten opsigte van die KSV-inisiatief

Belangegroepe se bestaande kennis van, asook hulle persepsies van en houdings teenoor die kwessie wat deur die KSV-inisiatief aangespreek word kan heel moontlik ŉ invloed te hê op die: inhoud van kommunikasie *in* en *oor* KSV; aard van kommunikasie *in* en *oor* KSV; beginsels van kommunikasie *in* en *oor* KSV; en einddoel van kommunikasie *oor* KSV.

##### 5.5.1.3.1 Inhoud van kommunikasie *in* KSV

Die kennis en persepsies van die bevoordeeldes van KSV-inisiatiewe met betrekking tot die bepaalde kwessie mag ŉ belangrike invloed op die inhoud van kommunikasie *in* KSV te hê. In situasies waar die maatskappy as kundiges van die bepaalde kwessie aan die gesprek deelneem, of waar die bevoordeeldes geen of min bestaande kennis oor die kwessie het nie, is dit waarskynlik dat dit nodig sal wees dat die maatskappy, veral in die begin van die inisiatief beheer oor die inhoud van kommunikasie moet neem. Hoewel die inhoud van kommunikasie ideaal deur die bevoordeeldes se inligtingsbehoeftes bepaal behoort te word kan daar situasies wees waar die bevoordeeldes nie voldoende kennis oor die onderwerp het om in staat te wees om relevante inligtingsbehoeftes te kan identifiseer nie.

##### 5.5.1.3.2 Aard van kommunikasie *in* KSV

Die aard van kommunikasie kan moontlik ook, soos die inhoud van kommunikasie (sien 5.5.1.3.1) in ŉ groot mate beïnvloed word deur die bestaande kennis wat die belangegroepe het van die bepaalde kwessie. In gevalle waar die belangegroepe heeltemal onbekend is met die kwessie wat aangespreek word, is dit waarskynlik dat die maatskappy in ŉ groter mate beheer oor die kommunikasie sal neem. Dit sal egter die ideaal wees dat belangegroepe, selfs wanneer hulle nie voldoende tegniese kennis van die kwessie het nie, deelneem aan die navorsing, beplanning van die KSV-inisiatief, die identifisering van ontwikkelingsindikatore, implementering en evaluering, sodat hulle op hierdie manier bemagtig kan word en deelname as ŉ doel in sigself kan bydra tot ontwikkeling (sien 4.2.3). Om deelname te gebruik as ŉ middel tot ŉ doel word redelik algemeen aanvaar as ŉ manier waarop die kans dat ontwikkelingsdoelwitte bereik kan word, verhoog word. Hierteenoor is dit baie meer tydrowend om deelname as ŉ doel in sigself te gebruik, aangesien dit tyd neem om werklik in gesprek te tree met bevoordeeldes en om hulle te laat deelneem aan alle fases en fasette van ontwikkelingsinisiatiewe. Gegewe die uitgangspunte van baie korporatiewe organisasies waar die "tyd is geld" benadering aanvaar word, is die moontlikheid groot dat hulle sal poog om

deelname as ’n middel tot ’n doel te benut, maar dat hulle nie deelname as ’n doel in sigself sal nastreef nie.

#### 5.5.1.3.3 Inhoud van kommunikasie *oor* KSV

Die houdings van belangegroepe sal waarskynlik ’n belangrike invloed hê op die inhoud van kommunikasie *oor* KSV. In gevalle waar die maatskappy ervaar dat sommige belangegroepe negatief staan teenoor die bepaalde kwessie is dit baie moontlik dat hulle nie geredelik oor die finansiële uitgawes van die KSV-inisiatief sal kommunikeer nie. In gevalle waar die maatskappye beduidende finansiële bydraes maak, of selfs verliese ly kan voorspel word dat hulle sal kies om die ekonomiese invloed so ver moontlik te onderspeel. In ekstreme gevalle waar van die belangegroepe werklik negatief teenoor die KSV-inisiatiewe staan is dit waarskynlik dat maatskappye so min as moontlik hieroor sal kommunikeer.

#### 5.5.1.3.4 Aard van kommunikasie *oor* KSV

Belangegroepe se kennis en persepsies van, en hulle houdings teenoor die kwessie wat deur die KSV-inisiatief aangespreek word, kan ook ’n bepalende invloed hê op die aard van kommunikasie *oor* KSV. In situasies waar belangegroepe min kennis het van die bepaalde kwessie, is dit waarskynlik dat maatskappye meer dominant in die kommunikasieproses sal wees ten einde hulle in te lig. In gevalle waar belangegroepe voldoende kennis van die spesifieke kwessie het, kan dit moontlik wees om ’n proses van gebalanseerde horisontale kommunikasie te fasiliteer. Indien belangegroepe ’n beduidende belang by die kwessie het en positief voel oor die maatskappy se bydrae, is die kans beter dat maatskappye ook meer bereid sal wees om belangegroepe te betrek by die kommunikasieproses. Indien daar egter ’n waargenome of ware negatiwiteit onder belangegroepe bestaan oor die bepaalde kwessie is dit moontlik dat maatskappye sal kies om so min as moontlik oor die KSV-inisiatief te kommunikeer omdat hulle kan voorsien dat dit hul verhouding met belangegroepe kan benadeel. In sulke gevalle is dit onwaarskynlik dat kommunikasie die vorm van gebalanseerde horisontale kommunikasie sal aanneem en is die kans skraal dat belangegroepe aangemoedig sal word om hierdie kwessies te opper.

#### 5.5.1.3.5 Beginsels van kommunikasie *oor* KSV

Soos reeds geargumenteer behoort belangegroepe se houding teenoor die kwessie wat aangespreek word ’n beduidende invloed op kommunikasie te hê, wat die beginsels van kommunikasie insluit. So byvoorbeeld is dit waarskynlik dat maatskappye meer bereid sal wees

om akkuraat, eerlik, openlik, toeganklik, tydig, verstaanbaar, wesenlik, deursigtig, gebalanseerd en opreg te kommunikeer wanneer hulle glo dat belangegroepe positief staan teenoor die maatskappy se betrokkenheid by die bepaalde kwessie. In gevalle waar belangegroepe negatief is oor die KSV-inisiatiewe, is die kans goed dat maatskappye so ver as moontlik hulle betrokkenheid sal onderspeel, wat daartoe kan lei dat kommunikasie nie akkuraat, eerlik, openlik, toeganklik, verstaanbaar, wesenlik, deursigtig, gebalanseerd of opreg geskied nie ten einde die maatskappy te beskerm. Belangegroepe se bestaande kennis oor die kwessie sal heel waarskynlik ook 'n invloed hê op die toeganklikheid, verstaanbaarheid en wesenlikheid van die kommunikasie.

5.5.1.3.6 Einddoel van kommunikasie *in* en *oor* KSV

Die houding van belangegroepe teenoor die kwessie asook die KSV-inisiatief kan 'n beslissende invloed op die einddoel van kommunikasie *oor* KSV hê. Indien belangegroepe negatief staan teenoor die kwessie of die inisiatief, is dit onwaarskynlik dat kommunikasie *oor* hierdie inisiatief die voordele van verbeterde verhoudings, verhoogde beeld en reputasie, mededingende voordeel of 'n bedryfslisensie kan inhou. In sulke gevalle is dit voorspelbaar dat maatskappye sal kies om so min as moontlik oor die bepaalde kwessie en KSV-inisiatief te kommunikeer. Maatskappye sal nie doelbewus deur hulle kommunikasie hul verhouding met belangegroepe verswak nie.

In gevalle waar belangegroepe negatief is teenoor die kwessie of die KSV-inisiatief sal dit ideaal wees as maatskappye juis fokus op die fasilitering van wedersydse/gedeelde begrip sodat daar bepaal kan word waarom die belangegroepe bepaalde houdings inneem en sodat die belangegroepe die maatskappy se motiverings en belange by die kwessie kan begryp. Maatskappye behoort egter nie in hierdie tipe situasie bereid te wees om eerlik en openlik oor hulle betrokkenheid te kommunikeer nie, maar kan dalk kies om eerder die kwessie as geheel, as die KSV-inisiatief spesifiek, op die agenda te plaas vir bespreking.

### 5.5.1.4 Die maatskappy se ideale beeld en reputasie

Die beeld wat die maatskappy wil uitstraal kan moontlik 'n invloed hê op die inhoud van kommunikasie *oor* KSV, asook op die einddoel van kommunikasie *oor* KSV.

5.5.1.4.1 Inhoud van kommunikasie *oor* KSV

Maatskappye wat graag bekend wil staan vir hulle ekonomiese volhoubaarheid en winsgewendheid sal waarskynlik meer geneig wees om te kommunikeer oor die langtermyn

ekonomiese voordeel wat uit die KSV-inisiatief kan spruit; terwyl maatskappye wat as “groen” of sosiaal verantwoordelik beskou wil word meer oor die sosiale- of omgewingsinvloed van hulle KSV sal te kommunikeer. In dieselfde mate kan maatskappye kies om hulle finansiële bydraes tot die KSV-inisiatief te beklemtoon, of eerder die persoonlike betrokkenheid van personeel en bestuur by die hantering van die spesifieke kwessie.

5.5.1.4.2 Einddoel van kommunikasie *oor* KSV

Dieselfde argument wat gemaak is ten opsigte van die inhoud van kommunikasie *oor* KSV, geld ook vir die einddoel van kommunikasie *oor* KSV. Die beeld wat maatskappye wil uitstraal sluit direk aan by wat hulle as einddoel van hul kommunikasie *oor* KSV sal stel. Maatskappye sal waarskynlik op grond van dít waarvoor hulle bekend wil staan besluit by watter KSV-inisiatiewe hulle betrokke sal wees asook hoe hulle daaroor gaan kommunikeer om in hul doel te slaag.

Uit bostaande bespreking is dit duidelik dat die konteks waarbinne KSV-kommunikasie plaasvind, ŉ baie belangrike invloed op al die aspekte van KSV-kommunikasie kan hê.

### 5.5.2 Die verhouding tussen die verskillende aspekte van die KSV-kommunikasiemodel

Die verskillende aspekte van KSV-kommunikasie staan ook in ŉ interafhanklike verhouding met mekaar. So mag die inhoud waaroor gekommunikeer word, eerstens ŉ invloed hê op die aard van kommunikasie *in* en *oor* KSV.

Die aard van kommunikasie en die beginsels waaraan hierdie kommunikasie voldoen is tweedens nou aan mekaar verwant. Om hierdie rede kan ŉ mens byvoorbeeld aanneem dat ŉ voortdurende proses van gebalanseerde horisontale kommunikasie waar alle deelnemers as gelyke vennote aan die kommunikasieproses deelneem, gekenmerk sal word deur eerlikheid, akkuraatheid, openlikheid, toeganklikheid, toepaslikheid, tydigheid, verstaanbaarheid, wesenlikheid, deursigtigheid, balans, opregtheid en kulturele sensitiwiteit. Hierteenoor sou ŉ mens kon argumenteer dat kommunikasie wat nie akkuraat, eerlik, openlik, toeganklik, toepaslik, opreg, deursigtig en wesenlik is nie, nie gebalanseerd of horisontaal kan wees nie.

In die derde plek word die aanname gemaak dat die inhoud van kommunikasie, asook die aard en beginsels daarvan ŉ beslissende invloed op die einddoel van KSV-kommunikasie kan hê. Hierdie aanname word gegrond op die relevansie van kommunikasie vir die fasilitering van gedeelde/wedersydse begrip (sien 2.4.2, 3.3.1, 4.2.4); bemagtiging tot selfonderhoud (sien 4.2.4); asook vir die skepping en handhawing van wedersydsvoordelige verhoudings; verbeterde beeld

en reputasie; ’n mededingende voordeel; en die verkryging van ’n bedryfslisensie (sien 2.4.2, 3.3.1). In dieselfde asem kan betoog word dat maatskappye in die praktyk hulle KSV-kommunikasie behoort te konseptualiseer en operasionaliseer ten einde die gestelde doelwitte van KSV-kommunikasie te kan bereik.

## 5.6 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die konstrukte van kommunikasie *oor* KSV, sowel as dié van kommunikasie *in* KSV eerstens vanuit die teoretiese stellings geïdentifiseer, voordat beredeneer is watter van hierdie konstrukte vir beide kommunikasie *in* en *oor* KSV, of slegs vir een vorm van KSV-kommunikasie toepaslik is. Op grond van hierdie bespreking is ’n tabel opgestel om die verdeling visueel voor te stel, waarna ’n teoretiese KSV-kommunikasiemodel voorgestel is. Die teoretiese KSV-kommunikasiemodel is die uitkoms van afdeling A van die studie.

In die voorgestelde teoretiese KSV-kommunikasiemodel is onderskeid getref tussen beginsels wat vir kommunikasie *in* en *oor* KSV relevant is en daardie beginsels wat slegs vir kommunikasie *oor*, of *in* KSV toepaslik is.

Die KSV-kommunikasiemodel fokus op die konteks waarbinne KSV-kommunikasie plaasvind, sowel as op die inhoud, aard, beginsels en einddoele van hierdie kommunikasie. In die bespreking van die toeretiese KSV-kommunikasiemodel is aangedui dat die konteks van KSV-kommunikasie ’n bepalende invloed kan hê op al die ander aspekte van kommunikasie.

Hierdie potensiële invloed kan soos volg opgesom word:

Die verhouding wat daar tussen maatskappye en hulle belangegroepe bestaan asook die metateoretiese raamwerk waarbinne die kommunikasie geskied kan ’n invloed hê op: die inhoud van kommunikasie *in* KSV; die aard van kommunikasie *in* en *oor* KSV; die beginsels van kommunikasie *in* en *oor* KSV; en die einddoel van kommunikasie *in* en *oor* KSV.

Die tipe kwessie wat deur die KSV-inisiatief aangespreek word asook wat met hierdie inisiatief bereik wil word, kan ’n invloed hê op: die inhoud van kommunikasie *in* en *oor* KSV; en die einddoel van kommunikasie *in* en *oor* KSV.

Belangegroepe se kennis en persepsie van, en houding teenoor die kwessie wat deur die KSV-inisiatief aangespreek word, kan die volgende beïnvloed: die inhoud van kommunikasie *in* en

*oor* KSV; die aard van kommunikasie *in* en *oor* KSV; die beginsels van kommunikasie *in* en *oor* KSV; en die einddoel van kommunikasie *oor* KSV.

Die aard van die maatskappy, asook watter beeld en reputasie die maatskappy graag wil skep, behoort ŉ invloed uit te oefen op: die inhoud van kommunikasie *oor* KSV; en die einddoel van kommunikasie *oor* KSV.

Al die fasette van die konteks kan ŉ ingrypende invloed op die inhoud, aard, beginsels en einddoele van KSV-kommunikasie uitoefen. Uit die bespreking wil dit egter voorkom asof

- die verhouding wat tussen maatskappye en hulle belangegroepe bestaan, asook die metateoretiese raamwerk waarbinne die kommunikasie geskied; sowel as
- die belangegroepe se kennis en persepsie van, en houding teenoor die kwessie wat deur die KSV-inisiatief aangespreek word,

die belangrikste fasette van die konteks is wat die grootste invloed op KSV-kommunikasie kan uitoefen.

Verder is aangedui dat die verskillende aspekte van KSV-kommunikasie, naamlik die inhoud, aard, beginsels en einddoel interafhanklik van mekaar is en mekaar kan beïnvloed soos in Figuur 5.1 aangedui is.

In die bespreking van die model het dit na vore gekom dat daar op metateoretiese vlak belangrike verskille tussen die kritiese tradisie en kubernetika rakende die aard en rol van kommunikasie is. Hoewel dit blyk dat kommunikasie *in* en *oor* KSV in ŉ groot mate ooreenstem wanneer dit geoperasionaliseer word, wil dit voorkom asof die metateoretiese verskille ŉ beduidende invloed kan hê op KSV-kommunikasie in die praktyk.

In afdeling B, wat op hierdie hoofstuk volg, word die empiriese deel van die studie bespreek. In die empiriese deel van die studie word ondersoek ingestel na die oënskynlike verskille en ooreenkomste met betrekking tot kommunikasie *in* en *oor* KSV. Die geïdentifiseerde konstrukte vir KSV-kommunikasie, soos in Tabel 5.1 weergegee is, sal gebruik word om die empiriese deel van die studie te rig.

## AFDELING B: EMPIRIESE STUDIE

In Afdeling A is die teoretiese deel van die studie hanteer en die uitkoms van daardie afdeling is ŉ teoretiese KSV-kommunikasiemodel waarin die konstrukte wat relevant is vir kommunikasie *in* KSV, *oor* KSV of vir beide *in* en *oor* KSV saamgevat is.

Die empiriese deel van die studie word in Afdeling B bespreek. Hier word die teoretiese KSV-kommunikasiemodel as voorgestelde kommunikasiemodel op die Suid-Afrikaanse landbousektor toegepas om die toepaslikheid daarvan te bepaal en om aanpassings aan die model aan te bring ten einde ŉ toegepaste KSV-kommunikasiemodel te kan voorstel.

Die landbousektor is ŉ belangrike sektor in die Suid-Afrikaanse ekonomie, wat tans nog nie voldoende binne die veld van kommunikasie bestudeer word nie (sien 1.9.1). Om hierdie rede is ŉ oorsig oor die situasie waarin die landbousektor homself bevind onontbeerlik, voordat KSV-kommunikasie binne hierdie sektor empiries bestudeer kan word.

In hierdie studie word daar van die standpunt af uitgegaan dat die toegepaste KSV-kommunikasiemodel ook relevant en toepaslik vir ander sektore behoort te wees, hoewel die huidige studie die model slegs in die landbousektor toepas (sien 1.8). Die rede vir hierdie aanname is die sterk teoretiese onderbou van die model wat bydra tot ŉ relatief generiese KSV-kommunikasiemodel wat met inagneming van die spesifieke konteks, vir verskeie sektore toepaslik kan wees.

**Hoofstuk 6** bevat die bespreking van KSV binne die Suid-Afrikaanse landbousektor. Die fokus is op grondhervorming in die land asook die betrokke landboumaatskappye, Senwes en NWK, se KSV-aktiwiteite om sodoende die konteks te verskaf waarbinne KSV-kommunikasie geskied.

**Hoofstuk 7** beskryf die navorsingsproses wat in die studie gevolg is, deur eerstens die kwalitatiewe navorsingsbenadering te bespreek en daarna die navorsingskedule asook die spesifieke navorsingsmetodes onder die loep te neem.

**Hoofstuk 8-9** sit die resultate van die studie uiteen volgens die onderskeid tussen kommunikasie *oor* en *in* KSV. Navorsingsvrae 1.5.3 en 1.5.4 word in hierdie hoofstukke beantwoord.

**Hoofstuk 10** trek die gevolgtrekkings van die studie deur, waarna die toegepaste KSV-kommunikasiemodel aan die orde kom. In hierdie hoofstuk word spesifieke navorsingsvraag 1.5.5, asook die algemene navorsingsvraag van die studie beantwoord.

# HOOFSTUK 6: KSV IN DIE SUID-AFRIKAANSE LANDBOUSEKTOR

## 6.1 INLEIDING

In die vorige hoofstuk (hoofstuk 5) is ŉ teoretiese KSV-kommunikasiemodel voorgestel. In Afdeling B van die studie word hierdie model op die landbousektor toegepas. Hierdie hoofstuk fokus op KSV in die Suid-Afrikaanse landbousektor om aan te dui waarom daar so ŉ groot behoefte aan KSV binne hierdie sektor bestaan.

Die hoofstuk begin met ŉ kort oorsig oor grondhervorming, wat tegelyk die agtergrond vir KSV in die landbousektor skets. Tweedens word die huidige vereistes en riglyne vir KSV binne die Suid-Afrikaanse landbousektor bespreek voordat die twee maatskappye wat die fokus van die studie is, se KSV-inisiatiewe ontleed word. Daar word spesifiek op Senwes en NWK se ondersteuning en bemagtiging van opkomende boere gefokus, aangesien hierdie programme binne die huidige studie as die landboumaatskappye se vernaamste KSV-inisiatiewe beskou word.

## 6.2 GRONDHERVORMING IN SUID-AFRIKA

As gevolg van Apartheid was daar teen 1994, met Suid-Afrika se oorgang na ŉ demokratiese bedeling, ingrypende ongelykheid in die verspreiding van grondbesit tussen wit en swart Suid-Afrikaners. Op daardie tydstip was na raming ongeveer 87% van alle landbougrond onder wit eienaarskap, en het slegs 13% aan swart eienaars behoort (DLA, 1997; Hall, 2007:89; Thwala & Khosa, 2008:36; Lahiff, 2008b:162; WB, 2011). Om hierdie ongelykhede in die besit van grond aan te pak, is in 1994 ŉ omvangryke grondhervormingsprogram van stapel gestuur. ŉ Verdere doel van hierdie program was om mense wat deur die vorige staatsbestel van grond ontneem is, vir hulle verlies te vergoed (Lahiff, 2008a:2; Böhler, 2008:1).

Artikel 25 van die *Grondwet* (1996) maak spesifiek vir ŉ uitgebreide grondhervormingsprogram voorsiening. Grondhervorming is gevolglik grondwetlik gefundeer en geniet beskerming onder die *Grondwet*. Kragtens artikel 25 van die *Grondwet* word voorsiening gemaak vir drie duidelik geformuleerde bene van grondhervorming:

- Artikel 25(7) maak voorsiening vir die restitusieprogram.
- Artikel 25(5) bring die herverdelingsprogram op die been.
- Artikel 25(6) reël die derde been wat fokus op sekerheid oor verblyfreg.

Hierdie drie pilare van grondhervorming is in 1997 deur die *Witskrif op Grondbeleid* bevestig (DLA, 1997).

Die *verblyfregsekerheidsprogram* fokus op verblyfreg vir diegene wat byvoorbeeld reeds lank op plase woon, maar nie die grond besit nie. Die doel van die program is om, indien hulle aan spesifieke vereistes voldoen, aan okkupeerders wat nie wetlike verblyfreg het nie, wel sodanige verblyfreg te verskaf (DLA, 1997). Deur die verblyfregsekerheidsprogram word gepoog om die verhouding tussen grondeienaars en plaasbewoners te reguleer, om te verseker dat mense nie hulle verblyfreg op plase verloor terwyl hulle geen ander heenkome het nie (Hall, 2007:95). Hierdie program word grootliks gereguleer deur die *Wet op die Uitbreiding van Sekerheid van Verblyfreg* 62 van 1997 (SA, 1997).

Die doel van die *restitusieprogram* is om voorheen benadeelde Suid-Afrikaners te vergoed vir die grond wat hulle tydens die Apartheidsjare verloor het weens wette of praktyke wat op grond van ras gediskrimineer het. Hierdie vergoeding kan die vorm aanneem van hulle oorspronklike grond, soortgelyke grond of finansiële kompensasie (SA, 1994; DLA, 1997; Hall, 2004:656; Kloppers, 2012:55). Tydens hierdie program word deurlopend gepoog om die produktiwiteit van plase so min moontlik te versteur. Dit het daartoe gelei dat vergoeding gereeld finansieel is, eerder as dat dit funksionerende kommersiële grond insluit (Hall, 2007:92). Hierdie program maak voorsiening vir vergoeding aan diegene wat ná 19 Junie 1913 as deel van diskriminerende wette en praktyke hulle grond ontneem is (Grondwet, 1996; DLA, 1997; Miller & Pope, 2000:319-320; De Villiers, 2003:51; Rugege, 2004:287-289; Badenhorst *et al*., 2006:629). Die program waarvolgens slagoffers van ontneming vergoed word, word deur die *Wet op Herstel van Grondregte* 22 van 1994 gefasiliteer (SA, 1994).

Die *herverdelingsprogram* fokus spesifiek daarop om ’n meer gebalanseerde eienaarskap van landbougrond in Suid-Afrika teweeg te bring. Die doel van hierdie program is om teen 2014 (tydens die skryf van hierdie proefskrif), 30% van kommersiële landbougrond wat in die besit van wit boere is, aan swart persone oor te dra (DLA, 1997). Die herverdelingsprogram se mikpunt is ook om aan swart Suid-Afrikaners die geleentheid te bied om grond te besit en om toegang tot die ekonomie te verkry, deur die landbougrond vir landbouaktiwiteite in te span (DLA, 1997; Miller & Pope, 2000:398; Rugege, 2004:295; Lahif, 2008a:2, Thwala & Khosa, 2008:38; Mostert *et al*., 2010:120-130). Die Departement van Grondsake dui die doel van die herverdelingsprogram soos volg aan:

> The redistribution of land to landless poor, tenants farm workers and emerging farmers for residential and productive use, to improve their livelihoods and quality of life (DLA, 1997:36).

Die herverdelingsprogram word beskou as die belangrikste poging om 'n meer gebalanseerde verspreiding van grond teweeg te bring en is ook die grootste van die drie programme vir grondhervorming (Lahiff, 2008b:164).

Aangesien die verblyfregsekerheidsprogram nie gevolge vir KSV het nie, word in die huidige studie slegs op die restitusie- en herverdelingsprogramme gefokus. Die restitusieprogram is feitlik afgehandel, aangesien 95% van alle grondeise teen 2008 gefinaliseer is (Lahiff, 2008a:13; De Villiers, 2008:4-5; Kloppers, 2012:58). Aan die ander kant is daar nog min vordering met die herverdelingsprogram gemaak (sien Kloppers, 2012:76-77).

Volgens artikel 25(5) van die *Grondwet* is die staat verplig om, met hulle hulpbronne in ag geneem, die geleentheid te skep vir voorheen benadeeldes om op 'n gelyke basis toegang tot grond te verkry (Grondwet, 1996). Soos reeds genoem, is die teiken wat deur die regering gestel is, om teen 2014 reeds 30% van grond onder wit besit aan voorheen benadeeldes oor te dra (DLA, 1997; De Villiers, 2008:1; Lahif, 2008a:21). Teen 2008 was egter minder as 5% van landbougrond aan swart boere oorgedra (Böhler, 2008:1), en teen 2012 is minder as 10% van die aanvanklike teiken vir grondhervorming bereik (Kloppers, 2012:76-77). Uit hierdie swak vordering kan gesien word dat dit 'n uiters stadige proses is, en dat dit hoogs onwaarskynlik is dat die teiken van 30% grond teen einde 2014 bereik sal wees (Lahiff, 2008b:165).

Grondhervormingsprogramme is voorts geweldig kontroversieel aangesien daar heelparty voorbeelde is waar so 'n strategie onsuksesvol was en waar die bevoordeeldes nie volhoubare boerderye kon bedryf nie (sien Kirsten & Machete, 2005; CDE, 2008: 45; De Villiers, 2008: 11; Cook, 2009; Nkwinti, 2010; Du Toit, 2010). Daar word tans beraam dat meer as 90% van die grond wat deur grondhervormingsprogramme aan swart eienaars oorgedra is, nie produktief aangewend word nie (SAPA, 2010). Daarby is teen 2011 reeds sowat 20 miljoen hektaar van die byna 60 miljoen hektaar (30% van die totaal) grond wat deur die regering gekoop en aan nuwe eienaars oorgedra is, aan die vorige wit eienaars terugverkoop (AFP, 2011; Van Wyk, 2011). Hierdie probleme met grondhervorming word in 'n uiters ernstige lig beskou, aangesien dit belangrike gevolge inhou vir die land se ekonomie, sowel as voedselsekerheid (De Villiers, 2008:6-9; Lahiff, 2008a:6). Deel van die probleme wat in grondhervorming ondervind word, word veroorsaak deur onrealistiese verwagtings van nuwe grondeienaars. In die woorde van Lahiff:

> A defining characteristic of the South African land reform policy is that beneficiaries – no matter how poor or how numerous – are required to step into the shoes of former white owners and continue to manage farms as unitary, commercially oriented enterprises, while alternative models, based on low inputs and smaller units of production are actively discouraged. This inappropriate model, and the tensions within

> beneficiary groups that emerge from it, are largely responsible for the high failure of land reform projects (Lahiff, 2008b:174).

Die belangrikste redes vir die mislukking van grondhervorming sluit die volgende in: 'n gebrek aan ondersteuning, 'n tekort aan kapitaal asook gebrekkige boerderykennis en landbouvaardighede. Gebrekkige na-vestigingsondersteuning ("post-settlement support") word algemeen as dié belangrikste rede uitgewys waarom opkomende boere gereeld nie tot kommersiële boere ontwikkel nie (Jacobs, 2003:7; Manhenshe & Lahiff, 2007:25; De Villiers, 2008:8-9; Lahiff, 2008a:37; 2008b: 174; Böhler, 2008:1; Thwala & Khosa, 2008:42; BuaNews, 2012). Die opkomende boere wat grond deur die grondhervormingsprogram ontvang het, het baie keer nie die nodige kennis, vaardighede of ervaring om 'n suksesvolle boerdery te bedryf nie. Dit maak hulle kanse uiters skraal om sonder hulp kommersiële boere te word (De Villiers, 2008:8; Du Plessis *et al*., 2009:151).

Teen hierdie agtergrond is dit duidelik dat opkomende boere hulp en ondersteuning nodig het om 'n sukses van hulle boerdery te kan maak. Daarby is die landbousektor strategies geposisioneer om hierdie hulp en ondersteuning te kan verleen. Maatskappye binne die landbousektor het die nodige deskundigheid en hulpbronne om opkomende boere wat in die betrokke gebiede boer, te kan ondersteun en bemagtig (Kloppers, 2012:462). Die *Centre for Development and Enterprise* (CDE), gaan so ver as om te beweer dat die privaatsektor (en by implikasie die landbousektor) in 'n groot mate die sukses of mislukking van grondhervorming kan bepaal (CDE, 2005:24).

Die manier waarop maatskappye in die landbousektor tot grondhervorming in die besonder en transformasie in die breë kan bydra, is deur hulle KSV-inisiatiewe op die ondersteuning van swart opkomende boere te fokus. Sodoende kom daardie maatskappy hulle sosiale-verantwoordelikheid na deur tot ontwikkeling by te dra, en word opkomende boere oor die langtermyn bemagtig om selfonderhoudend te kan wees.

Dit is egter nie net in belang van die opkomende boere dat landboumaatskappye hulle ondersteun nie, maar ook ter wille van die maatskappye self. Dit is immers tot die maatskappye se voordeel as die opkomende boere kommersiële boere word. Voorts kan sulke inisiatiewe ook die maatskappye se verhouding met die regering verstewig, wat op die langtermyn 'n belangrike strategiese prioriteit is (sien 1.3). Ook kan tegelyk aan die regering se vereistes vir swart ekonomiese bemagtiging voldoen word.

## 6.3 SWART EKONOMIESE BEMAGTIGING

Swart ekonomiese bemagtiging (SEB) word as die grootste voertuig gesien waardeur die Suid-Afrikaanse regering poog om transformasie en gelykheid binne die privaatsektor teweeg te bring (Ndhlovu, 2011:73). Die *Wet op Breë Basis Swart Ekonomiese Bemagtiging* is een van die

hoekstene vir ontwikkeling in Suid-Afrika wat geskep is teen die agtergrond van ongelykhede onder Apartheid. Die doel van hierdie wet is tweeledig: eerstens om die grondwetlike reg op gelykheid asook toenemende deelname van swart persone in die ekonomie aan te moedig en te bereik, en tweedens om ’n hoër groeikoers, toenemende toetrede tot die arbeidsmag en ’n meer gelyke verdeling van inkomste te bereik (SA, 2005).

Die Suid-Afrikaanse regering het sewe elemente in hulle transformasieagenda geïdentifiseer. Hierdie elemente word in die Departement van Handel en Nywerheid se SEB-telkaart as riglyn vir maatskappye ingesluit. Die elemente is: SEB-eienaarskap, bestuursbeheer, gelyke indiensneming, vaardigheidsontwikkeling, voorkeuraankope, ondernemingsontwikkeling asook sosio-ekonomiese ontwikkeling (SA, 2005).

Die regering het voorts sektor-spesifieke gedragskodes opgestel wat maatskappye binne daardie sektore moet nakom om aan SEB-vereistes te voldoen. Die gedragskodes vir maatskappye in die landbousektor sal vervolgens van nader beskou word.

## 6.4 KSV IN DIE LANDBOUSEKTOR

Vir die landbousektor in die besonder, is die *Broad-based Black Economic Empowerment Transformation Charter for Agriculture* (AgriBEE) in 2008 voorgestel (SA, 2008). Die doel van die konsep AgriBEE-handves is om breë basis swart ekonomiese bemagtiging in die landbousektor te fasiliteer deur die implementering van inisiatiewe wat swart Suid-Afrikaners op alle vlakke van landbouaktiwiteite en -ondernemings asook besigheidsinisiatiewe binne die landbousektor insluit, deur:

- die bevordering van gelyke toegang en deelname van swart mense in die volledige landbouwaardeketting;
- die uitwissing van die rasse-element: eienaarskap van grond en ondernemings, geskoolde beroepe asook beheer en bestuur van bestaande en nuwe landbouondernemings;
- die ontsluiting van die entrepreneursvaardighede en potensiaal van swart mense in die landbousektor;
- die fasilitering van strukturele veranderings in die landbouondersteuningsisteem asook die ontwikkeling van inisiatiewe om swart Suid-Afrikaners te ondersteun in die eienaarskap, ontwikkeling en deelname in, en bestuur van landbouondernemings;
- die sosiale opheffing en herstel van die swart Suid-Afrikaners se waardigheid binne die sektor;

- die toename in eienaarskap en bestuur van gemeenskappe, werknemers, medewerkers en ander gesamentlike inisiatiewe van nuwe en bestaande landbouondernemings asook groeiende toegang tot ekonomiese aktiwiteite, infrastruktuur en vaardigheidsontwikkeling;

- vergrote mate waartoe swart vroue, gestremdes en die jeug bestaande en nuwe landbouondernemings besit en bestuur asook geredeliker toegang tot ekonomiese aktiwiteite, infrastruktuur en vaardigheidsontwikkeling; en

- die bemagtiging van plattelandse en plaaslike gemeenskappe tot toegang in landbou-ekonomiese aktiwiteite, grond, landbou-infrastruktuur, eienaarskap en vaardighede (SA, 2008).

Die AgriBEE-handves identifiseer die volgende sewe elemente van bemagtiging, wat met die elemente van SEB se transformasie-agenda ooreenstem (sien 6.3). Dit behels: eienaarskap, bestuursbeheer, gelyke indiensneming, vaardigheidsontwikkeling, voorkeuraankope, ondernemingsontwikkeling en sosio-ekonomiese ontwikkeling (SA, 2008). In die AgriBEE-dokument word ŉ generiese telkaart verskaf waarin aan elkeen van bogenoemde elemente ŉ gewig toegeken is. Hierdie telkaart word gebruik om landboumaatskappye se vordering kragtens die handves te meet. Daar word ook van die maatskappye verwag om, met verwysing na elke element, oor hulle prestasie verslag te doen. Die twee elemente van die telkaart wat vir die huidige studie geld, is ondernemingsontwikkeling en sosio-ekonomiese ontwikkeling.

**Ondernemingsontwikkeling** word beskou as die kern van volhoubare bemagtigingsinisiatiewe en van landboumaatskappye word onder meer die volgende insette verwag:

- Lewer ŉ bydrae tot die ontwikkeling van finansiële en operasionele kapasiteit van swart entrepreneurs.

- Verskaf mentorskap aan opkomende swart boere, sowel as toegang tot insette, krediet, infrastruktuur, markte, tegnologie en landbouvoorligting. (Met mentorskap word bedoel dat daar tegniese en/of algemene besigheidsondersteuning gebied word aan swart opkomende boere, die bevoordeeldes van grondhervorming en swart entrepreneurs.)

- Ondersteun begunstigdes van grondhervorming en ander swart mense deur die oordrag van spesialisvaardighede as deel van mentorskapprogramme. Hierdie ondersteuning moet in randwaarde gekwantifiseer kan word.

- Wees verbind tot toenemende ondernemingsontwikkeling om swart entrepreneurs te ondersteun en die ontwikkeling van hierdie persone se vaardighede te bespoedig.

- Huur landbougrond aan swart entrepreneurs uit (SA, 2008).

Uit die element van ondernemingsontwikkeling is dit duidelik dat die regering dit van die landboumaatskappye verwag om swart opkomende boere te begelei en ondersteun. Die feit dat dit nie as deel van die maatskappy se sosialeverantwoordelikheid gesien word nie is problematies, omdat losstaande KSV-programme soos hier onder beskryf, die fokus van ondersteuning aan opkomende boere kan verdeel.

KSV word volgens AgriBEE beskou as die landboumaatskappye se bydrae tot *sosio-ekonomiese ontwikkeling* asook inisiatiewe spesifiek tot die landbousektor. Hieronder geld:

- die verskaffing van fasiliteite vir gemeenskapsopleiding en in die besonder opleidingsprogramme wat op landbou fokus, insluitend programme vir gemeenskapsopleiding wat op ontwikkeling fokus asook volwasse basiese onderrig en opleiding;

- ontwikkelingsprogramme vir sport, kuns en kultuur wat op die jeug fokus;

- programme met ŉ gerigtheid op die omgewing; en

- programme wat ingestel is op werkskepping binne die landbousektor, buite die betrokke landboumaatskappy (SA, 2008).

In die huidige studie word die aanname gemaak dat KSV-inisiatiewe daardie is wat tot volhoubare ontwikkeling bydra. Voorts is aangedui dat KSV-inisiatiewe tot die maatskappy se kernbesigheid beperk behoort te word (sien Tabel 1.1). Uit die bostaande bespreking kan gesien word dat ondersteuning aan opkomende boere (ondernemingsontwikkeling) aan albei hierdie doelwitte beantwoord, terwyl die voorgestelde sosio-ekonomiese ontwikkelingsaktiwiteite in ŉ minder mate help om hierdie doelwitte te bereik.

KSV-inisiatiewe wat hulp aan opkomende boere verskaf, word verder beskou as inisiatiewe wat ook tot voordeel van landboumaatskappye kan strek. Die maatskappye kan bevoordeel word deur beter verhoudings met die plaaslike gemeenskap te kan bou, sterk bande met potensiële kommersiële boere te smee en ŉ positiewe verhouding met die regering te verseker. Gevolglik word geredeneer dat landboumaatskappye hulle KSV-inisiatiewe op ondersteuning van opkomende swart boere behoort te fokus. Sodoende kan hulle moontlik die ontwikkelingsdoelwitte van KSV bereik, en potensieel terselfdertyd strategiese voordeel vir die maatskappy as sodanig genereer.

Die huidige studie fokus op twee spesifieke maatskappye binne die landbousektor se KSV-inisiatiewe, naamlik Senwes en NWK. In die volgende afdeling word ’n kort oorsig gegee oor dié twee landboumaatskappye – oor die algemeen en spesifiek oor hulle ondersteuning aan opkomende boere.

## 6.5 SENWES

Die eerste landboumaatskappy wat deel van hierdie studie vorm, is Senwes (voorheen bekend as Sentraal-Wes) met hulle hoofkantoor in Klerksdorp in die Noordwesprovinsie. Senwes is ’n gevestigde landboumaatskappy wat reeds in 2009 hulle 100ste bestaansjaar gevier het. Die maatskappy is een van die leiers op die gebied van diensverskaffing in die landboubedryf en opereer in die Vrystaat, Noordwes, Gauteng en Noord Kaap (Senwes, 2011:28; 2012a). Die maatskappy se visie is om die agri-onderneming in Suid-Afrika te wees wat die grootste bewondering afdwing. Hulle slagspreuk *Breek nuwe grond* is ’n aanduiding van die maatskappy se strewe na innovering en uitnemendheid (Senwes, 2012a).

Hoewel daar nie op Senwes se webwerf of in hulle jaarverslae enige formele definisie van KSV verskaf word nie, blyk dit uit die maatskappy se aktiwiteite dat Senwes wel ’n goeie idee het van wat KSV behels. Voorts wil dit voorkom of die maatskappy hulle verantwoordelikheid teenoor die belangegroepe verstaan en probeer nakom, terwyl hulle ook transformasiedoelwitte nastreef (Kloppers, 2012:137).

Senwes se sakestrategie fokus op diversifisering van hulle kernbesigheid, waarde ontsluiting, SEB en finansiële prestasie (Senwes, 2012a). SEB wat in die maatskappy se strategie uitgesonder word, beklemtoon hulle verbintenis tot transformasie asook ondersteuning van die Nasionale Sektor Plan vir Landbou wat betref gelyke toegang en deelname, globale mededingendheid en winsgewendheid asook die volhoubare bestuur van hulpbronne (Du Toit, 2009).

### 6.5.1 Senwes se SEB

Senwes beskou SEB as ’n belangrike dryfveer vir ekonomiese en sosiale transformasie in Suid-Afrika en dus ook as integrale deel van die maatskappy se sakebedryf. Senwes glo dat SEB noodsaaklik is waardeur swart persone die geleentheid kry om op ’n betekenisvolle manier aan die land se ekonomie deel te neem. Sodoende word ook ekonomiese stabiliteit asook volhoubare ekonomiese groei en ontwikkeling verseker. Die maatskappy glo voorts dat dit van deurslaggewende betekenis is om die ongelykhede van die verlede te hanteer, ook in die onderneming se eie belang. Senwes verbind hulle tot die skep en ontwikkeling van ’n instaatstellende omgewing vir doeltreffende SEB binne die maatskappy. Hulle benader SEB op

ŉ geïntegreerde manier deur te fokus op die sewe elemente soos die *SEB Gedragskode* dit uiteensit (sien SA, 2005; SA, 2008; Senwes, 2012b).

In hulle SEB-beleid verbind die maatskappy hulle tot die Suid-Afrikaanse beleid hieroor en implementering daarvan. Die maatskappy herbevestig hulle verbintenis as verantwoordelike korporatiewe "burger" om by te dra tot die verbetering en ontwikkeling van die gemeenskap se lewenskwaliteit en om volhoubare inisiatiewe vir gemeenskapsontwikkeling in samewerking met die regering en ander groepe te ondersteun. Verder dui Senwes aan dat hulle hulself en hulle hulpbronne tot die SEB-doelwitte en -doelstellings verbind soos dit in die SEB-beleid vervat is. Laastens bevestig hulle dat hierdie doelwitte en doelstellings in ooreenstemming met die maatskappy se visie, missie en strategiese doelwitte gedoen sal word om te verseker die maatskappy behou hulle karakter, besigheidsfokus, waardes, prestasie standaarde en aandelewaarde (Senwes, 2012b).

Uit die maatskappy se SEB-sleutelbeginsels en strategiese doelwitte kan afgelei word dat hulle nie slegs poog om SEB binne Senwes as maatskappy te bevorder nie, maar in die land as geheel. As deel van hierdie poging om tot SEB in Suid-Afrika by te dra verskaf Senwes hulp en ondersteuning aan opkomende boere.

### 6.5.2 Senwes se ondersteuning aan opkomende boere

Senwes beklemtoon die geweldige behoefte aan ondersteuning en bemagtiging van opkomende boere binne die kommersiële landboubedryf (Senwes, 2012c). Ten spyte van baie uitdagings glo Senwes dat die kommersialisering van opkomende boere ŉ langtermynbelegging is waarin die maatskappy wil en moet belê.

#### 6.5.2.1 Doel van ondersteuning aan opkomende boere

Senwes dui aan dat hulle daartoe verbind is om ŉ positiewe bydrae te lewer tot die bevordering en ontwikkeling van opkomende boere wat toegewyd is, integriteit toon en die ambisie koester om binne ŉ redelike tydperk (3-5 jaar) produktiewe kommersiële boere te word (Du Toit, 2009a). Die doel van hierdie programme is om opkomende boere te ondersteun dat hulle winsgewende boerderye bedryf deur die beste landboupraktyke na te volg (Senwes, 2008:114; 2011:36). Gevolglik beskou Senwes bemagtiging as die oorkoepelende doelwit van hulle ondersteuning aan opkomende boere (Senwes, 2012c; Du Toit, 2013).

#### 6.5.2.2 Die proses en aard van ondersteuning aan opkomende boere

Senwes ondersteun boere wat binne ŉ bepaalde geografiese area boer en verskaf tegniese ondersteuning oor graanproduksie van die gewasse wat binne daardie geografiese gebied verbou

word. Hulle bied ook ondersteuning aan boere wat met beeste, skape, varke of hoenders boer (Du Toit, 2013; Senwes-landboukundiges, 2013).

Volgens du Toit (2013) asook die Senwes-landboukundiges (2013), ontstaan ŉ verhouding tussen Senwes en opkomende boere meestal wanneer hierdie boere die maatskappy vir tegniese ondersteuning nader. Voordat besluit word of Senwes daardie boer kan ondersteun, word ŉ deeglike evaluering gedoen om die lewensvatbaarheid van die boer se onderneming vas te stel. Verskeie faktore word in ag geneem om te bepaal of Senwes die boer wel kan ondersteun. Hierdie faktore sluit in:

- of die boer reeds grond besit;
- wat die opbrengspotensiaal en drakrag van die grond is;
- watter toerusting en infrastruktuur tot sy/haar beskikking is;
- watter soort befondsing vir die persoon beskikbaar is;
- hoeveel kennis, boerderyvaardighede, ervaring en entrepreneursvaardighede die persoon reeds het;
- hoe toegewyd, en ontvanklik vir advies daardie persoon is; en
- wat die boer wil bereik.

Hierdie evaluering geskied in samewerking met die boer waarna ŉ sakeplan vir die betrokke boer opgestel word (Du Toit, 2013; Senwes-landboukundiges, 2013).

Verdere stappe in die proses bestaan uit die analise en beplanning van die ondersteuning wat nodig is, fondsaansoeke en die toekenning van ŉ toegewyde mentor. Die belangrikheid van volgehoue ondersteuning en opleiding word beklemtoon en Senwes verbind hulle op ŉ langtermynbasis aan hierdie boere. Senwes glo ook dat omvattende ondersteuning nodig is om te verseker dat opkomende boere oor ŉ wye spektrum gebiede toegerus en ondersteun word om só produktiewe, kommersiële boere te word (Du Toit, 2009a).

Senwes bied ondersteuning aan opkomende boere in vennootskap met ander instansies, waarvan die ander vennote sekere kursusse aanbied en help met opleiding, vaardigheidsontwikkeling en kapasiteitsbou (Du Toit, 2013). Die soort ondersteuning wat aan opkomende boere verskaf

word, verskil van individu tot individu, op grond van elkeen se unieke behoeftes, kennis en ervaring. Senwes se ondersteuning aan opkomende boere sluit in tegniese ondersteuning, opleidingsprogramme, graanversekering, koopkontrakte, toegang tot kapitaal, produksiefasiliteite en mentorskap om te verseker dat hierdie boere toegang tot die mark verkry (Senwes, 2012b).

Ondersteuning en vaardigheidsopleiding fokus op die tegniese aspekte van boerdery asook op ander relevante aspekte soos beplanning, rekordhouding en bemarking van produkte. Van die belangrikste dienste wat Senwes aan opkomende boere lewer is bystand om toegang te kry tot befondsing wat staatsubsidies, AgriSeta-befondsing en ander soorte subsidies kan insluit (Du Toit, 2013; Senwes-landboukundiges, 2013).

Die tegniese ondersteuning wat Senwes aan die opkomende boere bied, word behartig deur die maatskappy se landboukundiges. Hulle sluit in 'n akkerboukundige, veekundige en ekonoom wat uitsluitlik op opkomende boere fokus (Du Toit, 2013; Senwes-landboukundiges, 2013).

Vaardigheidsontwikkeling word gebaseer op praktiese ondersteuning en die opkomende boere leer deur wat hulle self doen. Kapasiteitsbou geskied volgens die volgehoue verbeteringsbeginsel. Tegniese en finansiële ondersteuning word verskaf op grond van verskillende analises waartydens die betrokke opkomende boer se hulpbronne, vaardigheid en kans op sukses bepaal word (Du Toit, 2009a).

Senwes doen gereeld naseisoense beoordelings ("post-season assessments") waar teruggekyk word op die seisoen wat verby is voordat die boer terugvoer kry oor positiewe aspekte, sowel as daardie wat nog aandag benodig. Die maatskappy poog om die boere wat hulle ondersteun geleidelik te "speen" eerder as om plotseling uit die proses te onttrek. Senwes begroot dat dit tussen drie en vyf jaar se ondersteuning neem voordat so 'n boer onafhanklik kan boer. In die meeste gevalle bied Senwes twee jaar lank intensiewe ondersteuning, waarna hulle dit begin afskaal (Du Toit, 2013).

Senwes beklemtoon die noodsaaklikheid van volgehoue kommunikasie en terugvoer in die sukses van die program asook die belangrikheid van 'n mentor. Gevolglik fasiliteer Senwes 'n mentorsisteem waardeur ervare boere as mentors vir opkomende boere optree en hulle só begelei en ondersteun (Senwes, 2008:114; Senwes, 2011:36).

#### 6.5.2.3 Die rol van die regering in die ondersteuning aan opkomende boere

Senwes stel eerstens in samewerking met opkomende boere individuele sakeplanne op. Daarna word hierdie sakeplan voorgelê aan die Departement van Grondsake wat op grond van 'n eie stel keurkriteria besluit of staatsbefondsing aan die opkomende boer toegeken kan word. Indien befondsing toegeken word, kan die staat Senwes as mentor vir 'n opkomende boer aanstel wat behels dat fondse in 'n rekening geplaas word wat Senwes en die boer gesamentlik bestuur. Hierdie sakeplan moet volgens die voorgestelde skedule geïmplementeer word, terwyl gereeld aan die staat verslag gedoen word oor vordering en die implementering (Du Toit, 2013; Senwes-landboukundiges, 2013). Volgens Du Toit (2013) heers 'n baie positiewe verhouding tussen Senwes en die regering wat die maatskappy se ondersteuning aan opkomende boere betref. Hoewel hierdie inisiatiewe 'n finansiële las op die maatskappy plaas, kry Senwes ook vergoeding vir hierdie dienste vanaf die staat. Dit help om die risiko vir die maatskappy te verlaag.

#### 6.5.2.4 Kommunikasie *in* die proses van ondersteuning aan opkomende boere

Die drie landboukundiges van Senwes wat direk met opkomende boere werk is swart mans, wat in die boere se moedertaal en kultureel-sensitief met hulle kommunikeer (Du Toit, 2013; Senwes-landboukundiges, 2013). Gedurende die tyd wat opkomende boere deur Senwes ondersteun word, geskied kommunikasie hoofsaaklik direk tussen die boere en die landboukundiges. Die landboukundiges tree in groot mate op as "middelman" wat die opkomende boere ook met nie-tegniese aspekte help, byvoorbeeld om toegang tot lenings, versekering en 'n mark vir hulle produkte te kry. Só verskaf hulle 'n "een-stop"-diens aan opkomende boere.

### 6.6 NWK

Die tweede landboumaatskappy wat deel van hierdie studie uitmaak, is NWK, (die ou Noord-Wes Koöperasie) waarvan die hoofkantoor in Lichtenburg in die Noordwesprovinsie geleë is.

NWK het ook in 2009 hulle 100ste bestaansjaar gevier, en is dus 'n ewe gevestigde en gerespekteerde agri-onderneming in Suid-Afrika. NWK funksioneer grootliks in die Noordwesprovinsie en word beskou as leier op die gebied van landboudienste en -insette. Die maatskappy se nuwe slagspreuk, *Jóú greep op die mark,* kan onder meer vertolk word as die direksie wat as beleidmakende liggaam 'n bekwame en gemotiveerde bestuurskorps gebruik om NWK uit te bou en waarde tot aandeelhouers se belange toe te voeg (NWK, 2012a).

NWK is by ŉ wye spektrum aktiwiteite betrokke wat die volgende insluit: silodienste, graanbemarking, landbou-advies, handelsaanbiedings, finansiële dienste asook versekeringsdienste. Die maatskappy fokus daarop om langtermynverhoudings met hulle kliënte te kweek en te onderhou, deur goeie dienslewering en advies teen bekostigbare pryse te bied (NWK, 2012a).

Daar kon geen formele definisie vir KSV op NWK se webwerf of in hulle jaarverslae gevind word nie, hoewel daar heelwat aanduidings is dat die maatskappy op volhoubaarheid fokus. So beklemtoon die maatskappy byvoorbeeld dat volhoubaarheid op verskillende terreine ononderhandelbaar is, en dat hierdie ingesteldheid daarom aktief nagestreef word (NWK, 2011:13; 2014c). NWK beskou hulle bydraes tot volhoubaarheid as aktiwiteite wat strategiese voordeel vir die maatskappy kan inhou deur aan te dui *"Ons beskou volhoubaarheidsinisiatiewe nie net as bloot ŉ koste nie, maar as iets wat vir ons op die langtermyn voordelig kan wees"* (NWK, 2014c). Daar is vier hoofbeginsels wat die maatskappy ondersteun, naamlik: verantwoordelikheid, aanspreeklikheid, billikheid en deursigtigheid (NWK, 2014a). Dit beklemtoon die maatskappy se verbintenis tot volhoubaarheid en sosialeverantwoordelikheid.

Uit die maatskappy se jaarverslae kan gesien word dat daar veral op gemeenskapsbetrokkenheid gefokus word. Dit blyk ook dat NWK deur hulle KSV-aktiwiteite poog om ŉ langtermynverhouding met die gemeenskap te skep en onderhou (sien Kloppers, 2012:138).

### 6.6.1 NWK se SEB

Geen inligting omtrent NWK se SEB-beleide, sleutelbeginsels of strategiese doelwitte kon op die maatskappy se webwerf of in hulle jaarverslae gevind word nie. Gevolglik is dit nie vir ŉ buitestaander duidelik wat as riglyne vir SEB-inisiatiewe gebruik word nie.

NWK verbind hulle tot gelyke geleenthede en transformasie in die werkplek op die onderskeie vlakke en gebruik daarom ŉ eksterne agent om die maatskappy se SEB-telkaart te verifieer, en sodoende objektiwiteit te verseker (NWK, 2012b; 2014b). Hierdie maatskappy het in 2011 begin met onderhandeling met ekwiteitsvennote. Daarby het Thembeka Capital Beperk aan die nodige SEB- en kapitaalvereistes voldoen om waarde tot NWK te voeg. Tembeka Agri Fund 1 Partnership en Tembeka Afri Fund 1 Trust het vervolgens aandele in NWK bekom. Hierdie ekwiteitsvennote besit tans ongeveer 11% van NWK se uitgereikte aandele, waardeur NWK hulle SEB-ekwiteitseienaarskap aangepas het om in ŉ groter mate aan die SEB-wetgewing en vereistes te voldoen (NWK, 2012b).

### 6.6.2 NWK se ondersteuning aan opkomende boere

Volgens Van Vuuren (2013) is dit belangrik om te onderskei tussen swart kommersiële boere en werklik opkomende boere. Dit gebeur gereeld dat swart kommersiële boere die voordele wat vir

opkomende boere beskikbaar is wil benut, terwyl hulle finansieel gesproke nie as opkomend beskou kan word nie. Hierdie onderskeid word nie duidelik van regeringskant getref nie. Gevolglik moes die maatskappy hulle eie maatstaf hiervoor vasstel. Die situasie bestaan dat slegs swart boere volgens die regering as "opkomende boere" beskou word wat op ondersteuning geregtig is, terwyl daar nie sodanige ondersteuning verskaf word aan jong, wit boere wat finansieel in dieselde kategorie val nie. Hierdie tendens dra daartoe by dat sommige wit boere ontwikkelende landbou as 'n "antiblank", diskriminerende inisiatief beskou (Van Vuuren, 2013).

NWK besef egter dat ontwikkelende landbou 'n uiters belangrike aangeleentheid is waarby hulle betrokke moet wees. Die werklikheid van grondhervorming maak dit vir die maatskappy noodsaaklik om hulle toekomstige klantebasis te ontwikkel en te verseker dat swart boere tot kommersiële boere ontwikkel wat later met die maatskappy sal wil sake doen. NWK besef voorts dat landbou- en landelike-ontwikkeling een van die regering se belangrikste fokusareas is asook dat landboumaatskappye soos NWK 'n kardinale rol speel om die regering se doelwitte in hierdie verband te bereik. Daarom is NWK by verskeie inisiatiewe betrokke wat daarop gemik is om op die langtermyn tot volhoubaarheid in die landousektor by te dra (NWK, 2011:32; Van Vuuren, 2013).

#### 6.6.2.1 Doel van ondersteuning aan opkomende boere

NWK streef daarna om die oorgang van bestaansboerdery na kommersiële boerdery binne hulle bedieningsgebied te fasiliteer. Tegniese advies en ondersteuning word aan opkomende boere gebied om volhoubare landbou asook presisieboerdery aan te moedig (NWK, 2012c). Die uiteindelike doel van hierdie inisiatiewe is om opkomende swart boere te bemagtig om mettertyd onafhanklik te kan produseer (NWK, 2011:34).

#### 6.6.2.2 Die proses en aard van ondersteuning aan opkomende boere

Soos in die geval by Senwes, ontstaan 'n werkverhouding tussen NWK en opkomende boere meestal wanneer sulke boere by die maatskappy aanklop vir ondersteuning. NWK begin (net soos Senwes) deur eerstens 'n evaluering van die potensiaal van sulke boere om kommersiële boere te kan word, aangesien die maatskappy nie by bestaansboerderye betrokke raak nie (Van Vuuren, 2013). Deur 'n assessering van volhoubaarheid word vasgestel of NWK 'n boer kan ondersteun of nie. Van die faktore wat NWK in ag neem voordat daar besluit word om 'n opkomende boer te ondersteun, sluit onder meer in:

- die boer se toegang tot grond, toerusting en fondse;

- bestaande infrastruktuur en kapitaal;
- die finansiële lewensvatbaarheid van die grond;
- die persoon se sekuriteit; en
- sy/haar kwalifikasies, kennis, ervaring en kundigheid oor boerdery asook die passie en toewyding wat die persoon teenoor boerdery toon (Van Vuuren, 2013).

Om opkomende boere te ondersteun het NWK 'n span van vier interne ("in-house") kundiges wat na hierdie boere se behoeftes omsien. Hulle sluit in twee landboukundiges, 'n graanbemarker en 'n finansiële administrateur. NWK ondersteun meestal graanboere wat binne die geografiese gebied van NWK opereer (Van Vuuren, 2013).

Opkomende boere word onder meer ondersteun deur formele kursusse wat relevant vir boerdery is. Hierdie soort kursusse word gebruik as voorvereistes vir intensiewe ondersteuning vanaf die maatskappy, om te verseker dat daar wel 'n bepaalde vlak van kennis en toewyding by die opkomende boer is. Voorts ontstaan 'n hegte persoonlike verhouding tussen die boere en die landboukundiges, waartydens daar op 'n een-tot-een-basis mentorskap, opleiding en ondersteuning gebied word. Hierdie opleiding en ondersteuning fokus op die tegniese aspekte van boerdery asook op finansiële en bestuursvaardighede wat noodsaaklik vir kommersiële produsente is (Van Vuuren, 2013).

Die aard van ondersteuning verskil van boer tot boer, op grond van so 'n persoon se kennis, ondervinding en vaardighede. NWK beklemtoon dat daar nie 'n "one-size-fits-all"-benadering gevolg kan word nie, omdat daar duidelike verskille in die opkomende boere se behoeftes is. Die maatskappy poog egter om opleidingsgeleenthede en kursusse in groepverband aan te bied om duplisering te voorkom en hulpbronne optimaal te benut. Daar word dus vooraf vasgestel watter boere 'n behoefte aan bepaalde opleiding het, waarna hierdie boere in groepverband die opleidingsgeleenthede bywoon. Die grootste deel van die ondersteuning geskied egter individueel omdat uiteenlopende faktore 'n invloed op boere se behoeftes kan uitoefen (Van Vuuren, 2013; Modise, 2013).

Gedurende 2011 het NWK tot 23 opkomende boere ondersteun. Hierdie opkomende boere is deur NWK gefinansier om produksiemiddele te kan aankoop en is verder deurlopend deur die tegniese span bygestaan en opgelei. Ondersteuning aan hierdie boere het die volgende ingesluit: finansiële en produksiebeplanning, landboukundige ondersteuning, finansieringsadvies, oes- en

insetversekering asook graanbemarking. Daar is voorts ondersteuning verskaf aan ŉ uitgebreide groep opkomende boere wat nie deur NWK gefinansier word nie, hoewel dit minder intensief geskied het (NWK, 2011: 30, 34).

Daar is tans drie programme wat op opkomende boere gefokus is, naamlik die Batswana Ko Pele-program, Vaardigheidsontwikkeling en -opleiding asook Veeverbetering.

**Batswana Ko Pele-program** is ŉ ontwikkelingsprogram vir graanprodusente wat in 2006 geloods is en word beskou as die vlagskip van die inisiatiewe vir produsentbemagtiging. Die program poog om terugslae vir opkomende boere te voorkom deur te fokus op sorgvuldige beplanning, implementering en die tydige beskikbaarheid van fondse en insette. Alle departemente van NWK wat direk met primêre landbouproduksie gemoeid is, is by hierdie program betrokke (NWK, 2012c).

**Vaardigheidsontwikkeling en opleiding** word vanaf 2009 aan 50 leerders verskaf in modules van Boerdery- en Besigheidsbestuur. Daarby word deurlopende informele opleiding aan boere deur boere-inligtingsdae en aanbiedings gebied (NWK, 2012c).

**Veeverbetering** word as integrale deel van boerdery-ondernemings beskou en NWK staan boere by om deurgaans hulle veeteeltondernemings te verbeter (NWK, 2012c).

Die maatskappy se aanvanklike idee was dat opkomende boere ŉ tydperk van vyf tot sewe jaar lank intensiewe ondersteuning ontvang, waarna hulle in staat behoort te wees om onafhanklik te kon boer. Hierdie tydperk het egter te idealisties geblyk te wees, aangesien die meeste opkomende boere ná sewe jaar steeds in ŉ groot mate van die maatskappy se ondersteuning afhanklik gebly het (Van Vuuren, 2013).

#### 6.6.2.3 Die rol van die regering in die ondersteuning aan opkomende boere

NWK ontvang tans geen fondse van die regering in hulle ondersteuning aan opkomende boere nie. Die feit dat daar tans nie ŉ werkverhouding tussen die maatskappy en die regering bestaan nie bemoeilik die maatskappy se ondersteuning aan opkomende boere, aangesien dit al gebeur het dat boere tegelyk 100% lenings by die maatskappy asook by die regering kry. In ander gevalle gebeur dit dat opkomende boere soms *ad hoc* fondse van die regering ontvang wat daartoe lei dat hulle van die maatskappy se ontwikkelingsprogram onttrek, net om weer ŉ aantal jare later by die maatskappy aan te klop waarna die opleidingsproses van voor af moet begin (Van Vuuren, 2013). NWK volg ŉ proses-benadering tot ontwikkelende landbou waar voortgebou word op kennis en vaardighede. Gevolglik bemoeilik onderbrekings in die proses dit vir NWK om programme te bestuur en boere te bemagtig.

Aangesien NWK nie fondse van die regering ontvang nie, is ondersteuning aan hierdie boere ŉ groot risiko vir die maatskappy wanneer produksielenings nie terugbetaal kan word nie (byvoorbeeld na afloop van ŉ droë seisoen). Gevolglik moes die maatskappy reeds groot bedrae skuld afskryf wat op beduidende verliese uitgeloop het (Van Vuuren, 2013). Om die risiko te help verklein, word insetversekering as voorvereiste vir finansiële ondersteuning gestel.

#### 6.6.2.4 Kommunikasie *in* die proses van ondersteuning aan opkomende boere

Van Vuuren (2013) beklemtoon die belang van ŉ deelnemende proses van samewerking en kulturele sensitiwiteit tydens die kommunikasieproses. NWK se landboukundiges wat by opkomende landbou betrokke is, is almal swart mans wat direk met die opkomende boere kommunikeer om ŉ positiewe vertrouensverhouding te skep. Soos reeds daarop gewys, bestaan ŉ hegte persoonlike verhouding tussen die boere en die landboukundiges en kommunikasie geskied meestal op ŉ een-tot-een-basis (Van Vuuren, 2013; Modise, 2013).

Daar is egter ook knelpunte in die ondersteuning van opkomende boere. Ingevolge die Nasionale Kredietwet is die terugbetaalvermoë van diegene aan wie finansiële ondersteuning gegee word van die uiterste belang. Dit is daarom ŉ deurslaggewende faktor wanneer besluite oor finansiering geneem word. Aangesien opkomende boere gereeld onder groot finansiële druk verkeer, is voortgesette finansiering van hierdie groep erg problematies. Hierdie probleem word wel deurentyd ondersoek en NWK werk saam met ander belanghebbendes om die meeste ondersteuning moontlik aan opkomende boere te verleen (NWK, 2011: 30, 34).

## 6.7 SAMEVATTING

As gevolg van rassediskriminasie gedurende die Apartheidsjare het Suid-Afrika ŉ baie ongelyke verspreiding van grond, waar die oorgrote meerderheid landbougrond steeds deur wit boere besit word. Hierdie ongelykheid asook onregverdighede uit die vorige bedeling het ŉ grondhervormingsprogram in Suid-Afrika nodig gemaak. Die huidige grondhervorming bestaan uit drie afsonderlike programme waarvan die *Restitusieprogram* en *Herverdelingsprogram* relevant is vir KSV in die landbousektor.

Grondhervorming is ŉ hoogs kontroversiële kwessie in Suid-Afrika, veral in die lig van talle voorbeelde waar die programme nie suksesvol was nie. In beide die Restitusie- en Herverdelingsprogram word grond beskikbaar gestel aan swart boere wat gereeld nie oor die nodige kennis, vaardighede en ervaring beskik om kommersieel te kan boer nie. Hierdie opkomende boere het dus ondersteuning nodig om ŉ sukses van hulle boerdery-bedryf te kan maak.

Maatskappye in die landbousektor is op grond van hulle kennis oor landbou en hulpbronne vir boerderydoeleindes strategies geposisioneer om hierdie boere by te staan. 'n Belangrike motivering vir landboumaatskappye om hiertoe by te dra is die feit dat daar vanaf regeringskant van hulle verwag word om opkomende boere te ondersteun. Hierdie verwagtings word deur die AgriBEE-handves uitgedruk, waarin spesifiek aangedui word dat landboumaatskappye swart boere op verskillende maniere moet ondersteun.

Senwes en NWK is twee gevestigde landboumaatskappye wat elkeen afsonderlike programme aanbied wat op die ondersteuning van opkomende swart boere fokus. Hierdie maatskappye moet met hulle belangegroepe en die samelewing *oor* dié KSV-inisiatiewe kommunikeer om te verseker dat dit ook vir die maatskappy as sodanig strategiese voordeel inhou. Dit is egter noodsaaklik dat daar nie net *oor* hierdie inisiatiewe gekommunikeer word nie, maar dat daar ook deurlopend *in* die KSV-inisiatiewe met bevoordeeldes gekommunikeer word, sodat die inisiatiewe die bevoordeeldes inkorporeer en die gestelde ontwikkelingsdoelwitte bereik.

In die geval van Senwes en NWK moet veral met opkomende boere *in* KSV asook met kommersiële boere *oor* KSV gekommunikeer word, aangesien hierdie groepe boere twee van die belangrikste belangegroepe is wat KSV betref.

Die volgende hoofstuk (hoofstuk 7) handel oor die navorsingsbenadering en navorsingsontwerp wat vir die empiriese deel van die studie gebruik is om aan te dui hoe die navorsingvrae benader en beantwoord is.

# HOOFSTUK 7: NAVORSINGSBENADERING EN NAVORSINGS-METODES

## 7.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word aangedui hoe die empiriese studie uitgevoer is. Die eerste deel van die hoofstuk fokus op die kwalitatiewe benadering tot navorsing. Deur ’n bespreking word aangetoon waarom hierdie benadering gepas is om die navorsingsvrae te beantwoord wat in die huidige studie gestel is.

Die navorsingsontwerp kom tweedens aan die orde om die volgende aan te dui: die rigtinggewende argumente van die studie, die spesifieke navorsingsvrae wat deur die studie beantwoord is en die navorsingsmetodes wat gebruik is om hierdie vrae te beantwoord. Hierna word operasionele definisies geformuleer vir die konstrukte van KSV-kommunikasie, soos in hoofstuk 5 uitgewys (sien 5.4, Tabel 5.1). Die konstrukte en operasionele definisies daarvan dien as basis vir die samestelling van die onderhoudskedules, die moderatorsgids en die koderingskema. Dit word ook gebruik vir die ontleding van die resultate van die semigestruktureerde onderhoude en fokusgroepe.

Die spesifieke navorsingsmetodes wat in die studie ingespan is, word in die derde afdeling belig, naamlik semigestruktureerde onderhoude, fokusgroepe en kwalitatiewe inhoudsanalise. Hiervolgens word gemotiveer waarom elke metode gekies is en verduidelik hoe dit in die studie toegepas is. Die onderhoudskedules, moderatorsgids, koderingskema en seleksie van deelnemers word as deel van die navorsingsmetodes hanteer.

Die waardes van geldigheid en betroubaarheid word na afloop van die navorsingsmetodes bespreek. Dit wil demonstreer hoe gepoog is om te verseker dat die resultate van die studie geldig, betroubaar en geloofwaardig is. Die hoofstuk word afgesluit deur ’n bespreking van die probleme en struikelblokke wat tydens die uitvoering van die studie ondervind is, om sodoende potensiële beperkings aan die lig te bring.

## 7.2 DIE KWALITATIEWE BENADERING TOT NAVORSING

Op grond van ’n verskeidenheid faktore kan navorsing op ’n meer kwalitatiewe, of meer kwantitatiewe manier benader word. Die keuse van benadering word onder meer deur die volgende oorwegings bepaal: doelwitte van die studie, die navorser se wêreldbeskouing, die

navorser se kommunikasievaardighede asook die omvang van die studie. Die benadering wat gekies word, het eweseer ’n belangrike invloed op die volgende aspekte: die doelstellings van die studie, die grootte van die studie, die navorsingsmetodes wat gekies word, die manier waarop steekproewe getrek word, die rol van die navorser en van die deelnemers/respondente en hoe die resultate gekommunikeer word.

Die huidige studie is kwalitatief benader, op grond van ’n aantal faktore wat as deel van hierdie benadering se kenmerke bespreek sal word. ’n Belangrike punt om te beklemtoon voordat die kwalitatiewe benadering belig word, is dat die individue wat aan die studie deelgeneem het, as *deelnemers*, eerder as *respondente* beskou en hanteer is. Hierdie onderskeid is belangrik, aangesien dit aandui dat die persone met wie onderhoude gevoer is deelgeneem het aan, en bygedra het tot, die studie deur hulle eie persepsies, insette en werklikheidsbeskouing te deel, eerder as dat hulle slegs as bronne van inligting ingespan is. Daar word van die standpunt uitgegaan dat hierdie individue meegewerk het om kennis en begrip te skep vir die verskynsel wat nagevors is. Dit beteken dat hulle aktiewe deelnemers aan (eerder as subjekte of respondente van) die studie was.

Die kenmerke van die kwalitatiewe benadering tot navorsing wat vir hierdie studie relevant is, word kortliks bespreek en daardeur aangedui waarom hierdie benadering vir die studie toepaslik was.

### 7.2.1 Begrip vir, en interpretasie van, ’n subjektiewe realiteit

Die oorhoofse doelwit van kwalitatiewe navorsing binne die konteks van kommunikasiestudies is om die kwalitatiewe aspekte van deelnemers se kommunikasie-ervarings te begryp en te interpreteer. Binne die kwalitatiewe benadering word realiteit as subjektief eerder as objektief beskou, wat die belangrikheid van deelnemers se ervarings en persepsies beklemtoon (Struwig & Stead, 2001:16; Babbie & Mouton, 2001:270; Du Plooy, 2009:30, 35, 88; Jensen, 2012:266).

In die huidige studie is aanvaar dat die werknemers van die landboumaatskappye asook die opkomende en kommersiële boere se realiteit, en hulle ervaring van kommunikasie met mekaar, subjektief is. Die studie wou onder meer die aard van kommunikasie tussen landboumaatskappye en boere vasstel asook die persepsies van beide opkomende en kommersiële boere oor hierdie kommunikasie. Gevolglik was dit noodsaaklik om te bepaal watter betekenis die betrokkenes aan hulle kommunikasie-ervarings heg. Die kwalitatiewe

benadering tot navorsing is by uitstek geskik om vrae oor persepsies en betekenis te ondersoek, en was dus vir hierdie studie toepaslik.

### 7.2.2 Kleiner fokus binne ’n bepaalde konteks

Kwalitatiewe navorsing poog om ’n klein hoeveelheid deelnemers se ervarings in fyn besonderhede en op kwalitatiewe wyse te kan beskryf en binne ’n bepaalde konteks te interpreteer (Du Plooy, 2009:31, 34, 88). Aangesien daar ’n diepgaande (“in-depth”) studie van ’n kleiner groep gedoen word, is die doel van ’n kwalitatiewe studie begrip vir die betrokke situasie of gevallestudie, eerder as veralgemening na die groter populasie (Babbie & Mouton, 2001:270; Wimmer & Dominick, 2006:49, 116; Du Plooy, 2009:34; Babbie, 2011:24).

Kwalitatiewe navorsing fokus dus grootliks op die betekenis van deelnemers se ervarings, en neem die konteks in ag waarbinne die betekenis geskep word. Die rede is dat van die standpunt uitgegaan word dat die konteks ’n invloed uitoefen op deelnemers se optrede, kommunikasie asook hulle ervaring van kommunikasie (Struwig & Stead, 2001:12; Babbie & Mouton, 2001:270; Patton, 2002:40; Flick *et al*., 2004:8; Davis & Sutton, 2004:36; Du Plooy, 2009:34; Jensen, 2012:266). Die doel van kwalitatiewe navorsing is om deelnemers se realiteit te begryp. Realiteit kan beskou word as die verbinding van betekenis en konteks wat gesamentlik geskep word deur sosiale interaksie (Flick *et al*., 2004:6). Deelnemers se realiteit kan dus nie werklik begryp word sonder om hulle konteks en die verhoudings waarbinne betekenis geskep word, in ag te neem nie.

Om dus die landboumaatskappye asook die twee groepe boere se persepsies van kommunikasie te begryp, behoort hulle bestaande verhoudings met mekaar verreken te word. Hierdie verhoudings skep die konteks waarbinne gekommunikeer, en die kommunikasie geïnterpreteer word. Die verhoudings tussen die landboumaatskappye en die boere is dus as deel van die studie ondersoek, aangesien geredeneer is dat kommunikasie ’n verhouding beïnvloed, terwyl verhoudings ook ’n invloed op die aard van kommunikasie het.

Die huidige studie het gepoog om die verskillende rolspelers se ervaring van kommunikasie te begryp en te interpreteer, eerder as om dit slegs te beskryf. Om hierdie rede is daar op ’n klein hoeveelheid deelnemers gefokus, om ’n diepgaande, holistiese begrip te kry vir hulle kommunikasie-ervarings. Slegs twee landboumaatskappye is as deel van die studie ondersoek, en ook net ’n beperkte aantal boere is betrek. Die doel van die studie was om ’n KSV-kommunikasiemodel te skep. Daar is nie gepoog om die boere se persepsies na die groter

populasie van die landbougemeenskap te veralgemeen, of om die aard van kommunikasie na ander landboumaatskappye in Suid-Afrika te veralgemeen nie. Die huidige studie wou onder meer die volgende vasstel:

- kommersiële en opkomende boere se persepsies van kommunikasie tussen hulle en die landboumaatskappye;
- landboumaatskappye se redes en motivering vir hulle maniere van kommunikasie.

Gevolglik is ’n kwalitatiewe benadering gepas wat op persepsies gefokus het en tegelyk ’n diepgaande begrip vir motiverings kon verskaf.

### 7.2.3 Navorsingsmetodes en keuse van deelnemers

Daar bestaan ’n wye spektrum navorsingsmetodes wat binne die kwalitatiewe benadering gebruik kan word. Die keuse van metodes word bepaal deur die doelwitte wat die navorser wil bereik (Flick *et al*., 2004:8; Fouché & Delport, 2005:75; Wimmer & Dominick, 2006:48). Die volgende metodes kan moontlik binne die konteks van kwalitatiewe navorsing gebruik word om inligting in te samel: kwalitatiewe inhoudsanalise, individuele onderhoude en fokusgroepe. Dit is noodsaaklik dat die navorsingsmetodes die geleentheid bied om diepgaande kennis van die verskynsel te kan deel (Chenail, 1995; Fortune & Van Riel, 1999:94; Davis & Sutton, 2004:77, 80; Wimmer & Dominick, 2006:48; Du Plooy, 2009:89; Jensen, 2012:270).

Daar is besluit om individuele, semigestruktureerde onderhoude met sleutelpersone van die landboumaatskappye te voer om aan hulle die geleentheid te bied om die huidige aard van kommunikasie, asook die motiverings daarvoor te bespreek. Semigestruktureerde onderhoude is ook met opkomende boere gevoer om hulle persepsies en ervarings van kommunikasie tussen hulleself en die landboumaatskappye vas te stel en aan hulle kans te gee om hulle ervarings uit hulle perspektief te deel. Kommersiële boere het deur fokusgroepe hulle persepsies van die kommunikasie gedeel. Daarbinne het hulle die geleentheid gehad om hulle kollektiewe begrip en persepsies asook aanbevelings te deel. Kwalitatiewe inhoudsanalise is gebruik om relevante dokumente te analiseer wat lig kon werp op die aard van kommunikasie. Hierdie metode is ook gebruik om die transkripsies van die semigestruktureerde onderhoude en fokusgroepe te ontleed. Kwalitatiewe navorsingsmetodes was ook geskik om die navorsingsvrae van die studie doeltreffend te kon beantwoord. Die bogenoemde navorsingsmetodes en die toepaslikheid daarvan vir die huidige studie word later volledig bespreek (sien 7.4).

Tydens kwalitatiewe navorsing gebruik die navorsers grootliks doelbewuste steekproeftrekking, aangesien hulle ’n bepaalde verskynsel binne ’n spesifieke konteks wil ondersoek. Daarby is dit belangrik om te verseker dat relevante persone geselekteer of toepaslike dokumente geanaliseer word (Babbie & Mouton, 2001:270; Patton, 2002:40; Fouché & Delport, 2005:75; Jensen, 2012:268-269). ’n Doelbewuste steekproef van die landboumaatskappye, personeel van landboumaatskappye en opkomende boere was vir hierdie studie gepas. Sodoende is verseker dat persone wat regstreeks by die geïdentifiseerde KSV-inisiatiewe betrokke is aan die studie deelgeneem het. Die dokumente vir analise is ook doelbewus gekies, op grond van die toeganklikheid daarvan vir kommersiële boere asook op grond van die landboumaatskappye se mediastrategieë. Die keuse van deelnemers en dokument word in groter besonderhede bespreek onder elkeen van die navorsingsmetodes (sien 7.4).

### 7.2.4 Realiteit vanuit deelnemers se perspektief

In die kwalitatiewe benadering word van die standpunt uitgegaan dat deelnemers se realiteit slegs begryp kan word wanneer dit vanuit hulle eie perspektief beskou word. Daarom word gefokus op diepgaande studies van mense se realiteit en hulle perspektief (Fortune & Van Riel, 1999:94; Struwig & Stead, 2001:12, 17; Babbie & Mouton, 2001:270; Flick *et al*., 2004:3, 6, 9; Davis & Sutton, 2004:39; Du Plooy, 2009:31, 35). Realiteit kan beskryf en begryp word as die betekenis wat mense aan kommunikasie-ervarings heg. Dit is egter nie moontlik vir navorsers om deelnemers se realiteit te beskryf, te interpreteer of te begryp nie, sonder dat die deelnemer dit vanuit sy/haar subjektiewe perspektief met die navorser deel.

In die huidige studie is aanvaar dat die deelnemers se realiteit, ervarings en die betekenis wat hulle aan kommunikasie heg, slegs vanuit hulle eie perspektief begryp kon word. Gevolglik is van navorsingsmetodes gebruik gemaak wat aan die werknemers van landboumaatskappye, kommersiële boere asook opkomende boere geleentheid gebied het om hulle ervarings in hulle eie woorde, en op hulle eie manier te kommunikeer. Die onderhoudskedules en moderatorsgids is so oop moontlik geformuleer sodat deelnemers self kon besluit op watter aspekte van hulle eie kommunikasie-ervarings hulle wou fokus en wat hulle wou beklemtoon of voorstel. Aangesien die studie begrip vir deelnemers se realiteit en persepsies wou inwin, was dit sinvol om die studie kwalitatief te benader.

### 7.2.5 Rol van kommunikasie en die navorser

Soos uit die voorafgaande argumente afgelei kan word, is kommunikasie tussen die navorser en deelnemers deurslaggewend om werklik insig en begrip vir deelnemers se realiteit en persepsies te verkry. Flick *et al*. (2004:7) beklemtoon daarom die belang van doeltreffende kommunikasie in kwalitatiewe navorsing en dui aan dat kommunikasie sover moontlik dialogies behoort te wees om begrip te kan skep. Die relevansie van dialoog vir betekenisskepping en wedersydse begrip is reeds breedvoering in hierdie studie bespreek (sien 4.2.1) en hierdie uitgangspunte geld ook vir die navorsingsproses.

Die rol van die navorser is ook belangrik in kwalitatiewe navorsing, aangesien hy/sy deel van die navorsingsproses vorm, in plaas van as objektiewe ontleder optree. Die navorser maak deel van die ontdekkingsproses uit, tree op as instrument om betekenis te skep en het ook die verantwoordelikheid om deelnemers se realiteit en persepsies te weerspieël (Chenail, 1995; Struwig & Stead, 2001:17; Babbie & Mouton, 2001:270; Patton, 2002:40; Flick *et al*., 2004:8-9; Wimmer & Dominick, 2006:114; Jensen, 2012:266). Binne ’n kwalitatiewe benadering erken die navorsers hulle eie betrokkenheid, aangesien hulle inligting interpreteer en weergee. Só bevestig navorsers ook hulle eie subjektiwiteit. Die resultate van kwalitatiewe navorsing word dus nie as “objektiewe data” weergegee nie, maar eerder as ’n interpretasie van deelnemers se persepsies en realiteit (Chenail, 1995; Struwig & Stead, 2001:17; Patton, 2002:40). Dit is belangrik dat die navorser deelnemers met respek behandel, sensitief vir hulle behoeftes sal wees en neutraal moet staan deur deelnemers se perspektief en realiteit te probeer begryp sonder om hulleself of hulle standpunte te veroordeel (Patton, 2002:40).

### 7.2.6 Buigbaarheid

Kwalitatiewe navorsing is oop en buigbaar, en die navorsingsontwerp kan aangepas word soos nodig blyk om die navorsingsvrae te kan beantwoord (Struwig & Stead, 2001:11, 17; Patton, 2002:40; Wimmer & Dominick, 2006:48, 114; Du Plooy, 2009:89). Om hierdie rede is die navorsingsontwerp asook onderhoudskedules, moderatorsgids en koderingskema beskou as riglyne vir die studie, wat aangepas kon word indien die situasie dit vereis. Die navorsingsproses is egter deeglik genoteer en beskryf, sodat dit duidelik is hoe die navorsing uitgevoer en waarom bepaalde besluite geneem is. Die buigbaarheid van hierdie benadering was belangrik vir die betrokke studie, aangesien die navorser nie vooraf alle moontlike temas, konsepte, konstrukte of kategorieë kon identifiseer nie, maar dit moes aanpas namate inligting ingesamel is. Die feit dat

die navorser se realiteit van dié van die deelnemers verskil, het ŉ buigbare en aanpasbare benadering tot navorsing genoodsaak.

### 7.2.7 Beskrywend, verkennend en verklarend

Wanneer navorsers verhoudings as deel van kwalitatiewe navorsing ondersoek, fokus hulle nie op oorsaak en gevolg (kousale bande), of spesifieke verbande tussen veranderlikes nie, maar eerder op moontlike redes vir gebeure, verskynsels en ervarings. Kwalitatiewe navorsing is veral geskik wanneer ŉ relatiewe nuwe veld ondersoek word, juis omdat dit ŉ verkennende benadering behels (Fouché & Delport, 2005:75; Wimmer & Dominick, 2006:48; Du Plooy, 2009:89). Kwalitatiewe navorsing het dus ŉ beskrywende, verkennende, maar ook verklarende funksie, wat die bevindings van studies behels.

Die huidige studie het daarop gefokus om die aard van kommunikasie tussen landboumaatskappye en verskillende groepe boere te verken, en om die aard van kommunikasie asook deelnemers se persepsie daarvan te beskryf. Daar is egter ook gepoog om te verklaar waarom boere spesifieke persepsies huldig en waarom die landboumaatskappye kies om op bepaalde maniere te kommunikeer. Die studie was dus verkennend en beskrywend, maar ook verklarend, wat beklemtoon dat die kwalitatiewe navorsingsbenadering uiters geskik vir die studie is.

### 7.2.8 Holisties

Begrip vir komplekse, holistiese situasies, realiteite of verhoudings word in die kwalitatiewe benadering beklemtoon bo die isolering van enkele veranderlikes, of oorsaaklike verhoudings tussen veranderlikes. Binne die konteks van kwalitatiewe navorsing word van die standpunt uitgegaan dat die geheel van ŉ kommunikasieverskynsel meer is as slegs die som van die dele, en dat kommunikasie daarom holisties bestudeer moet word (Fortune & Van Riel, 1999:94; Patton, 2002:40; Flick *et al*., 2004:8; Du Plooy, 2009:38). Volgens hierdie benadering word betoog dat mense se ervarings holisties beskou word, omdat dit nie bloot "afgebreek" en buite konteks geëvalueer kan word nie. Kwalitatiewe navorsing is dus gepas vir enige soort navorsing waar dít wat bestudeer word nie tot losstaande dele gereduseer kan word nie (Fouché & Delport, 2005:75; Patton, 2002:40; Flick *et al*., 2004:3, 8; Davis & Sutton, 2004:37). In hierdie studie is gevolglik gepoog om deelnemers se persepsies van kommunikasie-ervarings in geheel vas te stel, eerder as om dit tot enkele veranderlikes af te breek, hoewel kategorieë wel aangewend is om die inligting te ontleed (sien 7.4.3).

### 7.2.9 Narratiewe beskrywings

Kwalitatiewe inligting word meestal in die vorm van narratiewe beskrywings weergegee, om kommunikasie-ervarings doeltreffend te kan beskryf, eerder as om dit numeries voor te stel (Chenail, 1995; Lindlof & Taylor, 2002:11; Flick *et al*., 2004:8-9; Davis & Sutton, 2004:35; Du Plooy, 2009:33-34). Daar word, binne die kwalitatiewe benadering, geredeneer dat ryk, gedetailleerde en diepgaande inligting op 'n narratiewe manier gedeel behoort te word, om sodoende deelnemers se realiteit te skets (Babbie & Mouton, 2001:270; Patton, 2002:40; Flick *et al*., 2004:3, 8; Davis & Sutton, 2004:37).

Die bevindings en resultate van die studie is deur narratiewe beskrywings gekommunikeer, aangesien mense se kommunikasie-ervarings en die betekenis wat hulle daaraan heg, nie tot syfers gereduseer kon word nie. In die bespreking van die resultate is deelnemers se direkte woorde soms gebruik, met die gevolg dat hulle persepsies duideliker na vore kom as wanneer die navorser dit sou interpreteer. Die kwalitatiewe aard van die studie is dus gepas om die deelnemers se realiteit, betekenis, motiverings en persepsies die doeltreffendste te kon kommunikeer.

### 7.2.10 Gevolgtrekking

Hierdie studie is kwalitatief benader omdat gepoog is om vas te stel watter betekenis landboumaatskappye, kommersiële boere en opkomende boere – binne die konteks van hulle onderlinge verhoudings – aan kommunikasie-ervarings heg. Die kwalitatiewe benadering is by uitstek geskik om deelnemers se realiteit en persepsies vanuit hulle eie perspektief te kan vasstel. Dit word gedoen op grond van die kenmerke van hierdie benadering soos dit in 7.2 gelys is.

Uit die keuse van 'n kwalitatiewe benadering tot die studie is 'n kwalitatiewe navorsingsontwerp saamgestel. Hierdie ontwerp word vervolgens belig.

## 7.3 DIE NAVORSINGSONTWERP

Voordat die spesifieke navorsingsmetodes bespreek word wat in die studie gebruik is, word die agtergrond tot die keuse vir die navorsingsontwerp belig. Die rigtinggewende argumente waarop die huidige studie berus, soos in hoofstuk 1 geformuleer (sien 1.7), word eerstens genoem om die studie se basiese uitgangspunte op te som. Tweedens word die navorsingsvrae gemeld en aangedui deur watter navorsingsmetodes die onderskeie navorsingsvrae beantwoord is.

In die derde plek word operasionele definisies vir die relevante konstrukte van kommunikasie *in* en *oor* KSV (sien 5.4, Tabel 5.1) geformuleer. Vierdens word die navorsingsmetodes bespreek wat gebruik is om die spesifieke navorsingsvrae te beantwoord.

### 7.3.1 Rigtinggewende argumente (1.7)

In die huidige studie word die aanname gemaak dat KSV vir die betrokke maatskappy strategiese voordeel behoort in te hou, terwyl dit terselfdertyd tot volhoubare ontwikkeling bydra. Om hierdie oënskynlik uiteenlopende doelwitte te bereik moet daar met belangegroepe *in* en ook *oor* KSV gekommunikeer word.

In meer besonderhede veronderstel dit dat KSV-kommunikasie op die volgende rigtinggewende argumente gebaseer is:

- Kommunikasie *oor* KSV behoort te berus op die uitgangspunte van die simmetriese tweerigtingbenadering, die reflektiewe paradigma en strategiese kommunikasiebestuur (kommunikasiebestuursbenaderings), wat grootliks binne die metateoretiese tradisie van kubernetika gewortel is.

- Kommunikasie *in* KSV behoort gerig te word deur die uitgangspunte van die deelnemende benadering tot ontwikkelingskommunikasie wat uit die kritiese tradisie voortvloei.

Die eiesoortige sienings van kommunikasie volgens die twee metateoretiese tradisies bemoeilik die samestelling van ’n enkele KSV-kommunikasiemodel waarin die uitgangspunte van die kommunikasiebestuursbenaderings asook dié van die deelnemende benadering geïntegreer word.

### 7.3.2 Navorsingsvrae

Die volgende algemene navorsingsvraag is vir die studie gestel:

**Hoe sou ’n model vir KSV-kommunikasie (in die landbousektor) ten opsigte van kommunikasie *oor* KSV en *in* KSV, daar uitsien?**

Om hierdie algemene vraag te kan beantwoord is ’n aantal spesifieke navorsingsvrae geformuleer. Die spesifieke navorsingsvrae asook navorsingsmetodes om die vrae te beantwoord, word in Tabel 7.1 hier onder aangedui.

**Tabel 7-1: Navorsingsvrae en navorsingsmetodes**

| Navorsingsvraag | Navorsingsmetode |
|---|---|
| Watter uitgangspunte van simmetriese tweerigting-kommunikasie, die reflektiewe paradigma, strategiese kommunikasiebestuur, *King III*, *ISO 26000*, *AA1000* en *GRI* kan gebruik word om 'n KSV-kommunikasie-model daar te stel vir kommunikasie *oor* KSV? (1.5.1) | Literatuurstudie |
| Watter uitgangspunte van die deelnemende benadering tot ontwikkelingskommunikasie kan gebruik word om 'n KSV-kommunikasiemodel daar te stel vir kommunikasie *in* KSV? (1.5.2) | Literatuurstudie |
| Wat is die aard van kommunikasie tussen maatskappye binne die landbousektor en opkomende asook kommersiële boere in terme van hul KSV-aktiwiteite ? (1.5.3) | Semigestruktureerde onderhoude met kommunikasiebestuurders en landboukundiges van maatskappye; kwalitatiewe inhoudsanalise van relevante dokumente en voorbeelde van kommunikasie |
| Wat is die persepsies van opkomende en kommersiële boere oor die wyse waarop maatskappye binne die landbousektor tans met hulle kommunikeer in terme van hul KSV-aktiwiteite? (1.5.4) | Semigestruktureerde onderhoude met opkomende boere; fokusgroepe met kommersiële boere |
| Hoe behoort maatskappye binne die landbousektor met opkomende en kommersiële boere in terme van hul KSV-aktiwiteite te kommunikeer om aan beide die boere se behoeftes, sowel as die riglyne in die literatuur gestel, te voldoen? (1.5.5) | Ontleding van inligting wat deur die ander navorsingsmetodes gegenereer is |

### 7.3.3 Konstrukte

In hoofstuk 5 (sien 5.4) is die konsepte en konstrukte van kommunikasie *oor* KSV en *in* KSV geïdentifiseer. Daar is uiteengesit watter konstrukte slegs vir kommunikasie *oor* KSV, kommunikasie *in* KSV of vir beide vorme van kommunikasie relevant is. Hierdie argumente met betrekking tot die konstrukte is in Tabel 5.1 saamgevat. Hierdie konstrukte vorm die kern van die teoretiese KSV-kommunikasiemodel terwyl dit ook die empiriese deel van die studie rig. Die onderhoudskedules, moderatorsgids asook koderingskema wat op grond van die konstrukte geformuleer is, word onder die relevante navorsingsmetodes bespreek.

Ten einde die geïdentifiseerde konstrukte (sien Tabel 5.1) vir die huidige studie te operasionaliseer, word operasionele definisies vir elke konstruk in die volgende afdeling geformuleer.

### 7.3.4 Operasionele definisies

Die operasionele definisies vir die konstrukte is geformuleer op grond van die literatuurstudie soos in hoofstuk 2, 3 en 4 weergegee, en wat deur teoretiese stellings opgesom is.

#### 7.3.4.1 Operasionele definisies vir die konstrukte van KSV-kommunikasie

- **Gelyke vennote**

Bevoordeeldes, ander belangegroepe en maatskappye kan as gelyke vennote in die kommunikasieproses beskou word, indien die volgende vereistes geld: wedersydse respek en wedersydse vertroue tussen hulle heers, hulle ewe veel geleentheid en reg het om aan die kommunikasie deel te neem en alle betrokkenes ewe veel mag in die kommunikasie geniet deurdat almal se standpunte as ewe belangrik erken word.

- **Gedeelde begrip**

Gedeelde begrip veronderstel dat die bevoordeeldes, ander belangegroepe en maatskappye, deur die proses van gebalanseerde horisontale kommunikasie werklik begrip toon vir hulle eie asook vir mekaar se realiteit, konteks, belange, behoeftes, vermoëns en verwagtings, ook vir die KSV-inisiatief en die redes en motiverings daarvoor. Sodanige begrip behoort hulle in te staat stel om hulle eie en mekaar se realiteit te kan beskryf en dit moontlik te kan verander.

- **Gebalanseerde horisontale kommunikasie**

Gebalanseerde horisontale kommunikasie beteken dat deelnemers werklik na mekaar sal luister. Dit behels ook dat die bevoordeeldes, ander belangegroepe en die maatskappy aktief as gelyke vennote sal deelneem aan ’n tweerigtingkommunikasieproses/wedersydse gesprek waarin die gespreksgenote ewe veel mag en seggenskap geniet.

- **Voortdurende proses**

KSV-kommunikasie behoort ’n voortdurende proses te wees waarin die bevoordeeldes, ander belangegroepe en die maatskappye, op gereelde basis, tydens alle fases en fasette van die KSV-inisiatief, met mekaar in gesprek tree en sodoende op die langtermyn ’n vertrouensverhouding opbou.

- **Alle kwessies kan bespreek word**

Alle kwessies wat die bevoordeeldes, ander belangegroepe of die maatskappy wil opper, moet bespreek kan word en alle kwessies moet as ewe belangrik beskou en hanteer word.

- **Verstaanbaarheid**

Verstaanbaarheid veronderstel dat daar só gekommunikeer word dat die bevoordeeldes, ander belangegroepe en die maatskappye mekaar kan begryp deur onder meer die volgende faktore in ag te neem: die vlakke van kennis oor die bepaalde kwessie, kennis van die maatskappy, sosiale, ekonomiese en geletterdheidsagtergronde asook kulturele kontekste. Dit geld vir die inhoud van boodskappe en die taal wat gebruik word.

- **Akkuraatheid**

Inligting is akkuraat wanneer dit feitelik korrek en eerlik is sonder dat feite verdraai word en dit genoegsaam besonderhede verskaf om bruikbaar en toepaslik te wees.

- **Toepaslikheid**

Toepaslike kommunikasie vereis dat dit aan sosiale norme en kulturele waardes van die bevoordeeldes, ander belangegroepe en die maatskappy voldoen en gepas is binne die bepaalde konteks waarin dit geskied.

- **Opregtheid**

Kommunikasie word as opreg beskou wanneer die betrokkenes ervaar dat die kommunikeerder sy/haar ware bedoelings tydens die gesprek weerspieël.

- **Deursigtigheid**

Deursigtigheid behels openlikheid en eerlikheid oor besluite en aktiwiteite asook die bereidheid om eerlik, duidelik, verstaanbaar, volledig en openlik daaroor te kommunikeer. Die doel hiermee is dat bevoordeeldes, ander belangegroepe en die maatskappy die KSV-situasie ingelig kan beoordeel.

- **Volledigheid**

Volledigheid veronderstel wesenlike inligting oor die relevante aktiwiteite, besluite, beleide, kwessies, prestasies en invloede rakende KSV wat bevoordeeldes, belangegroepe asook maatskappye in staat stel om die algehele impak daarvan kan begryp.

- **Balans**

Beide die positiewe en negatiewe prestasies en invloede wat KSV betref, behoort gekommunikeer te word sodat bevoordeeldes, belangegroepe en die maatskappy die algemene prestasie en impak daarvan kan begryp.

- **Tydigheid**

Inligting moet betyds beskikbaar wees vir almal wat besluite op grond daarvan moet neem. Dit sluit in dat gespreksgenote gereeld moet kommunikeer. Ook moet daar binne ŉ kort tyd nadat inligting beskikbaar geword het, of nadat ŉ gebeurtenis plaasgevind het, daaroor gekommunikeer word.

- **Toeganklikheid**

Bevoordeeldes, ander belangegroepe asook maatskappye moet in staat wees om, sonder onredelike moeite, inligting te kan bekom en dit te begryp . Daar behoort dus vooraf vasgestel te word watter kommunikasiekanale toeganklik is asook wat deelnemers se bestaande kennis en begrip omtrent die KSV-inisiatief is sodat kommunikasie daarvolgens kan geskied.

- **Wesenlikheid**

Dit verwys na inliging oor aspekte wat relevant, belangrik en betekenisvol vir belangegroepe is (meestal rakende die drieledige-basislyn) en wat ŉ beduidende invloed op belangegroepe se besluitneming met betrekking tot die maatskappy kan hê.

- **Kulturele sensitiwiteit**

Alle deelnemers behoort binne die proses van KSV-kommunikasie te ervaar dat hulle kultuur begryp, aanvaar en gerespekteer word.

#### 7.3.4.2 Operasionele definisies vir die konstrukte van kommunikasie *oor* KSV

- **Ekonomiese invloed**

Inligting oor die maatskappy se ekonomiese invloed sluit alle inligting in rakende die finansiële dimensie van KSV, soos die koste van KSV-inisiatiewe asook as die finansiële uitkomste wat daaruit gespruit het.

- **Sosiale invloed**

Dit verwys na die algehele invloed wat die maatskappy op die welstand van die sosiale samelewing, plaaslike gemeenskap, families en individue het.

- **Omgewingsinvloed**

Die omgewingsdimensie fokus op die invloed wat die maatskappy het op alle lewende en nie-lewende natuurlike sisteme, soos ekosisteme, grond, lug en water. Maatskappye behoort te kommunikeer oor wat hulle gebruik en verbruik asook oor die invloed wat hulle funksionering op natuurlike sisteme het.

- **Positiewe, wedersyds voordelige verhoudings**

Positiewe, wedersyds voordelige verhoudings behels dat daar ŉ goeie verhouding tussen die maatskappy en belangrike belangegroepe bestaan wat oor die langtermyn vir beide die maatskappy asook sy belangegroepe van waarde is.

- **Verbeterde beeld en reputasie**

Deur KSV-kommunikasie poog maatskappye om te verseker dat individuele belangegroepe, asook belangegroepe in geheel die maatskappy oor die langtermyn as ŉ verantwoordelike korporatiewe burger beskou wat op ŉ positiewe wyse bydra tot die hantering van hulle belange, behoeftes en verwagtings.

- **Mededingende voordeel**

Wanneer maatskappye as verantwoordelike, "goeie" korporatiewe burgers beskou word, bestaan die moontlikheid dat belangegroepe sal verkies om met hulle sake te doen, eerder as met kompeterende maatskappye wat nie in dieselfde mate as verantwoordelik geag word nie.

- **Bedryfslisensie**

Die "licence to operate" of bedryfslisensie verwys na die noodsaaklike toestemming en goedkeuring wat die samelewing aan 'n maatskappy verleen om te mag sake doen.

#### 7.3.4.3 Operasionele definisies vir die konstrukte van kommunikasie *in* KSV

- **Aktief by alle fases en fasette betrokke**

Die bevoordeeldes behoort as gelyke vennote aktief deel te neem aan die navorsing, beplanning, identifisering van ontwikkelingsindikatore, implementering en evaluering van ontwikkelingsinisiatiewe asook alle besluite wat in hierdie proses geneem word.

- **Bevoordeeldes as hoofrolspelers**

Die bevoordeeldes behoort die ontwikkelingstrategie te konseptualiseer en tegelyk die hoofrolspelers in die uitvoering daarvan te wees, wat veronderstel dat hulle grootliks verantwoordelikheid vir besluitneming aanvaar.

- **Deelname as middel tot 'n doel en 'n doel opsigself**

Bevoordeeldes behoort aan die ontwikkelingsproses deel te neem om hulle eie omstandighede te verbeter, maar deur hulle deelname behoort hulle ook bemagtig te word tot selfbestuur en selfonderhoud. Dit vereis dus dat hulle verantwoordelikheid vir die ontwikkelingsproses en hulle eie besluite neem.

- **Bemagtiging tot selfonderhoud**

Bevoordeeldes behoort bemagtig te word om self beheer en seggenskap oor hulle omstandighede te neem. Die ideaal sal hier wees as bevoordeeldes op hulle eie hulpbronne en energie kan staatmaak terwyl die maatskappy hulle slegs hierin ondersteun.

- **Bevoordeeldes se inligtingsbehoeftes**

Die bevoordeeldes van KSV-inisiatiewe behoort te bepaal waaroor gekommunikeer word en waaroor hulle inligting wil ontvang.

## 7.4 NAVORSINGSMETODES

Soos in hoofstuk 1 bespreek (sien 1.9.2) en uit Tabel 7.1 afgelei kan word, is die navorsingsmetodes wat in hierdie studie gebruik is om inligting in te samel semigestruktureerde onderhoude, fokusgroepe en kwalitatiewe inhoudsanalise. Elkeen van hierdie navorsingsmetodes sal bespreek word deur te verwys na die kenmerke daarvan en die motivering waarom dit vir die studie toepaslik is, voordat verduidelik word hoe dit toegepas is om die relevante navorsingsvrae te beantwoord.

### 7.4.1 Semigestruktureerde onderhoude

Onderhoude is die navorsingsmetode wat die meeste binne kwalitatiewe navorsingsontwerpe gebruik word, aangesien dit aan deelnemers geleentheid bied om hulle "storie" op hulle eie manier te kommunikeer (Lindlof & Taylor, 2002:170; Pole & Lampart, 2002:126; Holstein & Gubrium, 2004:140; Hopf, 2004:203; Greef, 2005:287; Jensen, 2012:270). Onderhoude binne 'n kwalitatiewe navorsingsbenadering behels pogings om deelnemers se wêreld uit hulle eie perspektief te verstaan. Dit geskied deur 'n gesprek waarin die onderhoudvoerder die deelnemers aanmoedig om hulle standpunte, belange en ervarings vrylik te bespreek (Kwale, 2001:1, soos aangehaal deur Greef, 2005:287; Pole & Lampart, 2002:126; Lindlof & Taylor, 2002:170). In die huidige studie was dit belangrik om aan deelnemers die geleentheid te gee om hulle kommunikasie-ervarings uit hulle eie perspektief in hulle eie woorde te kon oordra sodat die navorser begrip daarvoor kon kry.

In die literatuur word 'n wye verskeidenheid onderhoude geïdentifiseer, en verskillende terme word gereeld vir basies dieselfde soort onderhoud gebruik. Een manier om onderhoude te klassifiseer is om dit aan die mate van struktuur te doen. Gestruktureerde onderhoude word gerig deur 'n voorafopgestelde onderhoudskedule waarvan die onderhoudvoerder nie mag afwyk nie. Daarteenoor geskied ongestruktureerde onderhoude so "oop" moontlik en die navorser stel slegs 'n algemene onderwerp van bespreking voor (Du Plooy, 2009:196-199; Oliver, 2010:105-106; Treadwell, 2011:165; Babbie, 2011:292-294).

Semigestruktureerde onderhoude (ook genoem begeleide onderhoude, semiformele gesprekke of semigestandaardiseerde onderhoude**)** is 'n poging om die beste kenmerke van gestruktureerde en ongestruktureerde onderhoude saam te voeg, terwyl hierdie kombinasie ook die swakpunte van dié twee soorte onderhoude ondervang. Semigestruktureerde onderhoude word gereeld gebruik om persepsies in fyner besonderhede vas te vang. Dit verbind die fokus van gestruktureerde

onderhoude en die buigbaarheid van ongestruktureerde onderhoude om ’n volledige prent te skets wat tot begrip vir deelnemers se realiteit kan bydra (Struwig & Stead, 2001:98; Hopf, 2004:203-204; Greef, 2005:296; Du Plooy, 2009:198; Oliver, 2010:106-107; Treadwell, 2011:165). Soos reeds genoem, was begrip vir deelnemers se kommunikasie-ervarings in hierdie studie deurslaggewend. Buigbaarheid was voorts belangrik aangesien die navorser nie vooraf alle temas of kwessies kon voorsien nie, terwyl struktuur belangrik was om te verseker dat verskillende deelnemers se response geïntegreer word om begrip vir die geheel te vorm.

Vir die huidige studie was dit belangrik om onderhoude gestruktureerd te voer om sodoende te verseker dat relevante vrae uit die literatuur gevra word, die vrae doeltreffend geformuleer word, dit in ’n logiese volgorde gevra word en dat die navorser inligting oor die relevante temas bekom. Die gebruik van ’n onderhoudskedule was dus vir hierdie studie toepaslik.

Tydens semigestruktureerde onderhoude word vooraf opgestelde onderhoudskedules gebruik om die onderhoude te *rig* en nie te *dikteer* nie (Struwig & Stead, 2001:98; David & Sutton, 2004:87; Hopf, 2004:204, 207; Greef, 2005:292, 296-297; Du Plooy, 2009:198; Treadwell, 2011:165). In hierdie studie is die onderhoudskedule gebruik om gesprek te stimuleer en te fasiliteer en om te sorg dat belangrike temas en konsepte bespreek kon word. Die onderhoudskedule behoort uit oop vrae te bestaan, sodat dit aan die deelnemers die geleentheid bied om vrae op hulle eie manier en in hulle eie woorde te kan beantwoord. Deelnemers se eie beskrywing van hulle kommunikasie-ervarings is gedokumenteer om te verseker dat daardie ervarings so ver moontlik uit die deelnemers se eie perspektief begryp kon word. Die onderhoudvoerder het tydens hierdie soort onderhoud die vryheid om, indien nodig, van die onderhoudskedule af te wyk en om bykomende vrae en opvolgvrae te opper (sien Struwig & Stead, 2001:98; David & Sutton, 2004:87; Hopf, 2004:204, 207; Greef, 2005:292, 296-297; Du Plooy, 2009:198; Treadwell, 2011:165).

Bykomende en opvolgvrae is belangrik om inligting in meer besonderhede te bekom en deelnemers se perspektief te begryp (Du Plooy, 2009:198; Treadwell, 2011:165; Babbie, 2010:220; 2011:294). Die geleentheid om bykomende en opvolgvrae te kon stel was belangrik vir die studie sodat werklik begrip vir deelnemers se realiteit geskep kon word. Hierdie soort vrae is gebruik wanneer deelnemers vrae nie verstaan het nie, of dit nie volledig beantwoord het nie. Die vrae was ook nuttig om meer uit te vind oor temas wat die navorser nie vooraf voorsien het nie en om die redes en motiverings agter deelnemers se response te bepaal.

Semigestruktureerde onderhoude bied die geleentheid tot interaksie tussen die onderhoudvoerder en deelnemer (Greef, 2005:292, 296-297; Du Plooy, 2009:198; Babbie, 2010:318; 2011:340). In hierdie studie was dit belangrik dat deelnemers ’n aktiewe rol tydens onderhoude speel, sodat hulle realiteit uit hulle eie perspektief gekommunikeer kon word. Deelnemers se aktiewe deelname was voorts noodsaaklik om te verseker dat relevante kwessies en temas bespreek kon word wat die navorser nie vooraf kon voorsien het nie, maar wat wel deel van die geskepte geheelbeeld kon uitmaak. Aangesien die navorser se realiteit heelwat van dié van enige van die deelnemers verskil, was dit nie moontlik vir haar om vooraf alle relevante kwessies en temas te identifiseer nie. Daarom was die deelnemers se betrokkenheid onontbeerlik vir die voorgestelde KSV-kommunikasiemodel.

Die inligting wat ’n mens deur semigestruktureerde onderhoude insamel, is meestal vergelykbaar (Greef, 2005:292, 296-297; Du Plooy, 2009:198). In die huidige studie het die struktuur van die onderhoude daartoe bygedra dat die navorser inligting kon integreer en vergelyk, om só ’n geheelbeeld te vorm van die aard van kommunikasie asook die deelnemers se persepsie van daardie kommunikasie.

Semigestruktureerde onderhoude met werknemers van die landboumaatskappye en opkomende boere was by uitstek geskik om vrae oor die aard van kommunikasie en deelnemers se persepsies daarvan te ondersoek.

#### 7.4.1.1 Semigestruktureerde onderhoude met werknemers van NWK en Senwes

Semigestruktureerde onderhoude is gevoer met individue wat aan die hoof van die landboumaatskappye se KSV-aktiwiteite staan asook dié wat in beheer is van kommunikasie met opkomende en kommersiële boere. Hierdie metode is gebruik om insig in die maatskappye se strategieë en beleide omtrent KSV en kommunikasie te verkry en om die motiverings vir die huidige aard van kommunikasie te bepaal.

Individue wat regstreeks ondersteuning aan opkomende boere bied, naamlik die landboukundiges, het ook aan semigestruktureerde onderhoude deelgeneem om te help lig werp op die aard van kommunikasie tussen hulle en opkomende boere.

**Onderhoude met werknemers van landboumaatskappye verantwoordelik vir kommunikasie met kommersiële boere**

Op 11 Oktober 2013 is afsonderlike semigestruktureerde onderhoude gevoer met mnre Johan Grobler en Jan-Dirk Engelbrecht wat beide verantwoordelik is vir kommunikasie vanaf Senwes aan kommersiële boere. Die onderhoude het geskied in die betrokke deelnemers se kantore in Senwes se hoofkantoor in Klerksdorp. Grobler is die Assistent General Manager: Corporate Marketing en die hoof van korporatiewe kommunikasie, terwyl Engelbrecht spesifiek gemoeid is met Senwes se organisatoriese tydskrifte.

In die geval van NWK is daar op 16 Oktober 2013 'n semigestruktureerde onderhoud gevoer met mnr Johan Bezuidenhout, NWK Bestuurder: Korporatiewe Bemarking in sy kantoor by die NWK-hoofkantoor in Lichtenburg. Bezuidenhout is verantwoordelik vir alle formele kommunikasie vanaf NWK aan kommersiële boere. Hierdie deelnemers is gekies weens hulle regstreekse betrokkenheid by kommunikasie met kommersiële boere en veral op grond van hulle besluitnemingsmag in hierdie verband.

Die onderhoudskedule, soos in Tabel 7.2 hier onder uiteengesit, is gebruik om die onderhoude met al drie deelnemers te rig, terwyl deelnemers ook die geleentheid gekry het om uit te brei oor kwessies wat vir hulle van belang is, en wat die navorser nie voorsien het nie.

Die onderhoudskedule is opgestel aan die hand van die konstrukte van kommunikasie *oor* KSV (sien Tabel 5.1).

**Tabel 7-2: Onderhoudskedule: Landboumaatskappye rakende kommersiële boere**

| **Vrae** | **Konstrukte** |
|---|---|
| Watter tipe inligting, en waaroor kommunikeer die maatskappy aan kommersiële boere met betrekking tot ondersteuning aan opkomende boere? | Ekonomiese invloed, Sosiale invloed, Omgewingsinvloed, Wesenlikheid |
| Beskryf asb die kommunikasie tussen die maatskappy en kommersiële boere met betrekking tot ondersteuning aan opkomende boere? | Gelyke vennote, Gebalanseerde horisontale kommunikasie, Gedeelde begrip, Voortdurende proses, Alle kwessies kan bespreek word |
| Watter beginsels is vir u belangrik en word toegepas tydens kommunikasie aan kommersiële boere met betrekking tot ondersteuning aan opkomende boere? | Gebalanseerde horisontale kommunikasie, Voortdurende proses, Verstaanbaarheid, Akkuraatheid, Toepaslikheid, Opregtheid, Deursigtigheid, |

| Vrae | Konstrukte |
|---|---|
| Hoe word kommunikasie met kommersiële boere oor ondersteuning aan opkomende boere bestuur? | Volledigheid, Balans, Tydigheid, Toeganklikheid, Wesenlikheid, Kultuur-sensitief |
| In watter mate word die riglyne van praktykgerigte, of sogenaamde "best practice"-dokumente (bv *King III, GRI, ISO 26000* of *AA1000*) in ag geneem wanneer daar met kommersiële boere gekommunikeer word? | |
| In watter mate het kommersiële boere die geleentheid om met die maatskappy te kommunikeer in terme van ondersteuning aan opkomende boere, en om terugvoer te gee na aanleiding van inligting wat in hierdie verband gekommunikeer is? | Gelyke vennote, Gebalanseerde horisontale kommunikasie, Voortdurende proses, Alle kwessies kan bespreek word |
| In watter mate voel u dat die landboumaatskappy kommersiële boere se standpunte en sienings in terme van ondersteuning aan opkomende boere begryp, respekteer en in ag neem wanneer besluit geneem word? | Gelyke vennote, Gedeelde begrip |
| Hoe sou u die huidige verhouding tussen kommersiële boere en die landboumaatskappy beskryf?<br>Watter faktore beïnvloed tans die verhouding tussen kommersiële boere en die landboumaatskappy? | Gelyke vennote, Gebalanseerde horisontale kommunikasie, Gedeelde begrip |
| Hoe dink u sou die maatskappy sy kommunikasie met kommersiële boere oor die kwessie van ondersteuning aan opkomende boere nog verder kon verbeter? | (afsluitingsvraag) |

**Onderhoude met werknemers van landboumaatskappye verantwoordelik vir kommunikasie met opkomende boere**

In 2009 het die navorser onderhoude gevoer met mnre Johan du Toit van Senwes en Arno van Vuuren van NWK vir toestemming om die studie te mag uitvoer. Du Toit en van Vuuren is die bestuurders van ontwikkelende landbou in hulle onderskeie maatskappye en die regstreekse bestuurders van die landboukundiges wat ondersteuning aan opkomende boere bied.

Tydens die onderhoude in 2009 is die maatskappye se benaderings tot ondersteuning aan opkomende boere met die genoemde bestuurders van ontwikkelende landbou bespreek om 'n geheelbeeld te vorm. Hierdie onderhoude is in 2013 herhaal om inligting op te dateer en om veranderings te begryp wat in die tussentyd aangebring is. Die opvolgonderhoud met du Toit het geskied op 26 September 2013 in sy kantoor in die Senwes-hoofkantoor in Klerksdorp, terwyl

die opvolgonderhoud met van Vuuren op dieselfde dag in sy kantoor in die NWK-hoofkantoor in Lichtenburg gevoer is.

Die landboukundiges van beide NWK en Senwes tree persoonlik met opkomende boere in ŉ verhouding en kommunikeer interpersoonlik met hulle. Op 16 Oktober 2013 is ŉ onderhoud gevoer met mnr Benedict Modise, een van NWK se landboukundiges, om die aard van kommunikasie tussen NWK-landboukundiges en opkomende boere te ondersoek. Modise is reeds baie jare lank ŉ landboukundige wat as werknemer van NWK die opkomende boere ondersteun. Hy tree ook as koördineerder van NWK se landboukundiges op.

In die geval van Senwes het al drie landboukundiges verkies om aan die onderhoud deel te neem en dit gelyktydig te doen. Mnre Castuff Sekgala, Julius Ramshlabi en Sipho Lowane het gevolglik op 11 Oktober 2013 in die Senwes-hoofkantoor met die navorser in gesprek getree oor die aard van kommunikasie tussen hulleself en opkomende boere. Die onderhoud was ŉ mengsel van ŉ semigestruktureerde onderhoudvoering en ŉ fokusgroep, aangesien van die deelnemers soms op mekaar se stellings uitgebrei en gesamentlik vrae beantwoord het.

Die onderhoudskedule, soos in Tabel 7.3 hier onder vervat, is gebruik om die onderhoude met die landboukundiges te rig om só ondersoek in te stel na die aard van kommunikasie tussen landboumaatskappye en die opkomende boere. Daar is aan deelnemers opvolgvrae gestel wanneer dit nodig was en hulle het ook die geleentheid gehad om uit te brei oor kwessies wat nie in die onderhoudskedule voorgekom het nie, maar na hulle mening relevant vir die studie was.

Die onderhoudskedule is opgestel aan die hand van die konstrukte van kommunikasie *in* KSV (sien Tabel 5.1).

**Tabel 7-3: Onderhoudskedule: Landboumaatskappye rakende opkomende boere**

| **Vrae** | **Konstrukte** |
|---|---|
| Wie is almal betrokke by die kommunikasieproses tussen die maatskappy en opkomende boere in terme van die ondersteuningsprogram? | |
| Hoe verloop die kommunikasieproses tussen die maatskappy en opkomende boere in terme van die ondersteuningsprogram? | Gelyke vennote, Gebalanseerde horisontale kommunikasie, Bevoordeeldes is aktief by alle fases en fasette betrokke, Voortdurende proses, Alle kwessies kan bespreek word, Bemagtiging tot selfonderhoud, Bevoordeeldes as hoofrolspelers, Deelname as middel tot ŉ doel en ŉ doel opsigself |
| Hoe word besluite in die ondersteuningsprogram geneem? | Gelyke vennote, Gebalanseerde horisontale kommunikasie, Gedeelde begrip, Bevoordeeldes as hoofrolspelers, Bevoordeeldes is aktief by alle fases en fasette betrokke, Bemagtiging tot selfonderhoud |
| In watter mate het opkomende boere die geleentheid om met die maatskappy te kommunikeer in terme van kwessies wat vir hulle van belang is? | Gelyke vennote, Gedeelde begrip, Gebalanseerde horisontale kommunikasie, Voortdurende proses, Alle kwessies kan bespreek word, Bevoordeeldes is aktief by alle fases en fasette betrokke, Deelname as middel tot ŉ doel en ŉ doel opsigself, Bemagtiging tot selfonderhoud |
| Hoe sien u die rol van die opkomende boere en die rol van die maatskappy in die ondersteuningsprogram? | Bevoordeeldes as hoofrolspelers, Bemagtiging tot selfonderhoud |
| Wat is die doelwitte van die ondersteuningsprogram? | Bevoordeeldes as hoofrolspelers, Deelname as middel tot ŉ doel en ŉ doel opsigself, Bemagtiging tot selfonderhoud |
| Watter beginsels is vir u belangrik en word toegepas tydens kommunikasie met opkomende boere binne die konteks van die ondersteuningsprogram?<br><br>Hoe word kommunikasie met opkomende boere bestuur? | Gebalanseerde horisontale kommunikasie, Bemagtiging tot selfonderhoud, Voortdurende proses, Verstaanbaarheid, Akkuraatheid, Toepaslikheid, Opregtheid, Deursigtigheid, Volledigheid, Balans, Tydigheid, Toeganklikheid, Wesenlikheid, Kultuur-sensitief |

| Vrae | Konstrukte |
|---|---|
| In watter mate word die riglyne van praktykgerigte, of sogenaamde "best practice" dokumente (soos bv *King III, GRI, ISO 26000* of *AA1000*) in ag geneem wanneer daar met opkomende boere gekommunikeer word? | |
| In watter mate voel u dat die maatskappy opkomende boere se behoeftes en standpunte begryp, respekteer en in ag neem wanneer besluit geneem word ? | Gelyke vennote, Gedeelde begrip, Bevoordeeldes is aktief betrokke by alle fases en fasette, Bevoordeeldes as hoofrolspelers, Deelname as middel tot ŉ doel en ŉ doel opsigself |
| Hoe sou u die huidige verhouding tussen opkomende boere wat aan die ondersteuningsprogram deelneem en die landboumaatskappy beskryf?<br><br>Watter faktore beïnvloed tans die verhouding tussen kommersiële boere en die landboumaatskappy? | Gelyke vennote, Gebalanseerde horisontale kommunikasie, Gedeelde begrip, Bemagtiging tot selfonderhoud |
| Hoe dink u sou die maatskappy sy kommunikasie met opkomende boere binne die konteks van die ondersteuningsprogram kon verbeter? | |

#### 7.4.1.2 Semigestruktureerde onderhoude met opkomende boere

Semigestruktureerde onderhoude het die persepsie verken wat opkomende boere huldig oor die kommunikasie tussen hulleself en die landboumaatskappye, en die ondersteuning wat hulle van die landboumaatskappye ontvang.

Die navorser het by die landboumaatskappye die name en kontakbesonderhede verkry van opkomende boere wat deur hulle ondersteun word. Daarna is die boere telefonies gekontak om toestemming vir hulle samewerking te verkry. In die geval van Senwes het die maatskappy ŉ lys van agt boere deurgegee waarvan vyf bereid was om aan die onderhoude deel te neem. Die navorser het self afsprake met die boere gemaak en onderhoude op hulle plase gaan voer in die tydperk 23 Januarie 2014 tot 12 Februarie 2014.

NWK het namens die navorser afsprake met opkomende boere gemaak omdat die maatskappy nie die boere se kontakbesonderhede bekend wou maak nie. NWK het op 17 Februarie 2014 ŉ werknemer van die maatskappy beskikbaar gestel om die navorser na die plase te neem aangesien dit in die reënseisoen was en die grondpaaie onbegaanbaar met ŉ gewone voertuig was. Die potensiële invloed hiervan word in afdeling 7.6 bespreek. Na die derde onderhoud het

die navorser tot die gevolgtrekking gekom dat ’n versadigingspunt bereik is, maar het besluit om vyf onderhoude te voer sodat daar ewe veel van albei maatskappye se boere aan die studie sou deelneem. Van die NWK-boere het verkies om anoniem aan die studie deel te neem, terwyl sommige van die Senwes-boere ook aangedui het dat hulle bang is dat hulle op grond van hulle insette geviktimiseer kon word. Die meeste van die opkomende boere is geweldig afhanklik van die landboumaatskappye se ondersteuning en daarom word geen opkomende boer se besonderhede by die bespreking in hoofstuk 9 ingesluit nie, om hierdie persone te beskerm.

Die onderhoudskedule in Tabel 7.4 hier onder is as riglyn vir die onderhoude gebruik om die opkomende boere se persepsies van kommunikasie tussen hulleself en die landboumaatskappye vas te stel. Die onderhoudskedule is opgestel aan die hand van die konstrukte van kommunikasie *in* KSV (sien Tabel 5.1).

**Tabel 7-4: Onderhoudskedule: Opkomende boere**

| **Vrae** | **Konstrukte** |
|---|---|
| Wie is almal betrokke by die kommunikasie tussen u en die landboumaatskappy in terme van die ondersteuningsprogram? | |
| Hoe verloop die kommunikasieproses tussen uself en die landboumaatskappy in terme van die ondersteuningsprogram? | Gelyke vennote, Gebalanseerde horisontale kommunikasie, Voortdurende proses, Alle kwessies kan bespreek word, Bemagtiging tot selfonderhoud |
| Wat is u persepsie van die kommunikasieproses in die ondersteuningsprogram? | Gelyke vennote, Gebalanseerde horisontale kommunikasie, Voortdurende proses, Bemagtiging tot selfonderhoud, Verstaanbaarheid, Akkuraatheid, Toepaslikheid, Opregtheid, Deursigtigheid, Volledigheid, Balans, Tydigheid, Toeganklikheid, Wesenlikheid, Kultuur-sensitief |
| In watter mate ervaar u dat die landboumaatskappy werklik na u luister, u behoeftes verstaan en u menings respekteer en in ag neem? | Gelyke vennote, Gebalanseerde horisontale kommunikasie, Gedeelde begrip, Voortdurende proses, Alle kwessies kan bespreek word |
| Hoe sien u die verhouding tussen uself en die landboumaatskappy? | Gedeelde begrip, Gebalanseerde horisontale kommunikasie, Bemagtiging tot selfonderhoud, Bevoordeeldes as hoofrolspelers |

| Vrae | Konstrukte |
|---|---|
| Hoe word daar besluit wat in die ondersteuningsprogram gedoen moet word? | Bevoordeeldes is aktief betrokke by alle fases en fasette, Bevoordeeldes as hoofrolspelers, Bemagtiging tot selfonderhoud, Gedeelde begrip |
| Hoe sien u u eie rol in die samewerkingsproses? | Bevoordeeldes is aktief betrokke by alle fases en fasette, Bevoordeeldes as hoofrolspelers, Bemagtiging tot selfonderhoud |
| Hoekom neem u deel aan die ondersteuningsprogram? | Deelname as middel tot ŉ doel en ŉ doel opsigself |
| Wat is die grootste voordeel vir u van u deelname aan die program, en wat sou u graag hieruit wou kry? | Deelname as middel tot ŉ doel en ŉ doel opsigself, Bemagtiging tot selfonderhoud |
| In watter mate dink u dat u sonder verdere hulp van die landboumaatskappy u boerdery suksesvol sal kan bedryf? | Bemagtiging tot selfonderhoud |
| Watter aanbevelings sou u aan die landboumaatskappy wou maak in terme van hul kommunikasie met u binne die konteks van die ondersteuningsprogram? | |

ŉ Tweede navorsingsmetode wat gebruik is om kommersiële boere se persepsies van kommunikasie te bepaal, is fokusgroepe.

### 7.4.2 Fokusgroepe

Fokusgroepe is, soos die naam impliseer, groepbesprekings wat op ŉ bepaalde tema fokus. Tydens fokusgroepe is daar ŉ moderator of fasiliteerder wat die bespreking lei, terwyl ŉ groep van tussen ses en twaalf individue die geïdentifiseerde tema met mekaar bespreek (Pole & Lampard, 2002:132-133; Wilkinson, 2004:177; Oliver, 2010:97; Treadwell, 2011:167; Babbie, 2011:343). ŉ Fokusgroep kan gedefinieer word as ŉ beplande bespreking wat gebruik word om deelnemers se persepsies van ŉ spesifieke tema vas te stel (Krueger, 1988:18).

Fokusgroepe is vir hierdie studie gekies omdat dit inligting kan genereer wat ryk is aan idees. Dit geskied omdat die interaksie tussen groeplede kollektiewe en uiteenlopende response kan voortbring. Die feit dat deelnemers hulle persepsie, sienings, ervarings, behoeftes en bekommernisse met mekaar kon deel en bespreek, was belangrik vir die navorser om ŉ beter begrip vir hulle realiteit te kon kry. Fokusgroepe is met kommersiële boere gehou om hulle kollektiewe persepsies van landboumaatskappye se kommunikasie *oor* KSV-inisiatiewe te

bepaal. Aangesien hier gepoog is om algemene persepsies te peil, was dit meer sinvol om die KSV-kommunikasie in groepverband, eerder as individueel te bespreek. ’n Verdere voordeel is dat meer deelnemers in ’n korter tydperk betrek kon word, as wanneer individuele onderhoude gevoer sou word. Wat ’n kwalitatiewe benadering tot navorsing betref, was die gebruik van fokusgroepe voorts voordelig omdat deelnemers meer mag en beheer gehad het as wat tydens individuele onderhoude die geval is. Deelnemers was gevolglik aktiewer betrokke by die skepping van kennis. Temas wat die navorser nie vooraf geïdentifiseer het nie, het ook uit die besprekings na vore gekom (sien Krueger, 1988:47; David & Sutton, 2004:92; Wilkinson, 2004:180; Greef, 2005:299-300, 312; Du Plooy, 2009:199; Oliver, 2010:97; Treadwell, 2011:167; Babbie, 2011:344).

Gebruike van fokusgroepe wat vir hierdie studie relevant is, behels die volgende:

- insameling van inligting oor spesifieke navorsingskwessies (soos KSV-kommunikasie);
- formulering van nuwe hipoteses op grond van inligting wat nie vooraf deur die navorser voorsien is nie (belangrik vir die samestelling van ’n nuwe kommunikasiemodel);
- identifisering van probleme binne die huidige kommunikasie;
- verkenning van probleme in kommunikasie asook voorstelle om dit te verbeter;
- verkryging van insette vanaf belangrike rolspelers oor kommunikasie;
- om vas te stel watter faktore deelnemers se menings, gedrag en motivering beïnvloed;
- om ’n verskeidenheid nuwe idees vanuit die groep te genereer;
- om nuwe instrumente (soos kommunikasiemodelle) te ontwikkel en te konseptualiseer; en
- om ’n verskeidenheid van deelnemers se persepsies en ervarings van kommunikasie te ondersoek.

  (Greef, 2005:300, 301; Du Plooy, 2009:200; Treadwell, 2011:167).

Fokusgroepe was vir hierdie studie geskik om die volgende redes: Eerstens wou die navorser moontlike kommunikasieprobleme tussen landboumaatskappye en kommersiële boere identifiseer, tweedens hierdie probleme verken en derdens voorstelle vanaf die kommersiële boere bekom om hierdie probleme te hanteer. ’n Volgende funksie van fokusgroepe wat vir dié

studie relevant was, is die konseptualisering van ŉ nuwe instrument (die KSV-kommunikasiemodel) op grond van ŉ verskeidenheid deelnemers se persepsies en ervarings asook idees, voorstelle en insette wat nie vooraf voorsien is nie. ŉ Verdere motivering vir die keuse van fokusgroepe is dat die studie ŉ nuwe wetenskaplike bydrae wil maak en daarom insette van ŉ verskeidenheid deelnemers benodig het.

Fokusgroepe is by uitstek geskik daarvoor om persepsies te bestudeer, en was dus gepas om die betrokke navorsingsvraag wat fokus op kommersiële boere se persepsies van kommunikasie te ondersoek. Maar fokusgroepe was ook toepaslik om die algemene navorsingsvraag, wat op die KSV-kommunikasiemodel fokus, te kon beantwoord.

**Fokusgroepe met kommersiële boere**

Fokusgroepe kan, soos individuele onderhoude, meer of minder gestruktureerd wees, afhangend van die studie se uitkomste (Babbie, 2011:343). In die huidige studie het die groepsbesprekings dieselfde formaat as ŉ semigestruktureerde onderhoud aangeneem. Die navorser het vooraf ŉ moderatorsgids (onderhoudskedule) opgestel wat uit oop vrae bestaan, om die bespreking op ŉ logiese manier te lei en om te verseker dat die relevante temas gedek word. Die moderatorsgids is in Tabel 7.5 opgeneem (wat later hanteer word). Die moderator het egter die geleentheid gebruik om vrae wat nie vooraf voorsien is nie, in te sluit asook om opvolgvrae of bykomende vrae te vra namate die gesprekke ontwikkel het. Deelnemers is ook die ruimte gegun om uit te brei oor temas wat die navorser nie voorsien het nie, en om hulle persepsies en motiverings oor die onderwerp van bespreking te deel (sien Lindlof & Taylor, 2002:182; David & Sutton, 2004:97; Greef, 2005:303, 308; Du Plooy, 2009:198-199; Treadwell, 2011:167).

Die landboumaatskappye was nie bereid om kommersiële boere se kontakbesonderhede met die navorser te deel nie, wat steekproeftrekking bemoeilik het. Die navorser het besluit om doelbewuste steekproewe te trek, ŉ metode van steekproeftrekking wat gereeld by die samestelling van fokusgroepe gebruik word (Greef, 2005:299, 304-305; Du Plooy, 2009:200-201; Babbie, 2010:322-323; Treadwell, 2011:167; Babbie, 2011:343). Die potensiële problematiek van hierdie tipe steekproef vir die huidige studie word in afdeling 7.6 hanteer.

Die navorser het deur persoonlike kontakte in die landbousektor prominente kommersiële boere geïdentifiseer en eerstens by hierdie boere toestemming gevra vir die uitvoering van die studie. In sommige gevalle het hierdie boere die fokusgroep met kommersiële boere van omliggende plase gereël, terwyl die navorser in ander gevalle met boere in die geografiese gebied gereël het

om die fokusgroepe by te woon. Hierdie boere was reeds met mekaar bekend en kon gemaklik hulle standpunte deel. In al die gevalle is die fokusgroepe gehou op plekke wat sentraal geleë was, naby aan al die deelnemers se plase.

Drie fokusgroepe is gehou op grond van die deelnemers se verbintenis met die landboumaatskappye. Die eerste fokusgroep het bestaan uit deelnemers wat kliënte van beide Senwes en NWK is; die tweede fokusgroep is met NWK-kliënte gehou en die derde fokusgroep het uit Senwes-kliënte bestaan.

Die Rostrataville-fokusgroep is op 1 Februarie 2014 gehou waar die deelnemers gesprek gevoer het oor beide Senwes en NWK se kommunikasie rakende ondersteuning aan opkomende boere. Die Koster-fokusgroep het op 5 Februarie 2014 plaasgevind met NWK-kliënte en die Ottosdal-fokusgroep met Senwes-kliënte is op 24 Februarie 2014 gehou.

Na afloop van hierdie drie fokusgroepe het die navorser tot die gevolgtrekking gekom dat ’n versadigingspunt bereik is, aangesien die resultate van al drie fokusgroepe presies dieselfde was: nie een van die deelnemers was bewus van die maatskappye se ondersteuning aan opkomende boere nie en nie een van die boere het ooit enige kommunikasie in hierdie verband vanaf Senwes of NWK ontvang nie. Op grond van hierdie resultate, waar kliënte van albei maatskappye geen persepsies oor die maatskappye se KSV-kommunikasie kon deel nie, is besluit dat dit nie sinvol sou wees om verdere fokusgroepe met kommersiële boere te reël nie.

Die moderatorsgids is in al drie fokusgroepe gebruik, maar dit was nodig om heelwat bykomende inligting met die boere te deel, aangesien hulle nie bekend was met die onderwerp wat bespreek is nie. Van die vrae was om dieselfde rede irrelevant en is gevolglik uitgelaat toe dit uit die antwoorde duidelik geword het dat die boere nie spesifieke vrae oor die aard van KSV-kommunikasie sou kon beantwoord nie.

Die moderatorsgids is opgestel aan die hand van die konstrukte van kommunikasie *oor* KSV (sien Tabel 5.1).

**Tabel 7-5: Moderatorsgids: Kommersiële boere**

| Vrae | Konstrukte |
|---|---|
| Wat is u siening oor die ondersteuning wat landboumaatskappye aan opkomende boere bied? | |
| Watter tipe inligting ontvang kommersiële boere vanaf die landboumaatskappy oor ondersteuning aan opkomende boere en waaroor sou u in hierdie verband inligting wou ontvang? | Ekonomiese invloed, Sosiale invloed, Omgewingsinvloed, Wesenlikheid |
| Hoe verloop die kommunikasieproses tussen uself en die landboumaatskappy in terme van die ondersteuningsprogram aan opkomende boere? | Gelyke vennote, Gebalanseerde horisontale kommunikasie, Voortdurende proses, Alle kwessies kan bespreek word |
| Wat is u persepsie oor die aard van kommunikasie tussen kommersiële boere en die landboumaatskappy in terme van ondersteuning aan opkomende boere? | Gelyke vennote, Gedeelde begrip, Gebalanseerde horisontale kommunikasie, Voortdurende proses, Alle kwessies kan bespreek word, Verstaanbaarheid, Akkuraatheid, Toepaslikheid, Opregtheid, Deursigtigheid, Volledigheid, Balans, Tydigheid, Toeganklikheid, Wesenlikheid, Kultuur-sensitief |
| In watter mate voel u dat die landboumaatskappy kommersiële boere se standpunte en sienings in terme van ondersteuning aan opkomende boere begryp, respekteer en in ag neem wanneer besluite geneem word? | Gelyke vennote, Gedeelde begrip, Gebalanseerde horisontale kommunikasie, Alle kwessies kan bespreek word |
| Hoe sou u die huidige verhouding tussen kommersiële boere en die landboumaatskappy beskryf? | Gedeelde begrip, Gebalanseerde horisontale kommunikasie |
| Watter aanbevelings sal u maak tot verbetering van die landboumaatskappy se kommunikasie met kommersiële boere oor die kwessie van ondersteuning aan opkomende boere? | |

### 7.4.3 Kwalitatiewe inhoudsanalise

Inligting wat deur verskillende navorsingsmetodes ingesamel is, het geen betekenis as dit nie geanaliseer word nie. Daarom is daar ’n noue en wedersyds afhanklike verhouding tussen die inligting wat ingesamel is, en die manier waarop dit ontleed word (Pole & Lampard, 2002:189; David & Sutton, 2004:191). Inhoudsanalise is ’n metode wat gebruik kan word om inligting te ondersoek wat deur ander navorsingsmetodes ingesamel is, terwyl dit ook as ’n onafhanklike navorsingsmetode ingespan kan word.

Inhoudsanalise kan beskryf word as die sistematiese analise van ŉ wye verskeidenheid kommunikasiemateriaal om hierdie boodskappe te verken, dit te beskryf en gevolgtrekkings oor die aard daarvan te kan maak (Mayring, 2004:266; Wimmer & Dominick, 2006:150-151; Du Plooy, 2009:213; Babbie, 2010:333; Treadwell, 2011:178).

Inhoudsanalise is ŉ besonder veeldoelige navorsingsmetode wat vir die ontleding van byna alle vorme van kommunikasie gebruik kan word. Dié metode is onder meer geskik vir die ontleding van beleidsdokumente asook transkripsies van individuele onderhoude en van fokusgroepe. Dit is ook nuttig vir ŉ verskeidenheid vorme van kommunikasie soos nuusbriewe, e-posse, persvrystellings, artikels, memo's en webwerwe (Babbie & Mouton, 2001:383; Du Plooy, 2009:213; Babbie, 2010:333; Treadwell, 2011:177). Die veeldoelige aard van inhoudsanalise was belangrik vir die huidige studie, omdat uiteenlopende soorte dokumente en inligting ontleed moes word om ŉ eenheid te vorm wat deur ŉ KSV-kommunikasiemodel uitgebeeld kon word.

Kwalitatiewe inhoudsanalise poog om die betekenis van kommunikasie te bepaal en is daarom ŉ meer buigbare navorsingsmetode as kwantitatiewe inhoudsanalise. Die doel van kwalitatiewe inhoudsanalise is om sin te maak van die inligting wat ingesamel is, en vereis kreatiwiteit van die navorser om groot hoeveelhede inligting te interpreteer en ŉ konseptuele raamwerk daar te stel (Pole & Lampard, 2002:193, 204; David & Sutton, 2004:191; Mayring, 2004:269).

Hierdeur word bedoel dat kwalitatiewe inhoudsanalise gebruik kan word om groot hoeveelhede inligting te beheer en te bestuur deurdat dit gekategoriseer word. Op hierdie manier word die inligting eerstens gesorteer sodat dit meer doeltreffend ontleed kan word. Tweedens kan kwalitatiewe inhoudsanalise gebruik word om hierdie groot hoeveelheid inligting tot hanteerbare dele te verminder, terwyl die belangrikste inligting behou word wat vir die betrokke studie relevant is. Laastens kan kwalitatiewe inhoudsanalise ook konsepte en temas wat die navorser nie vooraf voorsien het nie, aan die lig bring en tot nuwe konseptuele raamwerke bydra (Lindlof & Taylor, 2002:211; Mayring, 2004:268-269). Gedurende die studie is ŉ groot hoeveelheid inligting ingesamel wat ontleed moes word. Gevolglik was kwalitatiewe inhoudsanalise ŉ sinvolle metode van data-analise. Dit was ook ŉ geskikte navorsingsmetode, omdat die navorser deur kodering inligting kon sorteer en kategoriseer. Kwalitatiewe inhoudsanalise is gebruik om die groot hoeveelhede inligting wat deur semigestruktureerde onderhoude en fokusgroepe ingesamel is tot hanteerbare dele te reduseer, sonder om die inligting se rykheid aan idees in te boet.

Die feit dat latente of afwesige inhoud binne die konteks van kwalitatiewe inhoudsanalise ontleed kon word, was ook vir die studie belangrik. Die afwesigheid van sekere temas in beleidsdokumente, die onwilligheid van deelnemers om oor bepaalde temas te praat, of die ontbreking van sekere kwessies in nuusbriewe en verslae is as relevant beskou. Gevolglik is dit as deel van die resultate in ag geneem en gerapporteer (sien Mayring, 2004:266; Fourie, 2004:3; Du Plooy, 2009:220; Babbie, 2010:338; 2011:361-162).

Tydens kwalitatiewe inhoudsanalise word gefokus op temas wat uit die inligting spruit en beide die denotatiewe en konnotatiewe betekenis van kommunikasie word geanaliseer (Du Plooy, 2009:219). Dus word nie slegs gefokus op wat gesê word nie, maar ook op die moontlike konnotasie geheg aan wat gesê word. Die betekenis van boodskappe word dus geïnterpreteer binne die konteks waarin dit uitgespreek is (Pole & Lampard, 2002:194). Hierdie kenmerk was belangrik vir die studie aangesien deelnemers aan onderhoude en fokusgroepe belangrike inligting weerspieël het wat deel behoort te vorm van die interpretasie oor hulle response. Sodanige inligting behels hulle woordkeuse, stemtoon, aarseling om vrae te beantwoord, pouses tussen antwoorde, sowel as die woordkeuse in dokumente.

Aansluitend hierby is die feit dat kwalitatiewe inhoudsanalise in ’n groot mate staatmaak op die navorser se interpretasie van inligting (De Vos, 2005:338). Navorsers poog dus om op grond van hulle teoretiese kennis asook kennis van die konteks waarin die inligting ingesamel is, die rou inligting te interpreteer om by resultate en gevolgtrekkings uit te kom (Pole & Lampard, 2002:206; Mayring, 2004:267). Die kwalitatiewe aard van hierdie navorsingsmetode word beklemtoon deurdat die navorser deel van die navorsingsproses is en aktief besig is om self betekenis te skep (sien 7.2). Tydens kwalitatiewe inhoudsanalise word meer gefokus op die bedoeling van kommunikasie en die invloed daarvan, as om bloot inhoud te beskryf – wat dus deurlopende interpretasie verg. Die ontleding van inligting begin nie eers nadat alle inligting ingesamel is nie. Die navorser is eerder deurlopend besig om die inligting wat deur die studie ingesamel word interpreterend te verwerk (Pole & Lampard, 2002:190). Weens die kwalitatiewe aard van die studie was dit uiters belangrik om inligting binne konteks te interpreteer, eerder as om slegs dít wat gesê is weer te gee. Die interpretasie van inligting het bygedra tot die skepping van die KSV-kommunikasiemodel, aangesien die relevansie en toepaslikheid van inligting vir die model geïnterpreteer moes word.

Effektiewe kodering kan beskou word as die basis en belangrikste deel van kwalitatiewe inhoudsanalise (Lindlof & Taylor, 2002:214; Pole & Lampard, 2002:194, David & Sutton,

2004:19; Babbie, 2010:338, 400; 2011:361). Kodering is die proses waardeur die navorser poog om inligting in fyner besonderhede op te som deur ŉ aantal beskrywers (kategorieë) wat as "aanduiders" van die inligting gebruik word. Deur kodering word nie gepoog om die besonderhede van inligting te verminder nie. Die doel is eerder om inligting uit mekaar te haal en te sorteer, sodat dit meer toeganklik, hanteerbaar en verstaanbaar is om die verskynsel holisties te kan bestudeer (Pole & Lampard, 2002:195, 199; Mayring, 2004:268-269; David & Sutton, 2004:191, 195; 203; Babbie, 2011:361). Kodering vorm deel van die sistematiese aard van inhoudsanalise, en het die doel om ŉ stel reëls of kodes daar te stel wat die analise van kommunikasie kan rig (Lindlof & Taylor, 2002:214; Mayring, 2004:267; Babbie, 2011:361).

Tydens die uitvoering van die huidige studie is ŉ koderingskema gebruik om inligting, soos dit byvoorbeeld uit onderhoude verkry is, in ontleedbare data om te skakel (sien Lindlof & Taylor, 2002:214; Mayring, 2004:269; David & Sutton, 2004:204; Du Plooy, 2009:220). Hierdie koderingskema is vooraf opgestel volgens die konstrukte wat tydens die voorafgaande literatuurstudie geïdentifiseer is. In die huidige studie was dit eerstens belangrik om groot hoeveelhede inligting doeltreffend te sorteer sodat dit binne konteks geïnterpreteer kon word. Tweedens het die reëls verbonde aan kodering bygedra tot ŉ sistematiese, deursigtige proses van analise wat die geldigheid en betroubaarheid van die resultate verhoog en beter implementering van kwalitatiewe kriteria verseker het.

Kwalitatiewe inhoudsanalise is ŉ buigbare navorsingsmetode wat aangepas kan word namate die navorsing ontwikkel. Daar word byvoorbeeld ruimte gelaat dat die navorser nie vooraf alle moontlike temas en kategorieë kan uitwys nie. Gevolglik kan kategorieë bygevoeg, weggelaat of aangepas word soos dit vir die analise van inligting relevant blyk. Kategorieë kan tydens analise aangepas word, of selfs nadat die inligting ontleed is en daar leemtes in die ontleding uitgewys word (Mayring, 2004:269; Du Plooy, 2009:225-226).

Die buigbaarheid van kategorieë was vir die huidige studie belangrik, omdat die navorser nie alle moontlike kategorieë vooraf kon identifiseer nie, en gevolglik die koderingskema kon aanpas soos nodig. ŉ Kombinasie van induktiewe en deduktiewe analise is gebruik, aangesien ŉ vooraf opgestelde koderingskema ingespan, maar ook aangepas is soos dit nodig was.

Nadat kategorieë geïdentifiseer is, is operasionele definisies daarvoor opgestel om duidelik te maak wat met elke kategorie bedoel word en watter inligting onder bepaalde kategorieë geplaas sal word (sien 7.3). Die doel van operasionele definisies is om by te dra tot die sistematiese aard van die onleding asook tot interkodeerder-betroubaarheid. Dit beteken dat kategorieë só deeglik

gedefinieer is dat ander kodeerders inligting sal kodeer soos die navorser dit gedoen het (Mayring, 2004:267). Die formulering van operasionele definisies was belangrik om die deursigtigheid in die navorsingsproses te verhoog.

Tydens kwalitatiewe inhoudsanalise is kategorieë nie noodwendig wedersyds uitsluitend nie. Dus kan dieselfde inligting relevant vir meer as een kategorie wees (De Vos, 2005:338). Hierdie buigbaarheid van kategorieë dra by tot dié metode se potensiaal om betekenis van kommunikasie te kan bepaal en is ook in dié studie gebruik om deelnemers se persepsies vanuit hulle perspektief te probeer vasstel.

#### 7.4.3.1 Kwalitatiewe inhoudsanalise van dokumente

Deur kwalitatiewe inhoudsanalise is voorbeelde van kommunikasie met kommersiële boere *oor* KSV-inisiatiewe ontleed. Die koderingskema wat hiervoor gebruik is, bestaan uit die konstrukte wat vir die studie geïdentifiseer is en die operasionele definisies wat daarvoor geformuleer is (sien 7.3.3, 7.3.4).

Die volgende dokumente is geanaliseer op grond van die relevansie wat die kommunikasiepraktisyns en/of die kommersiële boere daaraan toegeken het as kommunikasiekanaal tussen die landboumaatskappye en kommersiële boere:

- organisatoriese tydskrifte
- jaarverslae/geïntegreerde verslae
- organisatoriese webtuistes

**Organisatoriese tydskrifte**

Organisatoriese tydskrifte is daardie tydskrifte wat die landboumaatskappye self uitgee en wat deur hulle beskou word as belangrike kommunikasiekanale met boere. Die landboumaatskappye is verantwoordelik vir die inhoud van hierdie tydskrifte en bepaal dus watter temas, kwessies en inligting in hierdie tydskrifte hanteer word.

Senwes se grootste organisatoriese tydskrif is die *Senwes Scenario*. Hierdie tydskrif word sedert Junie 2010 in sy huidige formaat uitgegee. Daar is 21 uitgawes van die *Senwes Scenario* ontleed, wat gestrek het vanaf Junie 2010 tot Maart 2014 (die laaste tydskrif wat gepubliseer is voor die afhandeling van die studie).

NWK het tot einde 2013 twee organisatoriese tydskrifte uitgegee, die *NWK Arena* en die *NWK Koördinaat*. Hierdie twee tydskrifte is in 2014 met ander kommunikasiemateriaal geïntegreer en word tans as onder die vaandel van die *NWK Arena* uitgegee. Uitgawes van die *NWK Koördinaat* is vanaf Januarie 2010 tot November 2013 ondersoek (24 uitgawes in totaal), terwyl die *NWK Arena* se Maart/April 2011 tot Mei/Junie 2014 (19 uitgawes) ontleed is.

Die kommersiële boere van albei maatskappye, sowel as die kommunikasiepraktisyns het aangedui dat hulle die organisatoriese tydskrifte as die belangrikste geskrewe kommunikasiekanaal beskou waardeur die landboumaatskappye met kommersiële boere kan kommunikeer. Om hierdie rede word organisatoriese tydskrifte by die huidige studie ingesluit.

**Jaarverslae/geïntegreerde verslae**

Senwes en NWK se jaarverslae/geïntegreerde verslae is vanaf die 2010 tot 2013 verslae geanaliseer. Vier verslae van elke maatskappy is dus vir die tydperk van die studie deur middel van kwalitatiewe inhoudsanalise ontleed.

Jaarverslae/geïntegreerde verslae is deur die navorser as ’n belangrike kommunikasiekanaal uitgewys, aangesien die maatskappye wetlik verplig word om volledig en akkuraat oor alle relevante inligting te kommunikeer. Hierdie kommunikasiekanaal is ook deur die kommunikasiekundiges asook die bestuurders van ontwikkelende landbou as relevant vir kommunikasie met kommersiële boere geïdentifiseer. Op grond van hierdie argumente is jaarverslae/geïntegreerde verslae in die betrokke studie geanaliseer. Uit die fokusgroepe het dit egter duidelik geword dat redelik min van die kommersiële boere wat aan die studie deelgeneem het die verslae met aandag bestudeer.

**Organisatoriese webtuistes**

Beide landboumaatskappye se webtuistes is sedert 2009 deur die navorser dopgehou vir enige nuwe inligting met betrekking tot die huidige studie. Notas is gemaak van inligting wat op bepaalde tye op die webtuistes was en dit word ook so in die studie deurgegee. Waar die maatskappye se organisatoriese webtuistes spesifiek in hoofstuk 8 bespreek word, weerspieël dit die inhoud van die webtuistes van Junie/Julie 2014.

Webtuistes is deur die navorser uitgesonder as relevant op grond van die aanpasbaarheid en onmiddellikheid waardeur dié medium inligting kan kommunikeer, terwyl dit ook ’n toeganklike “stoorplek” vir beleidsdokumente en ander meer permanente dokumente vorm. Die

kommunikasiekasiekundiges het hierdie medium vir dieselfde redes as belangrike kommunikasiekanaal uitgewys. Uit die fokusgroepe het dit egter geblyk dat dit merendeels jonger boere is wat van hierdie medium gebruik maak, terwyl ouer boere gereeld aangedui het dat hulle nie die webtuistes besoek nie.

#### 7.4.3.2 Kwalitatiewe inhoudsanalise van transkripsies

Die transkripsies van die semigestruktureerde onderhoude en fokusgroepe is volgens teoretiese riglyne deur kwalitatiewe inhoudsanalise ontleed. Die koderingskema wat hiervoor gebruik is, bestaan uit die operasionele definisies wat vir die konstrukte geformuleer is (sien 7.3)

## 7.5 GELDIGHEID EN BETROUBAARHEID

Die geldigheid en betroubaarheid van ’n studie bepaal die mate waarin ’n mens die resultate of bevindings van daardie studie kan beskou as ware weerspieëling van die feite wat bestudeer is. Geldigheid en betroubaarheid is van belang in kwalitatiewe navorsing, om relativisme en te veel subjektiwiteit te voorkom – sodat resultate as geloofwaardig aanvaar kan word. Dit is egter uiters moeilik om hierdie konsepte binne die konteks van kwalitatiewe studies te definieer – soos in die afdeling hier onder verduidelik word (Silverman, 2001:219; Pole & Lampard, 2002:208; Peräkylä, 2004:283).

### 7.5.1 Betroubaarheid

Betroubaarheid verwys na die mate waarin dieselfde resultate verkry sal word indien die studie herhaal word. Binne die konteks van kwantitatiewe studies veronderstel dit die volgende: Vir ’n studie se resultate om as betroubaar beskou te word, moet ander navorsers, op ander tye, dieselfde resultate kan voortbring indien hulle die navorsingsontwerp sou dupliseer (Pole & Lampard, 2002:207; David & Sutton, 2004:171; Wimmer & Dominick, 2006:58, 166; Du Plooy, 2009:131; Babbie, 2010:150; Treadwell, 2011:79).

Betroubaarheid kan egter nie binne kwalitatiewe navorsing net so “bewys” word soos in kwantitatiewe navorsing nie. Die rede hiervoor is dat dit meestal uiters moeilik, of selfs onmoontlik is om lang, buigbare, ongestruktureerde, kontekksspesifieke studies te herhaal (Pole & Lampard, 2002:207). Om hierdie rede behoort betroubaarheid anders in kwalitatiewe studies gedefinieer, en vasgestel te word, as wat die geval in kwantitatiewe studies is (Pole & Lampard, 2002:207).

Binne die konteks van kwalitatiewe navorsing word gevolglik gefokus op die betroubaarheid, geloofwaardigheid en verdienstelikheid van die *proses* wat gevolg is, sowel as op die akkuraatheid van die *interpretasie* van die bevindings (Pole & Lampard, 2002:207, 208; Du Plooy, 2009:133). Daarom is dit noodsaaklik dat die navorser die hele navorsingsproses so deeglik moontlik beskryf. Sodoende kan ander duidelik vasstel hoe die navorsing gekonseptualiseer is, inligting ingesamel en ontleed is asook hoe bevindings geïnterpreteer is.

In die uitvoering van die huidige studie is drie verskillende empiriese navorsingsmetodes asook 'n literatuurstudie benut. 'n Groot verskeidenheid bronne van inligting is saamgevoeg, en die navorsingsproses is deeglik en volledig beskryf om die betroubaarheid van resultate te verhoog.

### 7.5.2 Geldigheid

Geldigheid fokus op die mate waarin 'n studie (of meetinstrument) daardie sosiale verskynsel meet/bestudeer wat dit veronderstel is om te doen (Pole & Lampard, 2002:207; David & Sutton, 2004:171; Wimmer & Dominick, 2006:61, 170; Du Plooy, 2009:135; Babbie, 2010:153).

Binne kwalitatiewe navorsing word geldigheid vasgestel deur die mate waarin die operasionele definisies van die studie ooreenstem met die teoretiese definisies van die konsepte en konstrukte wat bestudeer word – wat die studie dus konseptueel begrond (Dey, 1993:253; Pole & Lampard, 2002:208; Peräkylä, 2004:294; Wimmer & Dominick, 2006:61; Du Plooy, 2009:135).

Een manier om hierdie soort geldigheid te bepaal is deur inhoudsgeldigheid waartydens vasgestel word of konsepte en konstrukte, soos dit in die studie gedefinieer word, op sigwaarde 'n billike voorstelling van die realiteit is (Struwig & Stead, 2001:139; Wimmer & Dominick, 2006:61, 170; Du Plooy, 2009:135; Babbie, 2010:153-154; Treadwell, 2011:81). In hierdie studie is dit gedoen deur konsepte en konstrukte op die teoretiese uitgangspunte te grond.

'n Tweede manier waarop die geldigheid bepaal kan word van die gedefinieerde konsepte en konstrukte wat vir die studie gebruik is, is deur kenners op die gebied wat die meriete van die operasionele definisies beoordeel (Du Plooy, 2009:136; Treadwell, 2011:81). In die huidige studie het die promotor as kenner van die onderskeie vakgebiede opgetree en die geldigheid van die operasionele definisies beoordeel.

Derdens kan die geldigheid van die meetinstrumente deur konstrukgeldigheid verhoog word. Meetinstrumente verwys hier na operasionele definisies van konsepte en konstrukte, en by implikasie ook die onderhoudskedules, moderatorsgids en koderingskema. In dié sin is die

"meetinstrumente" dus in verband gebring met die groter teoretiese raamwerk waarbinne dit gebruik word, om te verseker dat dit logies skakel met ander konsepte binne die teoretiese raamwerke (sien Struwig & Stead, 2001:139-142; Peräkylä, 2004:294; Wimmer & Dominick, 2006:62, 171; Du Plooy, 2009:137; Babbie, 2010:154-155; Treadwell, 2011:82). Binne die huidige studie dien die literatuurstudies soos bespreek in hoofstuk 2, 3 en 4 as die teoretiese raamwerke waarmee die konsepte en konstrukte in verband gebring word. Die konsepte en konstrukte is dus regstreeks uit die literatuurstudie geïdentifiseer en gedefinieer en die verbande is deurlopend aangedui.

Vir kwalitatiewe bevindings om as geldig en betroubaar beskou te word, is dit dus belangrik dat inligting omvattend en volledig ingesamel en geanaliseer word. Daarby moet die prosesse wat gevolg word om dit te doen uiters noukeurig gedokumenteer en verduidelik word (Pole & Lampard, 2002:208). In hierdie studie is die omvattende proses om inligting in te samel verduidelik, om sodoende aan te dui dat die resultate geldig en betroubaar is. As deel van die navorsingsproses se dokumentering is dit ook noodsaaklik om enige leemtes en struikelblokke wat ondervind is te erken, veral in gevalle waar dit die resultate van die studie sou kon beïnvloed. Dit word in die volgende afdeling gedoen.

## 7.6 STRUIKELBLOKKE TYDENS DIE UITVOERING VAN DIE STUDIE

Een van die struikelblokke tydens die studie was dat die landboumaatskappye nie hulle kliënte (kommersiële boere) se name of kontakbesonderhede bekend wou maak nie. Dit was nodig om hierdie boere te kontak sodat fokusgroepe gereël kon word waar die kommersiële boere se persepsies van kommunikasie *oor* ondersteuning aan opkomende boere bespreek kon word. Die proses wat gevolg is om fokusgroepe te reël is in 7.4.2 bespreek. Deur persoonlike kontakte is die struikelblok oorkom en kon relevante kommersiële boere (bestaande kliënte van Senswe en/of NWK) by die studie betrek word.

'n Volgende struikelblok is ook in 7.4.2 genoem. Dit is dat nie een van die kommersiële boere wat aan die studie deelgeneem het enigsins bewus was van die maatskappye se ondersteuning aan opkomende boere nie. As gevolg hiervan kon hulle nie werklik hulle persepsies oor kommunikasie in hierdie verband deel nie. Volgens hulle het daar geen kommunikasie oor dié spesifieke kwessie plaasgevind nie. Dit was duidelik dat al die boere wat genader is (kliënte van beide maatskappye) saamgestem het oor die gebrek aan kommunikasie *oor* ondersteuning aan opkomende boere. Dus het die navorser ná die derde fokusgroep tot die gevolgtrekking gekom dat 'n versadigingspunt bereik is. Geen verdere fokusgroepe is gehou nie. Hierdie situasie word

uitgelig in hoofstuk 8, waar kommersiële boere se persepsies bespreek word. Die insette wat die boere wel kon lewer, is in daardie hoofstuk ingesluit.

'n Verdere struikelblok wat tydens die empiriese studie ondervind is, was dat min van die opkomende boere aan die studie wou deelneem en; dié wat wel deelgeneem het, het verkies om anoniem te bly. Om afsprake met hierdie boere te reël was 'n uitdaging. Sommige van die boere het, nadat afsprake gereël is, dit bloot nie nagekom nie; ook nie op die navorser se opvolgtelefoonoproepe gereageer nie. Na afloop van 'n lang proses waar afsprake geskeduleer is, kon wel genoeg opkomende boere deelneem vir die doeleindes van die studie. Op grond van sommige opkomende boere se voorbehoude om aan die studie deel te neem, is besluit om alle opkomende boere se insette anoniem te bespreek en só hulle bekommernisse in die oog te hou.

'n Belangrike probleem is tydens die semigestruktureerde onderhoude met opkomende boere ondervind. NWK het 'n werknemer gestuur om die navorser te vergesel. Die motivering hiervoor was onder meer:

- Heelwat van die onderhoude het geskied in gebiede wat deur die maatskappy as gevaarlik vir die navorser bestempel is.
- Die plase was moeilik opspoorbaar omdat daar geen naambordjies of ander aanduidings op die kleiner grondpaadjies was nie.
- Die grondpaaie was onbegaanbaar met 'n gewone voertuig, aangesien die onderhoude in die reënseisoen geskied het.
- Van die opkomende boere het vooraf aan die landboukundiges genoem dat hulle ongemaklik was om alleen met 'n vreemdeling te praat en het versoek het dat 'n tolk uit die maatskappy die navorser vergesel.

Die werknemer het nie self aan die onderhoude deelgeneem nie en die meeste van die opkomende boere was nie aan hom bekend nie omdat hy relatief nuut by NWK is. Dit is egter moontlik dat sy teenwoordigheid boere verhoed het om negatiewe aspekte van die kommunikasie tussen hulleself en die maatskappy te kon uitwys. Hulle is immers afhanklik van die maatskappy se ondersteuning en wou daarom nie hulle verhouding met die maatskappy belemmer nie.

Samevattend kan die struikelblokke uitgewys word: die maatskappye wat nie bereid was om kommersiële boere se besonderhede te deel nie asook die opkomende boere se onwilligheid om aan die studie deel te neem en hulle keuse om anoniem te bly. Hierdie belemmerings kon oorkom word en behoort nie 'n invloed op die resultate te hê nie. In teenstelling hiermee het die feit dat geen van die kommersiële boere bewus was van enige kommunikasie *oor* ondersteuning aan opkomende boere nie, die resultate oor die kommersiële boere se perspektief regstreeks beïnvloed. Dit is ook moontlik dat die teenwoordigheid van 'n NWK-werknemer 'n impak sou kon hê op opkomende boere se moontlike antwoorde en by implikasie die resultate wat opkomende boere se persepsies van kommunikasie kon beïnvloed.

## 7.7 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is eerstens gemotiveer waarom die kwalitatiewe navorsingsbenadering as toepaslik vir die studie beskou en gevolglik ook geïmplementeer is. Die algemene argument is dat die kwalitatiewe benadering, op grond van die kenmerke daarvan, by uitstek geskik was om die studie se navorsingsvrae doeltreffend te beantwoord.

Tweedens is die navorsingsontwerp van die studie uitgelê deur aan te dui watter navorsingsmetodes gebruik is om die spesifieke navorsingsvrae te beantwoord wat vir die studie gestel is. Die konstrukte van KSV-kommunikasie, soos in hoofstuk 5 uitgewys, is daarna vanuit die literatuurstudie operasioneel gedefinieer.

Derdens is die navorsingsmetodes bespreek wat vir die empiriese gedeelte van die studie gebruik is, naamlik semigestruktureerde onderhoude, fokusgroepe en kwalitatiewe inhoudsanalise. Dit is gedoen deur die relevansie van elke metode te beredeneer, voordat aangedui is hoe die metode in die betrokke studie toegepas is. By elke metode is aangedui hoe die onderhoudskedules, moderatorsgids en koderingskema uit die literatuurstudie, en in besonder uit die konstrukte van KSV-kommunikasie, geformuleer is.

In die laaste deel van die hoofstuk is die geldigheid en betroubaarheid van die studie beredeneer voordat die struikelblokke bespreek is wat die navorser tydens die uitvoering van die empiriese studie teëgekom het.

In die volgende hoofstuk (hoofstuk 8) word die eerste gedeelte van die resultate van die empiriese studie bekendgemaak. Dit behels 'n bespreking van die kommunikasie tussen die landboumaatskappye en kommersiële boere *oor* die maatskappye se ondersteuning aan opkomende boere.

# HOOFSTUK 8: RESULTATE: KOMMUNIKASIE *OOR* KSV

## 8.1 INLEIDING

In die vorige hoofstuk (hoofstuk 7) is aangedui hoe die empiriese deel van die studie benader en watter navorsingsmetodes gebruik is om die spesifieke navorsingsvrae te beantwoord. Die volgende navorsingsvrae (1.5) word gedeeltelik in hierdie hoofstuk beantwoord:

*Wat is die aard van kommunikasie tussen maatskappye binne die landbousektor en opkomende asook kommersiële boere in terme van hul KSV-inisiatiewe ?* (1.5.3)

en

*Wat is die persepsies van opkomende en kommersiële boere oor die wyse waarop maatskappye binne die landbousektor tans met hulle kommunikeer in terme van hul KSV-inisiatiewe?* (1.5.4)

In hierdie hoofstuk word gefokus op die aard van kommunikasie *oor* KSV-inisiatiewe. Dit is, met ander woorde, hoe Senwes en NWK met kommersiële boere kommunikeer oor die ondersteuning wat die maatskappy aan opkomende boere bied asook oor kommersiële boere se persepsies van hierdie kommunikasie. Inligting is ingesamel deur semigestruktureerde onderhoude (sien 7.4.1), fokusgroepe (sien 7.4.2) en kwalitatiewe inhoudsanalise (sien 7.4.3).

In die eerste gedeelte van hierdie hoofstuk word die konteks van die maatskappy se kommunikasie aan kommersiële boere kortliks bespreek, waarna die resultate aan die orde gestel word. Die resultate word georganiseer na aanleiding van die riglyne/kenmerke van kommunikasie *oor* KSV, soos in hoofstuk 5 uitgewys (sien Tabel 5.1). Onder elkeen van die riglyne/kenmerke word die operasionele definisie daarvoor gemeld. Daarna word die kommunikasiepraktisyns en die kommersiële boere se persepsies bespreek saam met die inligting wat deur ’n analise van die media ingewin is. Die operasionele definisies word gebruik as maatstaf vir die resultate om gevolgtrekkings oor die betrokke riglyne en eienskappe te kan maak.

## 8.2 KONTEKS: KOMMUNIKASIE *OOR* ONDERSTEUNING AAN OPKOMENDE BOERE

### 8.2.1 Senwes en NWK se perspektief

Beide Senwes en NWK laat gereeld navorsing doen oor hulle kommunikasie en voer ook self studies uit om vas te stel waaroor hulle moet kommunikeer. Albei maatskappye laat hulle in ’n groot mate deur kliënte se voorkeure en belangstellings lei wanneer tydskrifte en nuusbriewe saamgestel word. In die meeste gevalle stel boere in “harde” bedryfsinligting belang wat direk met boerdery verband hou, en die maatskappye probeer om in hierdie inligtingsbehoefte te voldoen (Grobler, 2013; Bezuidenhout, 2013). NWK se 2013-studie het byvoorbeeld bevind: 55% boere wil meer oor medeboere se “resepte” en strategieë lees; 55% wil meer landboukundige artikels lees; 79% wil meer oor landbouwenke lees en 55% is op soek na meer inligting oor graanbemarking (Bezuidenhout, 2013).

Die persepsie bestaan by albei maatskappye dat kommersiële boere nie oor ontwikkelende landbou wil lees nie en daarom kommunikeer die maatskappye uiters min oor hierdie KSV-inisiatiewe. ’n Interessante waarneming is dat Senwes aandui dat die maatskappy nog nie vanuit hulle navorsing kon aflei dat kommersiële boere werklik negatief staan teenoor ontwikkelende landbou nie (Grobler, 2013). Daarteenoor kon NWK wel hierdie afleiding uit hulle navorsing maak (Bezuidenhout, 2013). NWK het in hulle navorsing spesifiek aan kommersiële boere gevra of hulle meer van ontwikkelende landbou wil weet en die antwoord was volgens Bezuidenhout (2013) ’n oorweldigende “nee”. Die studie waarna Bezuidenhout verwys, is in 2013 uitgevoer en die bevindings was soos volg:

- 23% van die boere het aangedui dat hulle “meer as tans” oor ontwikkelende landbou wil lees;
- 41% dat hulle wil hê kommunikasie hieroor moet bly soos dit tans is (baie min); en
- 36% het aangedui dat hulle minder oor hierdie kwessie wil lees as wat tans die geval is (Bezuidenhout, 2013).

Grobler (2013) beklemtoon dat sensitiwiteit oor die handelsmerk se reputasie deurslaggewend is. Gevolglik is die maatskappy uiters versigtig oor aksies waarby hulle betrokke raak en waaroor gekommunikeer word omdat mense dit met hulle handelsmerk vereenselwig. Betreffende kommunikasie *oor* ondersteuning aan opkomende boere, dui hy aan dat Senwes oor sulke stories sal kommunikeer mits alle inligting feitelik korrek is, die morele hoë grond gehandhaaf word en

al die kante van ’n storie vertel word. Grobler (2013) reken dat balans belangrik is en dat nuuswaardigheid en toevoeging van waarde die belangrikste aspekte is wat in ag geneem moet word, in die lig van die maatskappy se klantebasis. Hy meen egter dat Senwes nie oor negatiewe stories sal kommunikeer nie. In Senwes se tydskrif rapporteer hulle dus meestal oor suksesverhale waar opkomende boere ter sprake kom, hoewel Grobler (2013) aandui dat hulle wel probleme en tekortkomings erken. Die fokus val egter deurentyd op die positiewe aspekte, sodat Senwes se reputasie nie in die proses skade lei nie (Grobler, 2013).

Volgens Grobler (2013) kommunikeer Senwes dat die maatskappy akkoord gaan met SEB en bemagtigingskwessies, maar hulle kommunikeer “nie veel” oor hulle ondersteuning aan opkomende boere nie. Hy voeg by dat Senwes graag hulle aandele en dividende wil sien groei, waaruit afgelei kan word dat hy voorsien kommersiële boere kan dalk negatief reageer op Senwes se betrokkenheid by ontwikkelende landbou.

Engelbrecht (2013) sluit by Grobler aan deur te bevestig dat Senwes nie werklik oor hulp aan opkomende boere kommunikeer nie, omdat die maatskappy bang is dat dit kommersiële boere kan vervreem. Hy verduidelik dat heelwat kommersiële boere Senwes steeds beskou as ’n koöperasie (in plaas van ’n maatskappy) waarvan hulle self die eienaars is. Op grond van hierdie persepsie van eienaarskap is dit vir Senwes moeilik om oor kwessies te kommunikeer waar hulle voorsien dat dit nie kommersiële boere se goedkeuring gaan wegdra nie. Dus kies die maatskappy om hierdie sake eerder te vermy. Engelbrecht (2013) bevestig dat Senwes “baie versigtig” oor sensitiewe kwessies kommunikeer (soos ondersteuning aan opkomende boere) en dui aan dat die maatskappy nie werklik politieke standpunte inneem nie omdat dit hulle aan risiko’s kan blootstel.

Grobler (2013) verduidelik dat daar tans ’n uiters negatiewe konnotasie aan ontwikkelende landbou, grondhervorming en ondersteuning aan opkomende boere gekoppel word. Die rede is dat daar in die nasionale media oor soveel mislukkings verslag gedoen is. As gevolg van hierdie negatiewe konnotasie wil Senwes eerder nie oor hulle betrokkenheid by ontwikkelende landbou kommunikeer nie, omdat hulle vrees dat dit kommersiële boere dalk kan vervreem. Grobler (2013) redeneer dat daar veel meer “suksesverhale” nodig is sodat mense kan besef dat alles wat met ontwikkelende landbou te maak het nie noodwendig “tot mislukking gedoem” is nie. Hy redeneer dat wanneer mense genoeg inligting oor suksesverhale ontvang, persepsies oor ontwikkelende landbou oor die algemeen meer positief sal wees en dat maatskappye meer geneig sal wees om oor hulle eie betrokkenheid by hierdie aangeleenthede te kommunikeer.

Engelbrecht (2013) sluit hierby aan deur te stel dat die rasse-element ’n groot probleem skep en dat Senwes eerder kies om nie te kommunikeer nie, in plaas van om iets negatiefs te kommunikeer. Die feit dat grond en grondeienaarskap so ’n sensitiewe en emosionele kwessie is, veral binne die konteks van grondhervorming, maak kommunikasie oor ontwikkelende landbou vir die maatskappy ’n gevaarlike terrein om op te beweeg. Die vrees dat kommersiële boere daardeur vervreem kan word, is die hoofrede waarom Senwes so min oor hulle ondersteuning aan opkomende boere kommunikeer.

Volgens Bezuidenhout (2013) is die situasie betreffende kommunikasie aan kommersiële boere oor ondersteuning aan opkomende boere, in NWK baie dieselfde as dié van Senwes. Bezuidenhout (2013) dui aan dat NWK by verskeie geleenthede navorsing doen oor hulle kliënte en dié se voorkeure vir kommunikasie. Volgens hom is die grootste deel van hulle kliënte politiek gesproke “baie konserwatiewe” boere wat meestal uit “die ouer garde” kom. Bezuidenhout dui aan dat kommersiële boere gereeld hoor van mislukkings in ontwikkelende landbou en projekte wat faal. Om hierdie rede het hulle ’n negatiewe persepsie van ontwikkelende landbou oor die algemeen. Volgens hom is daar beduidende teenkanting teen kommunikasie *oor* die maatskappy se betrokkenheid by ontwikkelende landbou, omdat dit (volgens kliënte) “net heeltyd chaos en mislukking is”. Van Vuuren (2013) bevestig Bezuidenhout se argument oor kommersiële boere se persepsie van ontwikkelende landbou wanneer hy daarop wys dat heelwat wit boere ontwikkelende landbou as “anti-blank” en “diskriminerend” beskou, aangesien slegs swart boere ondersteun word terwyl jong wit boere (wat ook as opkomend beskou kan word) nie dieselfde geleenthede gebied word nie.

NWK kommunikeer ook tans baie min en “versigtig” oor hulle ondersteuning aan opkomende boere omdat die maatskappy bang is dat dit negatiewe reaksie by kommersiële boere kan ontlok weens hierdie boere se negatiwiteit teenoor die kwessie (Bezuidenhout, 2013). Bezuidenhout (2013) se persoonlike mening is dat NWK veel meer oor hierdie aangeleenthede moet kommunikeer, beide die “goeie” en die “slegte” stories moet vertel en dit belangrik is om ook die redes agter mislukkings of suksesse te ondersoek. Hy redeneer verder dat boere se persepsies sal verander wanneer hulle meer suksesverhale hoor en besef dat daar heelwat gevalle is waar ontwikkelende landbou wel die mas opkom.

As deel van die ondersoek na die aard van kommunikasie *oor* KSV is die landboumaatskappye se kommunikasie aan kommersiële boere vir die tydperk 2010 tot 2014 ondersoek.

### 8.2.2 Senwes en NWK se mediagebruik vir kommunikasie *oor* KSV

Die volgende kommunikasiekanale is deur die landboumaatskappye gebruik om met kommersiële boere te kommunikeer en is ook in die huidige studie ondersoek:

- organisatoriese tydskrifte (sien 7.4.3.1)
- jaarverslae/geïntegreerde verslae (sien 7.4.3.1)
- organisatoriese webtuistes (sien 7.4.3.1)

#### 8.2.2.1 Organisatoriese tydskrifte

Byna al die kommersiële boere wat aan die studie deelgeneem het, het aangedui dat hulle gereeld die landboumaatskappye se organisatoriese tydskrifte lees. In al die fokusgroepe is ook genoem dat dit ’n toepaslike medium is waardeur die maatskappye oor hulle ondersteuning aan opkomende boere behoort te kommunikeer.

Soos in hoofstuk 7 genoem is, bepaal die landboumaatskappye die inhoud van hierdie tipe tydskrifte. Senwes se belangrikste organisatoriese tydskrif wat op kommersiële boere gefokus is, is die *Senwes Scenario*. Die maatskappy verduidelik die doel en die aard van dié tydskrif, wat ses keer per jaar verskyn, soos volg:

> Die Senwes Scenario is ’n klantetydskrif wat ten doel het om verhoudinge tussen die klant en die maatskappy te versterk deur interessante en relevante nuus aan die leser te bied.

Die uitgawes van die *Senwes Scenario* wat geanaliseer is strek vanaf Junie 2010 (toe die tydskrif die eerste keer in die huidige formaat uitgegee is) tot Maart 2014 (die laaste tydskrif wat gepubliseer is voor die afhandeling van die studie). Daar is altesaam 21 uitgawes van die *Senwes Scenario* ondersoek en in slegs een van hierdie uitgawes het ’n artikel verskyn waarin Senwes se ondersteuning aan ’n opkomende boer bespreek is. In al die ander uitgawes waar enigsins na opkomende boere verwys is, was dit deel van promosie-artikels vir ander maatskappye of is slegs aangedui dat Senwes se landboukundiges opkomende boere toegespreek het by geleenthede wat deur ander organisasies gereël is.

NWK het tot en met die einde van 2013 twee verskillende organisatoriese tydskrifte uitgegee, naamlik die *NWK Arena* en die *NWK Koördinaat*. Hierdie tydskrifte het, saam met ander

nuusblaaie en kwartaalblaaie, verskyn vanaf 2014 onder die vaandel van die *NWK Arena*. Die doel van dié tydskrif word soos volg gemotiveer:

> Die mikpunt met die geïntegreerde tydskrif is om NWK se klante effektief te bedien met ’n mengsel van relevante tegniese artikels, korter bedryfsnuus-artikels en ander landbounuus eie aan die NWK-gebied, met ’n tikkie humor en ligter artikels op die koop toe (NWK, 2014).

Vir doeleindes van die studie is al die uitgawes geanaliseer van die *NWK Koördinaat* vanaf Januarie 2010 tot en met November 2013 asook al die uitgawes van die *NWK Arena* vanaf Maart/April 2011 tot Mei/Junie 2014.

In die 19 uitgawes van die *NWK Arena* is een artikel gevind waarin NWK se betrokkenheid by die ondersteuning en ontwikkeling van opkomende boere bespreek word. In hierdie artikel is aangedui wat die opleidingsprogram behels en hoeveel opkomende boere aan die program deelneem (NWK Arena, 2012:4).

In die 24 uitgawes van die *NWK Koördinaat* wat ondersoek is, is vier artikels gevind waarin melding gemaak is van NWK se ondersteuning aan opkomende boere. Hoewel drie van die vier artikels baie kort “brokkies” was, kon die leser wel daaruit aflei dat NWK ondersteuning aan opkomende boere verskaf (NWK Koördinaat, 2010a; 2010b; 2010c; 2011).

Beide die landboumaatskappye se kommunikasiepraktisyns en die kommersiële boere wat aan die studie deelgeneem het, het aangedui dat organisatoriese tydskrifte een van die belangrikste mediums is waardeur die maatskappye met kommersiële boere kommunikeer.

Die realiteit is egter die volgende:

- Daar is slegs in een uit 21 uitgawes van die *Senwes Scenario* na Senwes se ondersteuning aan opkomende boere verwys.

- In slegs een artikel en vier “brokkies” uit 43 uitgawes van NWK se organisatoriese tydskrifte is NWK se betrokkenheid by ontwikkelende landbou gekommunikeer.

Hierdie tendense bevestig die kommunikasiepraktisyns se stelling dat daar “so min as moontlik” oor dié kwessie aan kommersiële boere gekommunikeer word.

#### 8.2.2.2 Jaarverslae/geïntegreerde verslae

Beide maatskappye word wetlik verplig om jaarliks volledige geïntegreerde verslae/jaarverslae saam te stel en beskikbaar te maak.

In Senwes se geïntegreerde verslag vir 2013 is op twee plekke melding gemaak van Senwes se ondersteuning aan opkomende boere. As deel van die voorsittersverslag is aangedui:

> Senwes het weer vanjaar stewig hand bygesit in die gemeenskappe waarin hy besigheid bedryf in die vorm van sosiale verantwoordelikheidsinisiatiewe en ondernemings-ontwikkelingsondersteuning aan ontwikkelende produsente (Senwes, 2013:13).

In die gedeelte wat handel oor korporatiewe sosiale belegging is gemeld dat Senwes toegewyd is aan die gemeenskappe waarin die maatskappy funksioneer asook *tot die volhoubare ontwikkeling van ons land en al sy mense.* In tabelvorm is die volgende relevante inligting gekommunikeer:

- Finansiële en tegniese bystand aan opkomende boere ter waarde van R 1,9 miljoen.
- Opleiding van opkomende boere (Senwes, 2013:39).

Hieruit is dit duidelik dat Senwes in die geïntegreerde verslag van 2013 so min moontlik gekommunikeer het oor hulle ondersteuning aan opkomende boere. In hierdie verslag word geen melding gemaak van die aard van ondersteuning, die aantal boere wat ondersteun word, die sukses van die inisiatief of motivering daarvoor nie.

In die 2012-jaarverslag word aangedui dat ’n groep van 20 ontwikkelende boere opleiding ontvang het en watter soort opleiding aan hulle gebied is. In die jaarverslae van 2011 en 2012 word Senwes se betrokkenheid by ontwikkelende landbou soos volg gemotiveer:

> Senwes staan ontwikkelende boere by met tegniese ondersteuning, produksie finansiering en opleiding ten einde te verseker dat die bewerkbare grond in ons gebied produktief is en dat opkomende boere winsgewende boerderye kan bedryf deur die toepassing van die beste boerderypraktyke (Senwes, 2011:36; 2012:42).

In die 2010-jaarverslag is aangedui dat daar ’n “beduidende toename” was in die bedrag wat geïnvesteer is in sosio-ekonomiese ontwikkeling, veral in ondernemingsontwikkeling. Die motivering is ook verskaf: om te verseker dat grond wat deur grondhervorming oorgedra is produktief is en dat ’n toenemende getal opkomende boere in die landbou-ekonomiese hoofstroom opgeneem word.

Dit is opmerklik dat in slegs een uit die vier verslae aangedui is hoeveel opkomende boere deel van die inisiatief uitmaak. Ook in slegs een verslag het Senwes gemeld watter bedrag hieraan bestee is. Die suksesse of mislukkings van hierdie inisiatiewe word egter glad nie in die verslae gemeld nie.

NWK dui in hulle geïntegreerde verslag vir 2013 aan:

> Gedurende die afgelope seisoen is daar weer produksiefinansiering aan uitgesoekte ontwikkelende boere verskaf en is hierdie boere deurlopend deur die tegniese span, wat aan hierdie projek toegewys is, ondersteun. Die ongunstige klimaatstoestande wat vir 'n tweede agtereenvolgende jaar voorgekom het, het net soos by die kommersiële landbou, negatief op die sukses van sommige van die ontwikkelende boere ingewerk (NWK, 2013:162).

Hieruit kan gesien word dat min inligting aan kommersiële boere in 2013 se geïntegreerde verslag gekommunikeer is oor NWK se ondersteuning aan opkomende boere. In hierdie verslag is nie aangedui hoe die boere ondersteun is, hoeveel boere aan die projek deelgeneem het, wat die finansiële gevolge daarvan is of waarom die maatskappy hierdie inisiatief onderneem het nie.

In die verslae van 2012, 2011 en 2010 word egter wel aangedui hoeveel opkomende boere deur NWK ondersteun is en die aard van ondersteuning wat aan hulle verskaf is. In hierdie verslae is daar ook oorsigtelik uiteengesit hoe die opkomende boere presteer het en wat die gevolge daarvan vir die maatskappy is. In hierdie verslae is probleme erken wat in die ondersteuning van opkomende boere ervaar is. In die 2010-verslag word erken dat NWK 'n aansienlike verlies in die betrokke boekjaar gely het as gevolg van ondersteuning aan opkomende boere (NWK, 2012:164, 2011:30, 34; 2010:29). In die verslae van 2011 en 2010 is die doelwitte van die program gekommunikeer. Hieruit was ook duidelik op watter maniere NWK tot ontwikkelende landbou bydra en watter doel hulle daarmee wil bereik (NWK, 2011:34; NWK, 2010:34).

Dit is interessant om op te merk dat NWK oor die algemeen bereid is om inligting oor die volgende punte te verskaf: die aard van ondersteuning, die aantal boere wat ondersteun is asook probleme wat ondervind is. Tog word nêrens pertinent aangedui wat die finansiële implikasie van die KSV-inisiatief is nie.

Beide Senwes en NWK het in die 2013-verslae minder besonderhede oor ondersteuning aan opkomende boere gekommunikeer as in vorige verslae. Oor die algemeen verskaf NWK meer

inligting as Senwes oor hulle bydrae tot ontwikkelende landbou, terwyl Senwes in hulle 2013-verslag die regstreekse koste van hierdie inisiatief aandui – iets wat NWK nie pertinent uitlig nie.

#### 8.2.2.3 Organisatoriese webtuistes

'n Webtuiste is 'n medium wat uiters geskik is om oor landboumaatskappye se ondersteuning aan opkomende boere te kommunikeer, aangesien inligting gereeld opgedateer kan word en op enige gegewe oomblik toeganklik is. Hierdie medium bring egter nie sake regstreeks onder gebruikers se aandag nie. Wat die maatskappye se ondersteuning aan opkomende boere betref, is dit nodig vir gebruikers om doelbewus na die relevante inligting te gaan soek. Uit die fokusgroepe het dit geblyk dat die meeste kommersiële boere nie tyd daaraan bestee om inligting op die webwerwe te gaan opsoek nie. Hulle was tewens ook nie daarvan bewus dat inligting oor ondersteuning aan opkomende boere wel op die webwerwe beskikbaar is nie.

Hoewel Senwes op hulle webtuiste heelwat inligting oor SEB in die algemeen gee, word slegs die volgende oor ondersteuning aan opkomende boere gesê:

> Die sukses van Breë-basis Swart Ekonomiese Bemagtiging is afhanklik van sterk en groeiende swart entrepreneurskap. Die ekonomiese groei van Suid-Afrika en die ooreenkomstige herverdeling van ekonomiese welvaart sal suksesvol wees indien daar 'n verhoogde ontwikkeling in die ontwikkeling van nuwe KMMO's en die groei van bestaandes sou wees. Senwes sal die daarstelling en uitbreiding van geteikende, volhoubare en kommersieel lewensvatbare klein en medium ondernemings in swart gemeenskappe deur beleggings, makliker toegang tot kapitaal, besigheidshulpbronne, markte, skakeling tussen groot en klein ondernemings, verkryging, entrepreneurskap, tegniese ondersteuning en bestuursontwikkeling fasiliteer. *Senwes is meer spesifiek betrokke by die ontwikkeling van opkomende swart kommersiële boere, deur die voorsiening van tegniese ondersteuning, fasilitering van toegang tot kapitaal, opleiding, insetverskaffing en mentorskap* (Senwes, 2014; navorser se eie beklemtoning).

NWK verskaf heelwat minder inligting oor ondersteuning aan opkomende boere op die maatskappy se organisatoriese webwerf:

> 'n NWK-model vir Korporatiewe Maatskaplike Verantwoordelikheid (KMV) is goedgekeur en het gedurende 2011 gestalte gekry. Dié model is op die verhouding tussen drie belangrike aspekte gebaseer, naamlik:
>
> - NWK se raamwerk vir konsekwente en volhoubare betrokkenheid;

- NWK se oordeelkundige gemeenskapsgeoriënteerde spandering; en
- NWK se verbintenis tot samewerking met plaaslike gemeenskappe om hul op te hef en volhoubaar te verbeter (NWK, 2014).

Waar Senwes se webwerf ŉ aanduiding gee van hoe en waarom die maatskappy opkomende boere ondersteun, word geen van hierdie inligting op NWK se webwerf as sodanig gevind nie. Sodanige inligting kan wel opgespoor word in die volhoubaarheidsverslag wat op die webtuiste beskikbaar is. Nie een van die webtuistes verskaf voldoende inligting vir kommersiële boere om die aard, omvang, motivering of invloed van die maatskappye se ondersteuning aan opkomende boere te verstaan nie.

Dit is merkwaardig dat beide Senwes en NWK brokkies inligting in verskillende media oor ondersteuning aan opkomende boere bied, maar dat daar nêrens in enige van die kommunikasiekanale wat bestudeer is ŉ volledige uiteensetting gevind kon word waar alle relevante inligting gekommunikeer word nie. Hierdie gebrek aan volledige, openlike kommunikasie *oor* ondersteuning aan opkomende boere is moontlik die belangrikste rede waarom kommersiële boere nie van hierdie inisiatiewe bewus is nie.

### 8.2.3 Kommersiële boere se perspektief

Nie een van die kommersiële boere wat aan die fokusgroepe deelgeneem het, was bewus van Senwes of NWK se ondersteuning aan opkomende boere nie. Hulle was dit eens dat daar nog nooit met hulle as aandeelhouers of kliënte oor hierdie kwessie gekommunikeer is nie. Al die kommersiële boere was hoogs ontevrede oor die feit dat die maatskappye nie met hulle oor ondersteuning aan opkomende boere kommunikeer nie. Hulle het dadelik geredeneer dat daar ŉ rede moet wees waarom die maatskappye dit vir hulle "wegsteek". Tydens fokusgroepe het boere keer op keer teruggekeer na die vraag: "Waarom wil hulle dit weghou van kommersiële boere?" Daarby het hulle aangedui dat hierdie gebrek aan kommunikasie vir hulle "rooi ligte laat flikker".

Nadat hierdie KSV-inisiatiewe tydens die fokusgroepe onder boere se aandag gebring is, was die deelnemers in al die fokusgroepe besonder geïnteresseerd in *hoe* die maatskappye die opkomende boere ondersteun, hoewel hulle houdings daarteenoor redelik verskil het.

Die kommersiële boere in die Koster-fokusgroep was negatief oor die idee dat die maatskappye finansiële bydraes op hierdie gebied maak. Hulle het aangedui dat hulle "minder lojaal" teenoor NWK sal wees as hulle weet dat die maatskappy van die winste aan opkomende boere bestee, in

plaas van om dit in dividende uit te betaal. Deelnemers aan hierdie fokusgroep het beswaar gemaak teen die definiëring van "opkomende boere" en het aangedui dat daar baie jong wit boere is wat ook "opkomend" is, maar nie deur die maatskappye ondersteun word nie. Die boere in hierdie fokusgroep was veral ontevrede daaroor dat dit "die eerste woord" is wat hulle van NWK se ondersteuning aan opkomende boere hoor. Hulle het dit gestel dat as die maatskappy hulle nie as belangrik genoeg beskou om vooraf met hulle te kommunikeer nie, dit geen sin het om enigsins daaroor te kommunikeer nie.

Die boere wat aan die Ottosdal-fokusgroep deelgeneem het, het geredeneer dat die maatskappye opkomende boere behoort te ondersteun. Tog het hulle met die Koster-fokusgroep saamgestem dat alle opkomende boere, van alle rasse, dieselfde soort ondersteuning behoort te ontvang. Hierdie boere het hulle sterk uitgespreek teen diskriminerende praktyke waar "wit boere swart boere moet subsidieer" terwyl jong wit boere nie dieselfde geleenthede kry nie. Een van die boere het beklemtoon dat dit die kommersiële boere is wat die maatskappye gebring het waar hulle vandag is, en dat dit onaanvaarbaar is vir die maatskappye om "nou teen hul eie mense te diskrimineer".

Inligting wat in die Rostrataville-fokusgroep ingesamel is, blyk egter teenstrydig te wees met dié van die ander twee fokusgroepe asook NWK en Senwes se verwagtings. Die boere in hierdie fokusgroep was geensins negatief oor die maatskappye se betrokkenheid by opkomende boere nie. Hulle het selfs voorstelle gemaak vir hoe die huidige ondersteuning verbeter kan word. Boere in hierdie fokusgroep het egter bygevoeg dat maatskappye jong wit boere ook as opkomend behoort te beskou en as sodanig te ondersteun.

Die boere in die Rostrataville-fokusgroep het almal saamgestem dat die landboumaatskappye (swart) opkomende boere behoort te ondersteun, mits dit mense is wat werklik probeer en erns maak met boerdery en wat inderdaad "gehelp wil word". Van die boere in die Ottosdal-fokusgroep het ook aangedui dat hulle "besef dat dit gedoen moet word", wat aandui dat hulle wel die nodigheid van ontwikkelende landbou erken.

Die belangrikheid van ŉ doeltreffende keuringsproses is keer op keer deur kommersiële boere in die Rostrataville- asook die Ottosdal-fokusgroep beklemtoon. Hierdie boere het aangedui dat die keuse van deelnemers die belangrikste faktor in die sukses of mislukking van ondersteuning aan opkomende boere is. Die boere het voorts betoog dat die ondersteuningsprogramme grootliks op die ontwikkeling van vaardighede en mentorskap behoort te fokus, in plaas van slegs op finansiële ondersteuning. Daar is ook geredeneer dat ondersteuning deurlopend moet geskied en

dat die maatskappye realisties moet wees oor die tyd wat dit neem om al die kennis en vaardighede te bekom wat nodig is om kommersieel te kan boer. Boere in die Ottosdal-fokusgroep het wel beklemtoon dat daar 'n besliste afsnypunt moet wees en dat dieselfde mense "nie onbeperk ondersteun kan word nie". Deelnemers aan albei hierdie fokusgroepe het aanbeveel dat voortdurende monitering behoort te geskied en dat opkomende boere wat nie hulle kant bring nie, geen verdere ondersteuning behoort te ontvang nie.

Die boere in die Rostrataville-fokusgroep het opgemerk dat die meeste van hulle van kleins af by hulle eie pa's geleer het om te boer. Dit moet volgens hulle in gedagte gehou word dat baie opkomende boere nie dieselfde voorreg gehad het nie en daarom juis meer ondersteuning nodig het. Mentorskap is keer op keer as die belangrikste aspek vir ontwikkelende landbou geïdentifiseer en die boere kon nie genoeg beklemtoon hoe belangrik dit vir enige boer, "wit of swart" is om gehelp, geleer en gelei te word nie. Al die deelnemers het aangedui dat sukses sonder mentorskap onmoontlik is en het mentorskap selfs as die sleutel tot effektiewe grondhervorming uitgelig. Kommersiële boere in die Ottosdal-fokusgroep se menings het baie met dié van die Rostrataville-fokusgroep ooreengestem. Hulle het ook opgemerk dat boere wat nie by hulle eie pa's geleer boer het nie, beslis 'n mentor nodig het, hoewel hulle oor die algemeen minder positief was oor die landboumaatskappye se betrokkenheid by opkomende boere.

Wat mentorskap betref, het die Rostrataville-fokusgroep beklemtoon dat die landboumaatskappye verantwoordelikheid daarvoor moet aanvaar, aangesien "dit nie gaan werk as die regering dit dryf nie". Die boere het daarop gewys dat die landboumaatskappye die nodige kennis en hulpbronne het om die opkomende boere te kan help, veral omdat hulle binne bepaalde geografiese gebiede funksioneer en dus goed bekend is met situasies in daardie gebiede. Boere in die Ottosdal-fokusgroep het ook geredeneer dat landboumaatskappye die aangewese rolspelers is om tot ontwikkelende landbou by te dra, aangesien "die regering se strukture nie in plek is nie".

Die deelnemers van die Koster-fokusgroep het egter betoog dat daar baie min swart boere is, aangesien swart mense, volgens hulle, nie wil boer nie, maar hulle slegs tot boerdery wend wanneer hulle geen ander opsies het nie. Hierdie boere was betreklik negatief oor NWK se betrokkenheid by opkomende boere asook oor ontwikkelende landbou in die algemeen. Een van die deelnemers het daarop gewys dat swart boere altyd glo dat hulle te min kry en dat hulle meestal ophou boer wanneer hulle nie meer ondersteuning kry nie – wat die rede is waarom

swart boere baie selde tot kommersiële boere onwikkel. Die deelnemers het egter saamgestem dat daar enkele swart boere is wat werklik probeer en wat goeie, ryk boere is. Tog het hulle beklemtoon dat sulke boere die absolute uitsondering is.

In teenstelling met die landboumaatskappye se verwagtings het die kommersiële boere van die Rostrataville- en Ottosdal-fokusgroep die volgende punte ingesien: die landboumaatskappye het nodig om by opkomende landbou betrokke te wees; dit kan vir die maatskappye tot voordeel strek om opkomende boere te ondersteun; landbou in die geheel kan hierby baat; by implikasie kan hulleself ook daarby baat. Hierdie fokusgroepe het verder betoog: "Hoe meer suksesverhale daar is, hoe beter is dit vir aandeelhouers." Die deelnemers aan die Koster-fokusgroep het egter nie hierdie siening gedeel nie. Hulle het telkens gevra *waarom* NWK ondersteuning aan opkomende boere bied asook hoe dit in die maatskappy of in kommersiële boere se belang kan wees om dit te doen.

Die Rostrataville-fokusgroep het nog 'n standpunt ingeneem wat die landboumaatskappye se verwagtinge weerspreek het. Dit is dat hulle as kommersiële boere bereid is om betrokke te raak deur as mentors vir opkomende boere op te tree. Hulle redeneer dat dit vir landbou in die geheel, asook vir maatskappye en vir die kommersiële boere, tot voordeel kan strek as daar meer swart kommersiële boere is. Die boere het aangedui dat die meeste van hulle aandeelhouers in die landboumaatskappye is en dat hulle as mentors vir opkomende boere sal optree om hulle eie dividende te beskerm. Hulle het ook daarop gewys dat hulle self kan baat deur betrokkenheid by opkomende landbou en spesifiek die ondersteuning van opkomende boere, omdat dit die "saak van *al* die boere sal versterk". Hulle het gereken dat hulle op hierdie manier swart boere kan help en in die proses hulleself ook help.

'n Voorstel van die Rostrataville-fokusgroep is dat opkomende boere by georganiseerde landbou moet aansluit. Hier het hulle boereverenigings, landbou-unies en studiegroepe as voorbeelde genoem. Hulle het geredeneer dat opkomende boere as lede van georganiseerde landbou meer toegang tot inligting en mentorskap kan bekom, wat 'n belangrike rol in die sukses van hulle boerderye kan speel. Daar is spesifiek genoem dat die maatskappye moet seker maak dat opkomende boere na die maatskappye se inligtingsdae genooi word, aangesien daar belangrike sake bespreek word wat veral vir graanboere onontbeerlik is.

Die kommersiële boere van Rostrataville het ook 'n aantal praktiese voorstelle gemaak oor hoe om die huidige ondersteuningstelsel te verbeter. Besonder interessant was dat hulle keer op keer beklemtoon het dat opkomende boere in beheer van hulle eie boerdery behoort te staan. Ander

partye kan hulle adviseer en ondersteun, maar daardie boere behoort self aan die stuur van sake te staan. Die enigste "vereiste" wat hierdie boere gestel het, is dat Senwes en NWK versigtig moet wees om nie "die blanke boere af te skeep" as gevolg van ondersteuning aan swart boere nie. Hulle het ook gemaan dat die maatskappye moet seker maak dat hulle die lojaliteit van kommersiële boere behou, deur werklik in *alle* boere se belang op te tree.

In 'n moeilike tyd vir landbou het die boere van die Rostrataville-fokusgroep daarop gewys dat hulle nie 'n buurman as wit of swart beskou nie, maar as 'n "medeboer wat in dieselfde bootjie as ek is". Opsommend kan die afleiding gemaak word dat die kommersiële boere in die Rostrataville-fokusgroep glad nie negatief staan teenoor die idee van ontwikkelende landbou nie en dat hulle die landboumaatskappye se betrokkenheid by hierdie landbou in 'n positiewe lig beskou. In teenstelling hiermee het kommersiële boere in die Koster-fokusgroep 'n negatiewe houding teenoor ontwikkelende landbou in die algemeen en meen dat die landboumaatskappye se betrokkenheid hierby nie tot kommersiële boere se voordeel strek nie. Deelnemers aan die Ottosdal-fokusgroep het hulle min of meer in die middel hiervan geskaar deur aan te dui dat hulle nie die maatskappye se betrokkenheid by ontwikkelende landbou afkeur nie, mits dit hulle as aandeelhouers nie benadeel word nie en dieselfde geleenthede ook vir wit opkomende boere geskep word.

Die resultate van die empiriese studie rakende kommunikasie tussen landboumaatskappye en kommersiële boere word in die volgende afdeling van die hoofstuk aan die hand van die geïdentifiseerde konstrukte vir KSV-kommunikasie belig.

## 8.3 EKONOMIESE EN SOSIALE INLIGTING

Soos in hoofstuk 3 (sien 3.3.3) en 5 (sien 5.4.1) aangedui is, word in die huidige studie betoog dat Senwes en NWK inligting oor die ekonomiese en sosiale impak (van hulle ondersteuning aan opkomende boere) aan kommersiële boere behoort te kommunikeer.

### 8.3.1 Operasionele definisie van ekonomiese invloed

Die volgende definisie van ekonomiese invloed is in hoofstuk 7 geformuleer (7.3.4.2):

> Inligting oor die maatskappy se ekonomiese invloed sluit alle inligting in rakende die finansiële dimensie van KSV, soos die koste van KSV-inisiatiewe asook as die finansiële uitkomste wat daaruit gespruit het.

Vanuit die onderhoude met die kommunikasiepraktisyns van Senwes en NWK kan die afleiding gemaak word dat ekonomiese inligting oor die maatskappy se ondersteuning aan opkomende boere meestal slegs in jaarverslae/geïntegreerde verslae bekend gemaak word. In hierdie konteks word ekonomiese inligting gekommunikeer, aangesien dit vir die maatskappy ononderhandelbaar is om oor hulle finansiële aspekte verslag te doen. Die koste van ondersteuning aan opkomende boere word gevolglik tot jaarverslae beperk en andersins nie "aan die groot klok gehang nie". Die rede hiervoor is dat die maatskappye gereeld beduidende verliese in hierdie verband lei en hulle voorsien dat aandeelhouers moontlik hierop negatief kan reageer (Van Vuuren, 2013).

In die jaarverslae van 2010 tot 2013 by beide maatskappye wat ontleed is, is slegs in een jaarverslag regstreeks 'n bedrag aan die ondersteuning van opkomende boere gekoppel (sien 8.2.2). Senwes het slegs in hierdie een verslag die ekonomiese implikasie gekommunikeer, terwyl NWK in 'n paar verslae aangedui het dat die maatskappy verliese gely het, sonder dat bedrae gespesifiseer is.

Die bevindings toon dat die maatskappye nie inligting oor die ekonomiese invloed van ondersteuning aan opkomende boere heeltemal van kommersiële boere weerhou nie. Tog is dit duidelik dat tans gepoog word om so min moontlik hieroor te kommunikeer, aangesien dit inligting is wat aantoon hoe aandeelhouers se belange negatief geraak word. Terwyl daar in hierdie studie van die standpunt af uitgegaan word dat daar openlik en eerlik oor ekonomiese invloede van KSV inisiatiewe gekommunikeer behoort te word, is die landboumaatskappye se argumente in terme van vervreemding van hul belangrikste belangegroep geldig en baie belangrik vir die maatskappye se voortbestaan.

Al die boere in die fokusgroepe het aangedui dat hulle nog nooit inligting van Senwes of NWK ontvang het waarin die maatskappy se ondersteuning aan opkomende boere bespreek word nie. Gevolglik kan afgelei word dat hierdie boere nog nie ekonomiese inligting oor hierdie inisiatiewe ontvang het nie. Hoewel hierdie inligting wel in jaarverslae ingesluit word, het al die boere aangedui dat hulle tot dusver glad nie hieroor ingelig is nie. Soos reeds genoem (sien 7.4.3.1) het van die kommersiële boere egter erken dat hulle nie jaarverslae in besonderhede bestudeer nie.

Die boere van die Rostrataville-fokusgroep het aangedui dat hulle wel sal wil weet wat die finansiële implikasies van ondersteuning aan opkomende boere is, maar dat hulle 'n groter behoefte het aan kommunikasie oor die ondersteuningsprogram en die sukses daarvan. Die

deelnemers aan die Koster- en Ottosdal-fokusgroep het egter beklemtoon dat hulle grootste behoefte dié aan finansiële inligting is. Boere in die Koster-fokusgroep wou almal weet "waar NWK die geld kry", terwyl deelnemers aan die Ottosdal-fokusgroep betoog het: "Alles gaan oor hoe dit die boer finansieel raak." Boere in hierdie fokusgroepe wou gedetailleerde inligting hê oor die persentasies omset en wins wat aan opkomende landbou bestee word, watter belastingvoordele dit vir die maatskappy inhou, en veral hoe dit die aandeelhouer finansieel raak. Hierdie boere het beklemtoon dat hulle wil weet wat die bedrae behels en dat dit uitgelig behoort te word.

Deelnemers aan die Koster-fokusgroep het beklemtoon dat die maatskappy hulle "vooraf moes geken het". Indien hierdie inisiatiewe 'n invloed op hul dividende het, moes hulle gevra gewees het of hulle wel daartoe instem dat geld aan opkomende boere bestee word.

### 8.3.2 Gevolgtrekking oor ekonomiese invloed

Die belang van kommunikasie aan kommersiële boere oor die ekonomiese invloed van ondersteuning aan opkomende boere kan nie bevraagteken word nie. Uit die fokusgroepe se response kon afgelei word dat die meeste kommersiële boere finansiële inligting as uiters belangrik beskou en dat hulle graag wil hê dat die maatskappye openlik met hulle daaroor kommunikeer. Uit die analise van ses verslae kon die navorser slegs in een verslag 'n bedrag vind wat regstreeks aan hierdie inisiatief gekoppel is. Hoewel die maatskappye wetlike vereistes moet nakom betreffende kommunikasie oor finansiële inligting, is die gevolgtrekking dat die landboumaatskappye nie effektief (met kommersiële boere) oor die ekonomiese invloed van hulle KSV-inisiatiewe kommunikeer nie, want die boere dra nie kennis daarvan nie. Die afleiding kan dus gemaak word dat Senwes en NWK nie toereikend kommunikeer oor die ekonomiese invloed wat ondersteuning aan opkomende boere inhou nie.

### 8.3.3 Operasionele definisie van sosiale invloed

Sosiale invloed word in die huidige studie soos volg gedefinieer (7.3.4.2):

> Dit verwys na die algehele invloed wat die maatskappy op die welstand van die sosiale samelewing, plaaslike gemeenskap, families en individue het.

In jaarverslae/geïntegreerde verslae word ondersteuning aan opkomende boere meestal as deel van die maatskappy se sosialeverantwoordelikheid gekommunikeer. Só word in die meeste gevalle aangedui op watter maniere die maatskappye sulke boere ondersteun. In die jaarverslae

wat geanaliseer is, word egter nie werklik gefokus op die belang van hierdie programme nie, en word die maatskappye se aandeel in, of standpunte oor ontwikkelende landbou, nie beklemtoon nie. Die algehele invloed van die maatskappye op die welstand van die samelewing, gemeenskap, families en individue is dus nie duidelik vanuit die formele verslae nie.

In die organisatoriese tydskrifte wat geanaliseer is (2010-2014) kon die navorser slegs een artikel vind waarin Senwes aandui hoe die maatskappy 'n opkomende boer ondersteun het. Hierdie artikel kan as dokumentering van 'n "suksesverhaal" beskou word, hoewel daar nie werklik oor die sosiale invloed van die inisiatief uitgebrei word nie. In dieselfde tydperk het NWK vyf keer in hulle organisatoriese tydskrifte berig dat die maatskappy opkomende boere ondersteun. In hierdie artikels/"brokkies" is meestal aangedui watter soort ondersteuning opkomende boere ontvang het en hoeveel boere aan opleiding deelgeneem het, maar die motivering hiervoor en die sosiale invloed wat hierdie inisiatiewe op die samelewing, gemeenskap, families en individue het, is nie gekommunikeer nie.

Die kommersiële boere in al die fokusgroepe het genoem dat hulle al in die tydskrifte artikels oor swart boere gesien en gelees het. Tog was al die deelnemers dit eens dat die landboumaatskappy se betrokkenheid by, en ondersteuning aan hierdie boere nie in die artikels genoem is nie. Die boere in die Rostrataville-fokusgroep het gemeld dat hulle binne hierdie artikels in die tydskrifte sou wou lees hoe die landboumaatskappye tot die sukses van die opkomende boere bygedra het.

Deelnemers aan die Ottosdal- en Rostrataville-fokusgroep het voorgestel dat daar in elke uitgawe van die organisatoriese tydskrifte 'n artikel oor die maatskappy se ondersteuning aan opkomende boere geplaas word wat die suksesse en probleme bespreek wat rolspelers in die program ondervind. Die deelnemers het openlikheid oor ondersteuning aan opkomende boere as noodsaaklik beskou. Boere in al drie fokusgroepe wou weet hoe opkomende boere geselekteer word, op watter maniere hulle opgelei word en wat die sukses van hierdie inisiatiewe is. Deelnemers aan die Ottosdal-fokusgroep het aangedui dat hulle al meer tevrede sal wees as hulle "weet hoe dit werk", maar die meerderheid deelnemers het gemeen dat maatskappye op 'n gereelde basis aan kommersiële boere terugvoer behoort te gee sodat hulle op die hoogte kan bly met vordering op hierdie gebied. Van die boere het aangedui dat hulle ook wil weet "wat gebeur as iemand nie die mas opkom nie".

Kommersiële boere in die Rostrataville-fokusgroep het beklemtoon dat hulle sal wil weet hoeveel boere op watter maniere deur die maatskappye ondersteun word en in watter gebiede daardie opkomende boere boer. Hierdie deelnemers het bevestig dat hulle na 'n opkomende boer

in hulle omgewing sal uitreik as hulle bewus is dat so iemand aan ŉ landboumaatskappy se opleidingsinisiatiewe deelneem. Hulle het ook aangedui dat hulle veral sal wil weet watter suksesse deur die ontwikkelingsprogram bereik word. Hierdie response dui daarop dat kommersiële boere belangstel in die sosiale invloed wat die KSV-inisiatiewe uitoefen.

Deelnemers aan die Koster-fokusgroep het keer op keer beklemtoon dat hulle voor hierdie inisiatiewe aangepak is eers inligting daaroor sou wou hê. Hulle het geredeneer dat hulle minstens ingelig sou wou wees, al is hulle nie in besluite geken nie, maar dat dit geen sin het om in hierdie stadium terugvoer aan hulle te gee oor kwessies wat nooit met hulle bespreek is nie. Hulle het verder aangedui dat hulle "niks met NWK te doen het nie" en daarom nie belangstel om te weet wat reeds gedoen is nie. Hierdie boere het daarop gewys dat daar geen verhouding tussen hulle en NWK bestaan nie en dat hulle daarom geen verwagtings van die maatskappy oor kommunikasie het nie. Uit hierdie reaksie kan afgelei word dat die boere in hierdie fokusgroep nie ŉ behoefte daaraan het om inligting oor NWK se betrokkenheid by opkomende boere te bekom nie, op grond van die verhouding met die maatskappy soos hulle dit sien.

Die kommersiële boere in die Ottosdal- en Rostrataville-fokusgroep het ook aangedui dat hulle geen verhouding met die landboumaatskappye het nie en dus geen insette in besluitneming lewer nie. Deelnemers aan hierdie fokusgroepe het dit egter duidelik gemaak dat hulle wel kommunikasie in hierdie verband wil ontvang en dat hulle van die maatskappye verwag om "duidelik" en "deursigtig" met kommersiële boere te kommunikeer oor ondersteuning aan opkomende boere.

In al die fokusgroepe was daar boere wat wou weet waarom die landboumaatskappye opkomende boere ondersteun en wat daardeur bereik wil word. Hierdie vrae beklemtoon dat kommersiële boere nie bewus is van die invloed van die KSV-inisiatiewe op die welstand van die gemeenskap en samelewing nie.

### 8.3.4 Gevolgtrekking oor sosiale invloed

Dit is duidelik dat Senwes en NWK nie voldoende oor die sosiale invloed van hulle KSV-inisiatiewe kommunikeer nie. Hierdie afleiding word gemaak aangesien nie een van die boere eens bewus was van die maatskappye se betrokkenheid by opkomende boere nie, en albei maatskappye daarby erken dat hulle baie min oor hulle betrokkenheid by ontwikkelende landbou kommunikeer. NWK meld meestal wel in hulle kommunikasie hoeveel opkomende boere hulle

ondersteun en albei maatskappye dui in die meeste verslae aan op watter maniere hierdie ondersteuning geskied.

Dit wil voorkom of al die kommersiële boere in die fokusgroepe nie die motiverings of relevansie van hierdie inisiatiewe begryp nie. Dit is ’n verdere aanduiding dat die maatskappye nie voldoende oor die “groter prentjie” van ontwikkelende landbou en die maatskappye se verantwoordelikheid of betrokkenheid kommunikeer nie. Die navorser kon nie in die verslae of tydskrifte wat gedurende die tydperk van die analise uitgegee is, enige inligting opspoor waarin die relevansie van landboumaatskappye se ondersteuning aan opkomende boere verduidelik is nie. Dit bevestig net hierdie aanname verder dat daar nie voldoende gekommunikeer word oor die invloed van ondersteuning aan opkomende boere met betrekking tot die welstand van individue, families, die plaaslike gemeenskap of die samelewing in geheel nie.

## 8.4 GELYKE VENNOTE

In die huidige studie is aangedui dat landboumaatskappye en kommersiële boere as gelyke vennote met mekaar in gesprek moet tree wanneer ondersteuning aan opkomende boere bespreek word (sien 3.3.1).

### 8.4.1 Operasionele definisie van gelyke vennote

Die konstruk, “gelyke vennote” is in hoofstuk 7 (7.3.4.1) soos volg gedefinieer:

> Bevoordeeldes, ander belangegroepe en maatskappye kan as gelyke vennote in die kommunikasieproses beskou word, indien die volgende vereistes geld: wedersydse respek en wedersydse vertroue tussen hulle heers, hulle ewe veel geleentheid en reg het om aan die kommunikasie deel te neem en alle betrokkenes ewe veel mag in die kommunikasie geniet deurdat almal se standpunte as ewe belangrik erken word.

Grobler (2013) wys daarop dat kommersiële boere nie deelneem aan besluite oor “binne-aangeleenthede” soos Senwes se betrokkenheid by opkomende landbou nie. Volgens hom vorm dit deel van die maatskappy se strategie en neem die maatskappy alle besluite in hierdie verband sonder insette van kommersiële boere. Uit die onderhoud met Bezuidenhout (2013) het dit geblyk dat NWK ook nie gesprek voer oor opkomende landbou nie.

Uit die bostaande inligting kan afgelei word dat kommersiële boere nie as gelyke vennote erken word, of as sodanig deelneem aan kommunikasie *oor* ontwikkelende landbou nie. Vanuit Grobler (2013) se bevestiging dat kommersiële boere nie aan besluite oor "binne-aangeleenthede" deelneem nie, is dit duidelik dat die maatskappy se betrokkenheid by ontwikkelende landbou beskou word as interne aangeleentheid wat nie relevant vir kommersiële boere is nie. Die realiteit is egter dat kommersiële boere deur die finansiële onkoste van ondersteuning aan opkomende boere geraak word.

Hierdie ingesteldheid, om kommersiële boere nie by besluitneming te betrek nie, kan moontlik spruit uit die negatiwiteit wat waargeneem kan word van sommige kommersiële boere teenoor opkomende landbou. Dit kan ook voortvloei uit die beduidende verliese wat die maatskappye in hierdie verband gely het. Soos in afdeling 8.2.1 aangetoon, erken beide Senwes en NWK ruiterlik dat hulle uiters min en versigtig oor hulle betrokkenheid by ontwikkelende landbou kommunikeer. Die feit dat daar nie openlik oor hierdie aangeleentheid gesprek gevoer word nie, is 'n verdere aanduiding dat die maatskappye kommersiële boere nie as gelyke vennote erken nie.

'n Ander realiteit is dat nie een van die kommersiële boere wat die fokusgroepe deelgeneem het enigsins bewus was van die landboumaatskappye se ondersteuning aan opkomende boere nie. Dit bevestig dat hulle nie as gelyke vennote deelneem aan gesprekvoering oor ondersteuning aan opkomende boere nie.

Die Koster- en Ottosdal-fokusgroep se uitspraak dat daar geen verhouding tussen hulle en die landboumaatskappy bestaan nie, beklemtoon hierdie realiteit verder. Die boere in hierdie fokusgroep het dit soos volg verduidelik: "Hulle (NWK) het nie tyd vir jou nie en jy het nie tyd vir hulle nie." 'n Ander deelnemer het keer op keer opgemerk: "Hulle (Senwes) bel jou net as hulle geld soek."

Deelnemers aan die Koster-fokusgroep het voorts daarop gewys dat die maatskappy "eintlik niks meer met die boere te doen het nie" en dat hulle "toevallig" aandeelhouers van die maatskappy is wat sommige van hulle produkte by die maatskappy koop. Hulle het dit gelykgestel aan iemand wat 'n paar aandele by *Anglo Gold* het en geen seggenskap in die maatskappy, of enige betrokkenheid by die ondernemings het nie.

Die Ottosdal-fokusgroep het eweseer aangedui dat hulle nie in 'n verhouding met enige van die landboumaatskappye staan nie. Nogtans was hulle nie, soos die Koster-boere, met die stand van sake tevrede nie. Die Ottosdal-boere het daarop gewys dat húlle die maatskappye "gebring het

waar hulle vandag is", dat die maatskappye nie sonder hulle as boere kan voortbestaan nie en dat hulle dus daarop geregtig is dat die maatskappye hulle behoort te respekteer deur openlik en eerlik met hulle te kommunikeer. Hierdie deelnemers het daarop aangedring dat hulle met die maatskappye in gesprek wil tree oor ondersteuning aan opkomende boere. Hierdie versoek dui daarop dat die Ottosdal-boere hulleself wel as vennote beskou wat daarop geregtig is om aan gesprekvoering en besluitneming deel te neem.

Die deelnemers in die Rostrataville-fokusgroep het heelwat vrae gehad oor die aard van die ondersteuningsprogramme en het ook voorstelle gemaak om die programme te verbeter. Hulle het verder bevestig dat hulle graag betrokke sou wou wees deur self as mentors op te tree, maar ook deur aan gesprekke oor die aard van die programme deel te neem.

Uit die bostaande bespreking kan afgelei word dat boere van twee uit die drie fokusgroepe wou deelneem aan gesprekvoering oor landboumaatskappye se ondersteuning aan opkomende boere. Die feit dat boere gereeld gemeld het dat hulle as aandeelhouers regstreeks hierdeur geraak word en daarom in ag geneem behoort te word, bevestig dat hulle hulleself as belangegroepe van hierdie aangeleentheid beskou. Dit wil egter voorkom of landboumaatskappye nie hierdie siening deel nie. Gevolglik ontsien hulle die moeite om kommersiële boere die geleentheid te bied dat hulle as gelyke vennote aan die kommunikasieproses kan deelneem.

### 8.4.2 Gevolgtrekking oor gelyke vennote

Aangesien nie een van die kommersiële boere tot dusver betrokke was by enige gesprek oor ondersteuning aan opkomende boere nie, word tot die gevolgtrekking gekom dat hulle nie as gelyke vennote in die kommunikasieproses deelneem nie.

## 8.5 GEDEELDE/WEDERSYDSE BEGRIP

In 3.3.1 en 4.2.1.4 is betoog dat dit belangrik is dat wedersydse en gedeelde begrip tussen landboumaatskappye en kommersiële boere rakende ondersteuning aan opkomende boere geskep en onderhou moet word. Hierdie konsep word vervolgens bespreek.

### 8.5.1 Operasionele definisie van gedeelde/wedersydse begrip

Gedeelde/wedersydse begrip is in hoofstuk 7 (7.3.4.1) soos volg omskryf:

> Gedeelde begrip veronderstel dat die bevoordeeldes, ander belangegroepe en maatskappye, deur die proses van gebalanseerde horisontale kommunikasie

> werklik begrip toon vir hulle eie asook vir mekaar se realiteit, konteks, belange, behoeftes, vermoëns en verwagtings, ook vir die KSV-inisiatief en die redes en motiverings daarvoor. Sodanige begrip behoort hulle in staat stel om hulle eie en mekaar se realiteit te kan beskryf en dit moontlik te kan verander.

Die kommunikasiepraktisyns het die oortuiging dat kommersiële boere uiters negatief staan teenoor die maatskappy se ondersteuning aan opkomende boere, terwyl die maatskappye dit self as ’n strategiese noodsaaklikheid beskou.

Volgens Bezuidenhout (2013) bestaan daar ’n goeie verhouding tussen NWK en kommersiële boere, maar hierdie boere verstaan nie werklik die redes, motiverings en strategieë agter besluite wat die maatskappy neem nie. Engelbrecht (2013) beklemtoon ook die goeie verhouding wat tussen Senwes en kommersiële boere bestaan. Tog dui hy aan dat kommersiële boere nie genoeg begrip toon vir Senwes se situasie wat ontwikkelende landbou betref nie.

Grobler (2013) verduidelik dat Senwes nie ’n burgerregte-organisasie is nie. Volgens hom kommunikeer ander soorte organisasies soos landbou-unies, boereverenigings en byvoorbeeld AgriSA, baie sterk oor SEB en verwante kwessies. Hy wys daarop dat boere besigheidsmanne is wat self sake-ondernemings bestuur en daarom deeglik bewus is van SEB-vereistes en -faktore. Uit Grobler (2013) se argument kan ’n mens aflei dat hy nie dink dit is nodig dat Senwes oor die motiverings en relevansie van opkomende landbou kommunikeer nie, aangesien kommersiële boere dit reeds begryp. Bezuidenhout (2013) en Engelbrecht (2013) dui egter aan dat daar nie noodwendig soveel begrip in hierdie verband bestaan nie. Hulle meen dat landboumaatskappye wel hieroor behoort te kommunikeer om te verseker dat kommersiële boere begrip het vir die maatskappye se omstandighede en realiteit.

Soos in afdeling 8.3.3 en 8.3.4 aangedui, kon die navorser geen inligting vind waarin die landboumaatskappye regstreeks oor die relevansie en motivering vir ondersteuning van opkomende boere kommunikeer nie. Die kommersiële boere in die Rostrataville- en Ottosdal-fokusgroep het gereken dat Senwes en NWK beslis oor SEB, die nodigheid daarvan asook die maatskappy se betrokkenheid daarby behoort te kommunikeer. Hulle motivering was dat “wit boere moet verstaan hoe om die koöperasie sterker te maak”. Hulle het verder beklemtoon dat die maatskappye oor die motivering vir hulle betrokkenheid by opkomende landbou behoort te kommunikeer. Die maatskappye behoort volgens hulle ook aan kommersiële boere kans te gee om hieroor in gesprek te tree en aan die beplanning van programme deel te neem.

Die deelnemers aan die Koster-fokusgroep se vrae oor die motiverings en nodigheid van NWK se betrokkenheid by die ondersteuning aan opkomende boere hou ŉ belangrike implikasie vir die studie in. Dit beklemtoon dat hierdie boere nie begrip het vir die maatskappy se posisie oor SEB nie en dat dit nodig is dat die maatskappy duideliker daaroor moet kommunikeer.

Die kommunikasiepraktisyns van beide Senwes en NWK het gereken dat hulle en die maatskappy in geheel ŉ goeie begrip het van kommersiële boere se behoeftes, belange en realiteit wat ondersteuning aan opkomende boere betref. Van Vuuren (2013) het byvoorbeeld groot begrip getoon vir die frustrasie van wit boere met die huidige situasie van grondhervorming asook die rasgedrewe aard van die ondersteuning aan opkomende boere. Die kommunikasiepraktisyns van albei maatskappye het ook begrip uitgespreek vir die negatiewe konnotasie wat aan opkomende landbou gekoppel word asook vir die finansiële gevolge wat ondersteuning aan opkomende boere vir kommersiële boere inhou.

Die landboumaatskappye se reaksie op hulle kennis en inligting van kommersiële boere se persepsies oor ondersteuning aan opkomende boere, is om die onderwerp te vermy in plaas van om openlike en wedersydse gesprek te fasiliteer. Die maatskappye volg hierdie benadering om konflik en vervreemding so ver moontlik te voorkom. Hoewel dit ŉ geldige vrees is, dra dit geensins by tot die skep van wedersydse begrip nie. Indien wedersydse begrip as belangrike deel van die maatskappye se verhouding met kommersiële boere erken word, is dit onvermydelik dat die maatskappye gesprek oor ondersteuning aan opkomende boere moet fasiliteer.

Die boere wat aan al die fokusgroepe deelgeneem het, se persepsies van wedersydse begrip verskil ingrypend van dié van die landboumaatskappye. Volgens hierdie boere bestaan daar geen begrip vir hulle standpunte en persepsies oor ontwikkelende landbou en ander sake nie, aangesien daar geen kommunikasie tussen hulle en die landboumaatskappye geskied nie. Al die boere in die fokusgroepe het aangedui dat hulle tot dusver glad nie deelgeneem het aan gesprekvoering oor enige kwessies nie. Gevolglik is dit nie moontlik dat die maatskappye kennis kan dra van hierdie boere se verwagtings, standpunte of persepsies nie. Die boere van al die fokusgroepe het beklemtoon dat daar geen persoonlike verhouding tussen hulle en die maatskappye bestaan nie, wat aandui dat ŉ belangrike aspek van wedersydse begrip afwesig is.

### 8.5.2 Gevolgtrekking oor wedersydse/gedeelde begrip

Uit hierdie bespreking kan ŉ mens aflei dat daar nie werklik wedersydse/gedeelde begrip tussen die landboumaatskappye en kommersiële boere bestaan oor die kwessie van ondersteuning aan

opkomende boere nie. Dit het duidelik geblyk dat die boere nie die motivering vir die maatskappye se betrokkenheid begryp het nie. Hieruit kan tot die gevolgtrekking gekom word dat hulle nie die maatskappye se posisie begryp nie. Die gebrek aan ’n persoonlike verhouding en geen gesprekvoering of kommunikasie *oor* die kwessie nie, beteken dat die maatskappye nie werklik begrip vir die boere en hulle verwagtings kan hê nie.

## 8.6 GEBALANSEERDE HORISONTALE KOMMUNIKASIE

In hoofstuk 3 is aangedui dat kommunikasie tussen landboumaatskappye en kommersiële boere aan die beginsels van simmetriese tweerigtingkommunikasie behoort te voldoen (sien 3.3.1). Die aard van hierdie tipe kommunikasie is in hoofstuk 5 (sien 5.4) as gebalanseerde horisontale kommunikasie geïdentifiseer.

### 8.6.1 Operasionele definisie van gebalanseerde horisontale kommunikasie

Gebalanseerde horisontale kommunikasie word vir die huidige studie soos volg gedefinieer (7.3.4.1):

> Gebalanseerde horisontale kommunikasie beteken dat deelnemers werklik na mekaar sal luister. Dit behels ook dat die bevoordeeldes, ander belangegroepe en die maatskappy aktief as gelyke vennote sal deelneem aan ’n tweerigtingkommunikasieproses/wedersydse gesprek waarin die gespreksgenote ewe veel mag en seggenskap geniet.

Volgens Grobler (2013) kommunikeer Senwes uiters “gereserveerd” met kommersiële boere oor die ondersteuning wat hierdie maatskappy aan opkomende boere bied. Hy wys daarop dat dit ’n kwessie is wat vraagtekens oprig en daarom is dit beter om direk, van aangesig-tot-aangesig daaroor te kommunikeer, eerder as deur die media, sodat vrae onmiddellik beantwoord kan word. Senwes gebruik, volgens Grobler, geleenthede soos inligtingsdae om hieroor te kommunikeer sodat kwessies onmiddellik uitgeklaar kan word. Aandeelhouers het toegang tot meer inligting oor die ondersteuning aan opkomende boere deur jaarverslae/geïntegreerde verslae (Grobler, 2013). Grobler beklemtoon egter dat kliënte soms geweldig “naïef” en “bedryfsgeoriënteerd” is, wat daartoe kan lei dat hulle baiekeer nie in aspekte soos ontwikkelende landbou belangstel nie.

Net soos Senwes, kommunikeer NWK baie “min” en “versigtig” oor hulle ondersteuning aan opkomende boere. Daarby word hierdie inligting meestal slegs in die jaarverslag/geïntegreerde

verslag gekommunikeer omdat dit onvermydelik is. Uit die onderhoud met Bezuidenhout (2013) wil dit voorkom of daar nie gesprek tussen NWK en kommersiële boere oor hierdie kwessie gevoer word nie.

Een moontlike rede vir die afwesigheid van gesprekvoering in hierdie verband is die werklike negatiewe persepsies van kommersiële boere oor ondersteuning aan opkomende boere. Hierdie persepsies weerhou kommersiële boere om by die gesprek betrokke te raak. 'n Tweede moontlike rede is die landboumaatskappye se persepsie dat kommersiële boere negatief oor ontwikkelende landbou is. Daarom kies die maatskappye om eerder die onderwerp te vermy. 'n Verdere moontlikheid is die persepsie van landboumaatskappye dat ondersteuning aan opkomende boere 'n interne aangeleentheid is wat nie die kommersiële boere raak, en waarby hulle dus nie betrokke hoef te wees nie.

Die kommersiële boere wat deelgeneem het aan die Rostrataville-fokusgroep het saamgestem dat kommunikasie tussen die landboumaatskappye en kommersiële boere tans "'n helse probleem is". Die boere van die Koster-fokusgroep het 'n stap verder gegaan deur die gebrek aan kommunikasie nie eens as 'n probleem te tipeer nie, aangesien hulle geen verwagtings van die maatskappy het nie en het bloot opgemerk het: "Daar is geen kommunikasie nie." Deelnemers aan die Ottosdal-fokusgroep het ook gereken dat daar geen kommunikasie bestaan nie, maar het wel aangedui dat hulle dit as uiters problematies beskou.

Die boere van al die fokusgroepe het daarop gewys dat daar geen persoonlike verhouding tussen hulle en die landboumaatskappye bestaan nie, aangesien daar te veel "amptenare" is wat "bo sit" en nie weet wat op grondvlak aangaan nie. Die boere het verduidelik dat niemand hulle meer op hulle plase besoek nie, dat hulle nie meer kontak met iemand by hoofkantoor het nie en dat dit tans bloot groot korporatiewe maatskappye is waarmee hulle per geleentheid sake doen. Hulle het voorts betoog dat daar nie genoegsame kommunikasie bestaan om verhoudings, begrip of vertroue te skep nie.

'n Voorstel van die Rostrataville-fokusgroep is dat daar by inligtingsdae en boeredae oor ondersteuning aan opkomende boere gepraat word, om geleentheid te skep vir wedersydse kommunikasie en gesprekvoering oor die onderwerp. Deelnemers aan die Ottosdal-fokusgroep het egter verder gegaan deur daarop aan te dring dat persone wat verantwoordelik is vir ondersteuning aan opkomende boere persoonlik met hulle moet kom praat. Hulle het beklemtoon dat dit vir hulle belangrik is om in regstreekse gesprek te kan tree met daardie persoon/persone wat besluite neem en wat weet wat werklik aangaan. Hulle het aangedui dat dit

nie goed genoeg sal wees as ŉ streeksdirekteur hulle daaroor kom toespreek nie. Een van die deelnemers het voorgestel dat Senwes ŉ "roadshow" hou waar hulle seker maak dat hulle almal wat ŉ belang by hierdie inisiatiewe het die geleentheid gee om aan die gesprek deel te neem. Op die vraag of hulle ŉ *BEE roadshow* sal bywoon, het die boere bevestig dat hulle "sal moet", omdat die kwessie te belangrik is om hulle slegs op hoorsê te verlaat. Hulle het aangedui dat hulle "wil weet wat aangaan" en dat hulle daarom enige geleentheid sal benut waartydens hulle inligting kan bekom oor die maatskappye se ondersteuning aan opkomende boere.

Uit hierdie voorstelle word duidelik dat kommersiële boere oor die algemeen ŉ behoefte daaraan het om deel te neem aan gesprekvoering oor ondersteuning van opkomende boere. Dit is veral opmerklik dat hulle nie slegs aandui dat hulle inligting wil bekom nie, maar dat hulle werklik aan gebalanseerde gesprekvoering in hierdie verband wil *deelneem*.

### 8.6.2 Gevolgtrekking oor gebalanseerde horisontale kommunikasie

Dit blyk dat nie Senwes of NWK werklik eerlik en openlik oor hulle ondersteuning aan opkomende boere kommunikeer nie. Ook was daar geen aanduiding dat kommersiële boere op hulle beurt met die maatskappy hieroor kommunikeer nie. Gevolglik kan die afleiding gemaak word dat daar nie tans gebalanseerde horisontale kommunikasie *oor* ondersteuning aan opkomende boere geskied nie. Uit die boere se terugvoer kan ŉ mens selfs aflei dat daar geen horisontale kommunikasie *oor* enige kwessies plaasvind nie, terwyl hulle graag betrokke sou wou wees by gesprekvoering oor ondersteuning aan opkomende boere en ander kwessies.

## 8.7 VOORTDURENDE PROSES

In die huidige studie is die argument gevoer dat kommunikasie tussen landboumaatskappye en kommersiële boere (rakende ondersteuning aan opkomende boere) ŉ voortdurende proses behoort te wees (sien 3.3.2).

### 8.7.1 Operasionele definisie van voortdurende proses

Die konsep, voortdurende proses, word in die huidige studie soos volg gedefinieer (7.3.4.1):

> KSV-kommunikasie behoort ŉ voortdurende proses te wees waarin die bevoordeeldes, ander belangegroepe en die maatskappye, op gereelde basis, tydens alle fases en fasette van die KSV-inisiatief, met mekaar in gesprek tree en sodoende op die langtermyn ŉ vertrouensverhouding opbou.

Engelbrecht (2013) verduidelik dat kommunikasie met kommersiële boere as voortdurende proses beskou word om verhoudings met hierdie kliënte te skep en te onderhou. Die kommunikasiepraktisyns van beide Senwes en NWK beklemtoon die bestaan en belangrikheid van persoonlike verhoudings tussen kommersiële boere en die maatskappye (Grobler, 2013; Bezuidenhout, 2013).

Die kommersiële boere van die Rostrataville- en Ottosdal-fokusgroep het aangedui dat hulle wil deelneem aan gesprekvoering oor ontwikkelende landbou en voortdurend hieroor ingelig en hierby betrokke wil wees. Hulle het veral beklemtoon dat hulle graag wil deelneem aan die beplanning van hierdie inisiatiewe, aangesien hulle baie praktiese ondervinding het en hulle ervaring wil deel om die ondersteuningsprogramme voortdurend te verbeter.

Soos reeds aangetoon, het die boere wat aan al die fokusgroepe deelgeneem het tot dusver glad nie van die maatskappye se ondersteuning aan opkomende boere gehoor nie. Daarom, soos herhaalde kere betoog, is dit ŉ duidelike bewys dat daar geen proses van voortdurende kommunikasie *oor* hierdie aangeleentheid bestaan nie. Die boere van al die fokusgroepe het aangedui dat daar eintlik geen kommunikasie oor kwessies bestaan nie, dat hulle nog nooit oor enige kwessie met die maatskappye in gesprek getree het nie en dat daar vervolgens nie sprake van ŉ "proses" van kommunikasie kan wees nie.

### 8.7.2 Gevolgtrekking oor voortdurende proses

Uit die onderhoude met die kommunikasiepraktisyns het geblyk dat hulle kommunikasie met kommersiële boere as ŉ voortdurende proses beskou en probeer bestuur, maar dat die kwessie van ondersteuning aan opkomende boere nie werklik in hierdie proses ter sprake gekom het nie. Uit die boere se ervaring wil dit voorkom of hulle geen proses van kommunikasie tussen hulleself en die maatskappye ervaar nie. Gevolglik kan die afleiding gemaak word dat daar nie ŉ proses van voortdurende kommunikasie rakende KSV-inisiatiewe bestaan nie.

## 8.8 ALLE KWESSIES KAN BESPREEK WORD

In hoofstuk 5 is aangedui dat die konstruk, alle kwessies kan bespreek word, ook toepaslik is vir kommunikasie tussen landboumaatskappye en kommersiële boere (sien 5.4).

### 8.8.1 Operasionele definisie van alle kwessies kan bespreek word

In hoofstuk 7 (7.3.4.1) is die konstruk, alle kwessies kan bespreek word, soos volg omskryf:

> Alle kwessies wat die bevoordeeldes, ander belangegroepe of die maatskappy wil opper, moet bespreek kan word en alle kwessies moet as ewe belangrik beskou en hanteer word.

Beide Senwes en NWK bevestig deurslaggewende punte:

- Senwes en NWK kommunikeer nie veel met kommersiële boere oor hulle ondersteuning aan opkomende boere nie.
- Indien daar wel gekommunikeer word, word uiters gereserveerd en versigtig gekommunikeer en val die fokus grootliks op suksesverhale.
- Kommersiële boere neem nie aan besluitneming met betrekking tot ondersteuning aan opkomende boere deel nie.

Gevolglik kan die afleiding gemaak word dat alle kwessies nie oop is vir bespreking nie.

Die kommunikasiepraktisyns van albei maatskappye glo dat kommersiële boere wel die geleentheid het om alle kwessies te bespreek wat vir hulle belangrik is. Die realiteit is egter dat die landboumaatskappye nie die kwessie van ondersteuning aan opkomende boere op die agenda plaas nie. Dit maak die kans skraal dat wedersydse gesprek daaroor sal plaasvind.

Die boere wat aan die fokusgroepe deelgeneem het, het oor die volgende sake saamgestem:

- Geen persoonlike verhouding bestaan tussen hulle en die landboumaatskappye nie.
- Daar was nog nie die geleentheid om met die maatskappy oor enige kwessies in gesprek te tree nie.
- Van die maatskappye se kant is daar nie begrip vir die boere se persepsies en standpunte nie.
- Oor die algemeen is daar geen kommunikasie tussen die maatskappye en die boere nie.
- Wanneer wel gekommunikeer word, is dit nie “eerlike” interaksie nie.

Wat kommunikasie *oor* ondersteuning aan opkomende boere betref, het deelnemers aan die Ottosdal- en Rostrataville-fokusgroep aangedui dat hulle graag met die maatskappye in gesprek wil tree, maar tot dusver nie die geleentheid gehad het nie. Boere wat aan die Koster-fokusgroep

deelgeneem het, het geredeneer dat hulle nie die geleentheid gehad het om met die maatskappy in gesprek te tree nie en dat dit daarom sinloos is om tans te begin kommunikeer.

### 8.8.2 Gevolgtrekking oor alle kwessies kan bespreek word

Die landboumaatskappye poog om deur navorsing vas te stel watter aangeleenthede vir kommersiële boere belangrik is en te sorg dat hierdie kwessies in organisatoriese tydskrifte aandag geniet. In afdeling 8.4 is egter aangedui dat die kommersiële boere wel oor ondersteuning aan opkomende boere wil kommunikeer, maar dat hulle nog nooit die geleentheid gehad het om daaroor te kommunikeer nie. Die redes hiervoor is eerstens dat landboumaatskappye nog nooit sulke geleenthede gereël het van hulle kant af nie en tweedens dat die boere nie sulke geleenthede aangevra het nie, omdat hulle nie bewus was van die bestaan van hierdie inisiatiewe nie. Soos in afdeling 8.2.1 aangedui is, kommunikeer die landboumaatskappye so min as moontlik oor hulle ondersteuning aan opkomende boere, omdat hulle dink dat dit kommersiële boere kan vervreem. Landboumaatskappye plaas dus doelbewus nie dié kwessie op die agenda nie.

Op grond hiervan kan die afleiding gemaak word dat kommersiële boere nie die geleentheid kry om alle kwessies wat vir hulle belangrik is met die maatskappy te bespreek nie – wat ondersteuning aan opkomende boere insluit.

## 8.9 BEGINSELS VAN KOMMUNIKASIE

In hoofstuk 5 (sien 5.4) is aangedui watter kommunikasiebeginsels relevant is vir kommunikasie tussen landboumaatskappye en kommersiële boere rakende die maatskappye se ondersteuning aan opkomende boere. Operasionele definisies vir hierdie beginsels is in afdeling 7.3.4.1 geformuleer.

### 8.9.1 Verstaanbaarheid

> Verstaanbaarheid veronderstel dat daar só gekommunikeer word dat die bevoordeeldes, ander belangegroepe en die maatskappye mekaar kan begryp deur onder meer die volgende faktore in ag te neem: die vlakke van kennis oor die bepaalde kwessie, kennis van die maatskappy, sosiale, ekonomiese en geletterdheidsagtergronde asook kulturele kontekste. Dit geld vir die inhoud van boodskappe en die taal wat gebruik word.

Wat verstaanbaarheid betref, noem Engelbrecht (2013) dat dit reeds heelwat ekstra tyd neem om alle inligting in beide Afrikaans en Engels beskikbaar te stel, byvoorbeeld op Senwes se webwerf, maar dat baie kliënte sterk daaroor voel dat inligting in Afrikaans beskikbaar moet wees. Beide Senwes en NWK kommunikeer in Afrikaans en Engels met kommersiële boere om te verseker dat elkeen inligting ontvang in die taal waarmee hy/sy gemaklik is. Die gebruik van tweetalige kommunikasie dra by tot die verstaanbaarheid van kommunikasie.

In die enkele tydskrifartikels en jaarverslae waarin gekommunikeer word hoe die maatskappye opkomende boere ondersteun, blyk hierdie kommunikasie inhoudelik verstaanbaar geformuleer te wees met betrekking tot die sosiale, ekonomiese, kulturele en geletterdheidsagtergrond van die kommersiële boere.

Uit die bostaande beskrywing oor die aard van die landboumaatskappye se kommunikasie rakende ondersteuning aan opkomende boere kan ’n mens egter aflei dat die maatskappye nie heeltemal seker is van kommersiële boere se bestaande kennis oor hierdie kwessie nie. Hierdie faktor kan die verstaanbaarheid van kommunikasie beduidend verlaag aangesien inligting wat gekommunikeer word nie binne ’n konteks van bestaande kennis oor die maatskappye se KSV-inisiatiewe geïnterpreteer kan word nie.

Die finansiële implikasie van hierdie inisiatiewe word ook nie uitgelig of verstaanbaar aan lesers oorgedra nie aangesien heelwat van die boere aangedui het dat hulle nie werklik die finansiële verslae verstaan nie. In hierdie geval word kommersiële boere se geletterdheidsvlak met betrekking tot ekonomiese inligting moontlik nie in ag geneem nie,

’n Mens kan dus aflei dat Senwes en NWK verstaanbaar kommunikeer op grond van die taal waarin gekommunikeer word, maar dat die inhoud nie altyd verstaanbaar is nie omdat kommersiële boere se kennis oor die maatskappye se KSV-inisiatiewe nie noodwendig in ag geneem word nie.

### 8.9.2 Akkuraatheid

> Inligting is akkuraat wanneer dit feitelik korrek en eerlik is sonder dat feite verdraai word en dit wel genoegsaam besonderhede verskaf om bruikbaar en toepaslik te wees.

Senwes en NWK sorg dat inligting wat gekommunikeer word, feitelik korrek is. Tog wil dit voorkom of daar moontlik nie genoegsaam besonderhede verskaf word wanneer hierdie

maatskappye oor ondersteuning aan opkomende boere kommunikeer nie. Veral oor die finansiële en sosiale invloed van die KSV-inisiatiewe word nie voldoende inligting gekommunikeer nie. Dit is duidelik dat albei maatskappye so min moontlik inligting oor hierdie kwessie oordra en ook bevestig dat hulle net noodsaaklike inligting bekend maak. Hierdie stand van sake kan veroorsaak dat kommersiële boere moeilik die inligting interpreteer, wat dus die akkuraatheid van die inligting kan benadeel.

### 8.9.3 Toepaslikheid

> Toepaslike kommunikasie vereis dat dit aan sosiale norme en die kulturele waardes van die bevoordeeldes, ander belangegroepe en die maatskappy voldoen en gepas is binne die bepaalde konteks waarin dit geskied.

Sover vasgestel kon word, is al die partye wat aan die navorsing deelgeneem het, gemaklik met die aard van kommunikasie oor sosiale norme, kulturele waardes en gepastheid binne die konteks. Hieruit kan ’n mens aflei dat daar oor die algemeen toepaslik gekommunikeer word oor maatskappye se ondersteuning aan opkomende boere in hierdie verband, wanneer kommunikasie wel geskied.

### 8.9.4 Opregtheid

> Kommunikasie word as opreg beskou wanneer die betrokkenes ervaar dat die kommunikeerder sy/haar ware bedoelings tydens die gesprek weerspieël.

Die beginsel van opregtheid sluit nou aan by dié van akkuraatheid, deursigtigheid en volledigheid. Terwyl die maatskappye eerlik in hulle kommunikasie is, wil dit voorkom of hulle poog om so min moontlik oor hulle ondersteuning aan opkomende boere te kommunikeer. So het Van Vuuren (2013) gemeld dat hy oor finansiële verliese moes kommunikeer omdat dit onwettig sou wees om dit nie te doen nie. Uit die onderhoude met die kommunikasiepraktisyns wil dit voorkom of die maatskappye nie altyd opreg in hulle kommunikasie is nie. Dis is omdat hulle inligting moet kommunikeer wat hulle nie werklik wil oordra nie, en dus sekere inligting kan onderspeel.

### 8.9.5 Deursigtigheid

> Deursigtigheid behels openlikheid en eerlikheid oor besluite en aktiwiteite asook die bereidheid om eerlik, duidelik, verstaanbaar, volledig en openlik daaroor te

kommunikeer. Die doel hiermee is dat bevoordeeldes, ander belangegroepe en die maatskappy die KSV-situasie ingelig kan beoordeel.

Uit die besprekings in hierdie hoofstuk oor die aard van kommunikasie is dit duidelik dat Senwes en NWK nie altyd bereid is om volledig en openlik oor hulle ondersteuning aan opkomende boere te kommunikeer nie, omdat hulle bang is dat dit hulle verhouding met kommersiële boere negatief kan beïnvloed. Hierdie onwilligheid om te kommunikeer kan veroorsaak dat kommunikasie nie deurentyd deursigtig geskied nie. Hierdie tendens blyk veral duidelik uit die kommunikasie *oor* die finansiële aspekte van die maatskappye se ondersteuning aan opkomende boere.

### 8.9.6 Volledigheid

> Volledigheid veronderstel wesenlike inligting oor die relevante aktiwiteite, besluite, beleide, kwessies, prestasies en invloede rakende KSV wat bevoordeeldes, belangegroepe asook maatskappye in staat stel om die algehele impak daarvan kan begryp.

Soos in afdeling 8.5 bespreek, wil dit voorkom of die betrokke landboumaatskappye nie volledig en kontekstueel kommunikeer oor die ondersteuning wat hulle aan opkomende boere bied nie. Die gevolg is dat die konteks, realiteit en motiverings vir hierdie inisiatiewe nie duidelik aan die orde kom nie. Dit kan daartoe lei dat kommersiële boere die inligting wat hulle wel kry nie binne konteks kan begryp nie, aangesien daardie inligting nie volledig genoeg gekommunikeer word nie. Uit kommersiële boere se terugvoer tydens die fokusgroepe kan afgelei word dat hulle die koste van ondersteuning aan opkomende boere as wesenlike inligting beskou, maar dat dit tans nie volledig aan hulle oorgedra word nie.

### 8.9.7 Balans

> Beide die positiewe en negatiewe prestasies en invloede wat KSV betref, behoort gekommunikeer te word sodat bevoordeeldes, belangegroepe en die maatskappy die algemene prestasie en impak daarvan kan begryp.

Engelbrecht (2013) dui aan dat kommunikasie *oor* ontwikkelende landbou meestal positief is om te verseker dat die maatskappy nie daardeur skade ly nie. Dit dui daarop dat kommunikasie nie werklik gebalanseerd geskied nie. Die kommunikasiepraktisyns van beide maatskappye het genoem dat meer suksesverhale binne ontwikkelende landbou nodig is voordat hulle gemaklik

daaroor sou kon kommunikeer. Grobler (2013) het gemeld dat Senwes nie oor negatiewe stories oor ondersteuning aan opkomende boere sal kommunikeer nie, hoewel die maatskappy wel tekortkomings in hierdie verband sal erken.

NWK het ook aangedui dat die maatskappy so min moontlik kommunikeer oor die negatiewe aspekte (soos beduidende bedrae skuld wat afgeskryf moes word). In maatskappye se jaarverslae word wel aangedui dat die betrokke maatskappy soms groot verliese ly as gevolg van hulle ondersteuning aan opkomende boere.

Hoewel beide Senwes en NWK poog om eerlik en akkuraat te kommunikeer, word soveel klem op die handelsmerk geplaas en word daarom hard gepoog om konflik met kommersiële boere te vermy. Die uiteinde is dat kommunikasie *oor* ondersteuning aan opkomende boere nie gebalanseerd plaasvind nie. Wanneer die inhoud van Senwes en NWK se jaarverslae met mekaar vergelyk word, blyk dit egter dat NWK heelwat meer gebalanseerd oor hulle betrokkenheid by ontwikkelende landbou kommunikeer as Senwes, aangesien NWK probleme, verliese en knelpunte in hulle verslae erken.

### 8.9.8 Tydigheid

> Inligting moet betyds beskikbaar wees vir almal wat besluite op grond daarvan moet neem. Dit sluit in dat gespreksgenote gereeld moet kommunikeer. Ook moet daar binne ’n kort tyd nadat inligting beskikbaar geword het, of nadat ’n gebeurtenis plaasgevind het, daaroor gekommunikeer word.

Uit die bespreking tot dusver kan afgelei word dat Senwes en NWK onvoldoende kommunikeer oor die onderskeie maatskappye se ondersteuning aan opkomende boere. Dit kom daarop neer dat die maatskappye nie werklik aan enige van die kommunikasiebeginsels kan voldoen nie. Wat tydigheid betref, wil dit egter voorkom of beide maatskappye hierdie beginsel wel as belangrik beskou en oor die algemeen probeer om inligting betyds te kommunikeer. Die kommersiële boere se perspektief oor landboumaatskappye se ondersteuning aan opkomende boere is egter dat tydigheid veronderstel dat daar met hulle gekommunikeer is *voordat* die maatskappye hierdie inisiatiewe onderneem het. Volgens hierdie boere se perspektief het Senwes en NWK gevolglik nie tydig oor hulle KSV-inisiatiewe gekommunikeer nie.

### 8.9.9 Toeganklikheid

> Bevoordeeldes, ander belangegroepe asook maatskappye moet in staat wees om, sonder onredelike moeite, inligting te kan bekom en dit te begryp . Daar behoort dus vooraf vasgestel te word watter kommunikasiekanale toeganklik is asook wat deelnemers se bestaande kennis en begrip omtrent die KSV-inisiatief is sodat kommunikasie daarvolgens kan geskied.

Die kommunikasiepraktisyns van albei maatskappye het aangetoon dat die internet nie vir alle kliënte toeganklik is nie, op grond van verskille in bandwydte en sein. Uit navorsing wat deur die maatskappye uitgevoer is, wil dit ook voorkom of die meeste kliënte die gedrukte media bó elektroniese media verkies. Senwes en NWK doen dus moeite om uit te vind watter kommunikasiekanale vir kommersiële boere toeganklik is en gebruik daardie kanale wanneer hulle kommunikeer. Die kommersiële boere het ook tydens die fokusgroepe aangedui dat hulle die maatskappye se organisatoriese tydskrifte lees en dit as die geskikte medium beskou om *oor* KSV te kommunikeer. Tydens die ondersoek kon die navorser egter uiters min inligting in die tydskrifte oor ondersteuning aan opkomende boere opspoor. Dit wil sê, hoewel die medium toeganklik is, word dit tans nie optimaal benut nie.

Wat kommersiële boere se kennis en begrip van ondersteuning aan opkomende boere betref, wil dit voorkom of die maatskappye hiervan nie heeltemal seker is nie (sien 8.5). Dit kan daartoe lei dat die inhoud van kommunikasie ontoeganklik kan wees.

### 8.9.10 Wesenlikheid

> Dit verwys na inligting oor aspekte wat relevant, belangrik en betekenisvol vir belangegroepe is (meestal rakende die drieledige-basislyn) en wat ’n beduidende invloed op belangegroepe se besluitneming met betrekking tot die maatskappy kan hê.

Senwes en NWK se ondersteuning aan opkomende boere is beslis ’n relevante kwessie vir kommersiële boere, aangesien dit beduidende finansiële gevolge vir die betrokke maatskappy asook die kommersiële boere as aandeelhouers kan inhou. Die afleiding kan gemaak word dat inligting oor die finansiële implikasies van die KSV-inisiatiewe ’n substansiële invloed kan hê op die keuses wat die boere uitoefen ten opsigte van die maatskappye waarin hulle hul geld wil belê asook oor die moontlike verkoop van hulle huidige aandele. Kommersiële boere het ook tydens

die fokusgroepe aangedui dat finansiële inligting in hierdie verband vir hulle deurslaggewend is, maar dat hulle nie tans voldoende inligting hieroor ontvang nie.

Soos in afdeling 8.3 aangedui is, wil dit voorkom asof kommersiële boere nie voldoende kennis oor die sosiale invloed van die KSV-inisiatiewe het nie. Hierdie situasie beklemtoon verder dat hulle nie genoegsaam ingelig is oor die relevante en betekenisvolle aspekte van die drieledige-basislyn nie en dat hulle gevolglik nie voldoende kennis het om ingeligte besluite met betrekking tot hulle verhouding met die maatskappye te kan neem nie.

Die redenasie dat ondersteuning aan opkomende boere 'n "interne aangeleentheid" is, skep dus probleme, aangesien maatskappye nie die kommersiële boere se belang by hierdie aangeleentheid erken nie. Wesenlikheid hou ook verband met *volledigheid,* aangesien kommunikasie wat onvolledig is daartoe kan bydra dat inligting wat relevant is, nie gekommunikeer word nie. In afdeling 8.9.6 is aangedui dat inligting met betrekking tot die KSV-inisiatiewe nie werklik volledig gekommunikeer word nie. Dit wil dus voorkom asof die kommunikasie *oor* die KSV-inisiatiewe ook nie werklik wesenlik is nie.

### 8.9.11 Kulturele sensitiwiteit

> Alle deelnemers behoort binne die proses van KSV-kommunikasie te ervaar dat hulle kultuur begryp, aanvaar en gerespekteer word.

Geen melding is tydens die fokusgroepsessies gemaak van probleme wat met kultuur verband hou nie. Die huidige situasie, waar die meeste kommersiële boere uit dieselfde kulturele groep as die kommunikasiepraktisyns kom, is 'n pluspunt wat bydra tot toepaslike kommunikasie binne daardie betrokke kultuur.

### 8.9.12 Algemene kommunikasiebeginsels

Oor kommunikasie in die algemeen beklemtoon Senwes en NWK die belangrikheid van die volgende kommunikasiebeginsels: *deursigtigheid*, *wesenlikheid*, *verstaanbaarheid*, *tydigheid*, *toeganklikheid*, en *akkuraatheid* (Grobler, 2013; Engelbrecht, 2013; Bezuidenhout, 2013).

Grobler (2013) identifiseer verder *nuuswaardigheid*, *morele hoë grond* en *verteenwoordiging* as noodsaaklike beginsels van kommunikasie, maar beklemtoon dat die gevolge vir die maatskappy se reputasie deurentyd in ag geneem moet word. Bezuidenhout (2013) beklemtoon *toepaslikheid* asook *wedersydse*, *"openhartige"* en *"pro-aktiewe"* kommunikasie met kommersiële boere.

Wanneer Senwes nuusbriewe, tydskrifte en ander "gewone" kommunikasiekanale gebruik, volg hulle nie riglyne of vereistes van enige praktykgerigte dokumente nie. In die maatskappy se jaarverslag is Senwes egter hoogs bewus van die *King III*-verslag en die *GRI*-raamwerk**.** Die maatskappy sorg dat hierdie aanwysings ook in hulle jaarverslae weerspieël word (Grobler). Engelbrecht (2013) sluit hierby aan deur daarop te wys dat *King III* die "bybel" is wanneer dit by verslaggewing kom en dat die beginsels van die *GRI* deur Senwes gebruik word om verslaggewing te rig. Volgens hom gebruik Senwes egter slegs die beginsels van die GRI vir doeleindes van verslaggewing, nie om die maatskappy se eie prestasies en groei te meet nie.

Die situasie is dieselfde by NWK waar die *King III*-verslag en die *Maatskappyewet* uitgelig word as die belangrikste dokumente wat hierdie maatskappy in ag neem wanneer hulle geïntegreerde verslae saamstel. Daar is egter nie melding gemaak van ander praktykgerigte dokumente wat hulle moontlik aanwend om kommunikasie te rig nie.

Die kommunikasiepraktisyns van albei maatskappye het aangedui dat hulle deur navorsing vasstel watter soort inligting hul kliënte wil hê. Sodoende maak hulle seker dat hulle kommunikasie *toepaslik* en *wesenlik* is.

Beide Grobler (2013) en Bezuidenhout (2013) beklemtoon die belangrikheid van **e***en-tot-een-kommunikasie* met kommersiële produsente. Hulle bevestig dat werknemers by landboudienste 'n persoonlike verhouding met kliënte het. Dit lei oor die algemeen tot 'n baie positiewe verhouding tussen die maatskappye en hulle kliënte.

## 8.10 GEVOLGTREKKING

Uit die resultate van die bostaande betoog blyk dit eerstens dat Senwes en NWK wel inligting oor die *ekonomiese invloed* van hulle ondersteuning aan opkomende boere bekend maak. Tog geskied hierdie kommunikasie op só 'n manier dat die meeste kommersiële boere nie daarvan kennis dra nie. Van die kommersiële boere het verder aangedui dat hulle nie altyd die finansiële inligting wat gekommunikeer word verstaan nie. Aan die kant van die landboumaatskappye is aangedui dat hulle so min as moontlik oor die betrokke KSV-inisiatiewe kommunikeer en die afleiding is gemaak dat hulle die finansiële koste hiervan sover moontlik onderspeel. Gevolglik kan 'n mens aflei dat die landboumaatskappye se kommunikasie *oor* die ekonomiese invloed van hulle KSV-inisiatiewe nie voldoende is nie.

Tweedens wil dit voorkom of kommunikasie in verband met die *sosiale invloed* van KSV-inisiatiewe ook nie voldoende is nie, aangesien kommersiële boere nie bewus is van hierdie

inisiatiewe nie, die motivering daarvoor nie begryp nie en die maatskappye op die koop toe erken dat hulle uiters min daaroor kommunikeer. In geen van die kommunikasie wat geanaliseer is, is daar duidelik gekommunikeer oor die invloed van ondersteuning aan opkomende boere op die welstand van die sosiale samelewing, plaaslike gemeenskap, families of individue nie.

Kommersiële boere word nie deur Senwes en NWK as *gelyke vennote* in ondersteuningsaksies aan opkomende boere beskou nie, en neem gevolglik ook nie as gelyke vennote aan kommunikasie in hierdie verband deel nie. Hierdie situasie is problematies aangesien daar in die huidige studie geargumenteer word dat die verhouding tussen maatskappye en hulle belangegroepe simmetries behoort te wees op grond van die interafhanklike verhouding wat daar tussen hulle bestaan. In die tweede plek word geargumenteer dat maatskappye en belangegroepe op grond van hierdie verhoudings as gelyke vennote aan 'n simmetriese, wedersydse gesprek behoort deel te neem (sien 3.3.1). Die feit dat kommersiële boere nie as gelyke vennote deelneem aan kommunikasie *oor* hierdie KSV-inisiatiewe nie, is 'n sterk aanduiding daarvan dat die aard van kommunikasie nie aan enige van die uitgangspunte vir kommunikasie *oor* KSV (sien 3.3) behoort te kan voldoen nie. Die rede hiervoor is dat die simmetriese verhouding tussen die landboumaatskappye en kommersiële boere nie erken word nie.

Kommunikasie wat wel oor ondersteuning aan opkomende boere geskied, neem gevolglik nie die vorm van *gebalanseerde horisontale kommunikasie* aan nie. Die meeste boere was immers heeltemal onbewus van hierdie inisiatiewe, en het almal aangedui dat hulle nog nooit aan enige gespreksvoering in hierdie verband deelgeneem het nie. Dit is verder opmerklik dat die meeste van die boere aangedui het dat hulle 'n groot behoefte het om wel hieroor in gesprek te tree.

Wedersydse/gedeelde begrip word as een van die oorhoofse doelwitte van kommunikasie *oor* KSV beskou (sien 3.3.1). Dit sou impliseer dat beide die landboumaatskappye asook die kommersiële boere begrip sal hê vir mekaar se behoeftes, belange en verwagtings asook vir die ontwikkelingskwessie en vir mekaar as individue (sien 3.3.1, 4.2.1.4). Waar Senwes en NWK reken dat hulle 'n redelik goeie begrip vir kommersiële boere se situasie toon, stem die kommersiële boere nie met hulle saam nie. Die boere argumenteer dat die landboumaatskappye nie begrip vir hulle kan hê nie, aangesien hulle nie die geleentheid het om met die maatskappye te kommunikeer nie. Aan die anderkant blyk dit dat kommersiële boere ook nie regtig begrip vir die maatskappye se situasie het nie aangesien hulle nie die nodigheid en belang van die maatskappye se betrokkenheid by ontwikkelende landbou insien nie. Dit veroorsaak dat daar nie werklik *wedersydse/gedeelde begrip* bestaan oor ondersteuning aan opkomende boere nie. Die

oorsaak van hierdie probleem is die gebrek aan simmetriese tweerigtingkommunikasie. Soos in afdeling 3.3.1 betoog is, kan wedersydse begrip nie geskep word sonder effektiewe tweerigting-kommunikasie nie.

Op grond van die afwesigheid van simmetriese tweerigtingkommunikasie *oor* die landboumaatskappye se ondersteuning aan opkomende boere, kan die afleiding gemaak word dat daar nie ’n *voortdurende proses* van kommunikasie *oor* hierdie KSV-inisiatiewe bestaan nie. Die realiteit dat geen van die kommersiële boere van hierdie inisiatiewe bewus was nie beklemtoon hierdie gevolgtrekking.

Beide Senwes en NWK beskou en bestuur kommunikasie met kommersiële boere egter oor die algemeen as ’n voortdurende proses, maar erken dat kommunikasie *oor* die maatskappye se ondersteuning aan opkomende boere nie deel vorm van hierdie proses nie. Die kommersiële boere reageer egter dat daar geen voortdurende proses van kommunikasie oor enige iets bestaan nie.

In die huidige studie is aangedui dat *alle kwessies* wat vir die belangegroepe van belang is met die landboumaatskappye bespreek moet kan word (sien 4.2.2). Hoewel Senwes en NWK reken dat alle kwessies bespreek kan word, wil dit voorkom of dit nie die geval is nie. Dit is duidelik dat die maatskappye die kwessie van ondersteuning aan opkomende boere so ver moontlik vermy. Omdat kommersiële boere nie van hierdie KSV-inisiatiewe bewus was nie, was dit ook nie vir hulle moontlik om hieroor in gesprek te tree nie. Daarby reken die boere dat hulle nog nooit die geleentheid gehad het om met die maatskappye oor enige aangeleentheid in gesprek te tree nie.

Volgens die kommersiële boere het die maatskappye tot dusver glad nie met hulle gekommunikeer *oor* Senwes of NWK se ondersteuning aan opkomende boere nie. Gevolglik kan die kommunikasie *oor* hierdie kwessie nie aan een van die voorgestelde *kommunikasiebeginsel*s (sien 8.9) voldoen nie.

Volgens die landboumaatskappye se perspektief geskied die kommunikasie *oor* hulle ondersteuning aan opkomende boere oor die algemeen redelik *verstaanbaar, toepaslik, tydig, wesenlik en kultuur-sensitief*. Hoewel die inligting wat gekommunikeer word feitelik *akkuraat* is, wil dit voorkom of dit nie *volledig, opreg* en *deursigtig* gekommunikeer word nie. Hierdie situasie lei daartoe dat kommunikasie nie deurlopend inhoudelik *toeganklik* is nie, hoewel dit wel deur toeganklike media gekommunikeer word. Kommunikasie *oor* ondersteuning aan

opkomende boere geskied laastens nie *gebalanseerd* nie, aangesien daar feitlik net op suksesverhale gefokus word. Die maatskappye hou die negatiewe gevolge van hierdie inisiatiewe so ver moontlik stil.

Uit hierdie hoofstuk kan die afleiding gemaak word dat kommunikasie tussen die landboumaatskappye en kommersiële boere nie werklik aan enige van die uitgangspunte wat in die betrokke studie as toepaslik uitgewys is, voldoen nie. Kommersiële boere se gebrek aan enige kennis rakende die bestaan van die betrokke KSV-inisiatiewe is genoegsame bewys dat kommunikasie *oor* KSV nie doeltreffend geskied nie.

In die volgende hoofstuk (hoofstuk 9) word die anderkant van die munt onder die loep geneem, wanneer kommunikasie tussen die landboumaatskappye en opkomende boere *in* die KSV-inisiatiewe ontleed word.

# HOOFSTUK 9: RESULTATE: KOMMUNIKASIE *IN* KSV

## 9.1 INLEIDING

Die volgende navorsingsvrae word in hierdie hoofstuk gedeeltelik beantwoord:

*Wat is die aard van kommunikasie tussen maatskappye binne die landbousektor en opkomende asook kommersiële boere in terme van hulle KSV-inisiatiewe?*(1.5.3)

en

*Wat is die persepsies van opkomende en kommersiële boere oor die wyse waarop maatskappye binne die landbousektor tans met hulle kommunikeer in terme van hulle KSV-inisiatiewe?*(1.5.4)

In die vorige hoofstuk (hoofstuk 8) is klem gelê op die aard van kommunikasie *oor* KSV-inisiatiewe en kommersiële boere se persepsies hieroor. In hierdie hoofstuk word op twee sake gefokus:

- die aard van kommunikasie *in* die KSV-programme, wat meestal geskied deur een-tot-een-kommunikasie tussen landboukundiges en opkomende boere; en
- opkomende boere se persepsies van hierdie kommunikasie.

Om die agtergrond te skets waarteen kommunikasie *in* KSV in die huidige studie plaasvind, word die konteks van die verhouding tussen die landboumaatskappye en die opkomende boere eerstens bespreek, voordat die empiriese resultate tweedens beoordeel word.

Inligting is ingesamel deur semigestruktureerde onderhoude met die landboukundiges asook met opkomende boere wat deur Senwes en NWK ondersteun word. Die resultate word georganiseer na aanleiding van die riglyne/kenmerke van kommunikasie *in* KSV, soos dit in hoofstuk 5 uitgewys is. Onder elkeen van die riglyne/kenmerke word eerstens die operasionele definisie gegee, voordat die landboukundiges asook die opkomende boere se persepsies bespreek word. Daarna word gevolgtrekkings aan die hand van die operasionele definisies afgelei.

## 9.2 KONTEKS VAN KOMMUNIASIE *IN* KSV

Voordat resultate met betrekking tot kommunikasie *in* KSV weergegee word, is dit noodsaaklik om die agtergrond van die verhouding tussen die bevoordeeldes en die landboumaatskappye te

skep. Die belangrikste faktor wat in ag geneem moet word, is die groot ekonomiese verskil tussen die opkomende boere wat onderskeidelik deur Senwes en NWK ondersteun word.

**Opkomende boere wat deur Senwes ondersteun word**

Die meeste van die Senwes-boere wat aan die studie deelgeneem het, is die eienaars van groot, produktiewe plase. Vier uit die vyf opkomende boere wat aan die studie deelgeneem het, het aangedui dat hulle nie werklik Senwes se ondersteuning nodig het nie, aangesien hulle, finansieel gesproke, nie "opkomende" boere is nie. Die vyfde boer het aangedui dat hy na afloop van die huidige seisoen sy verhouding met Senwes finaal gaan verbreek, wat daarop dui dat hy ook nie absoluut afhanklik van die maatskappy is nie.

Die oorgrootte meerderheid van hierdie boere het aangedui dat hulle slegs aan Senwes se KSV-inisiatief deelneem omdat hulle daardeur toegang tot kapitaal kan kry teen beduidende laer rentekoerse as wat andersins die geval sou wees. Hulle het verder aangedui dat hulle die gratis dienste van die landboukundiges as 'n groot pluspunt ervaar, aangesien dit dienste is wat hulle benodig en waarvoor hulle sou moes betaal indien hulle nie aan die program deelgeneem het nie. Terwyl die meeste van die boere baie positief was oor hulle verhouding met Senwes, het hulle nie die verhouding as een van afhanklikheid beskou nie, maar het hulle eerder geredeneer dat hulle op grond van bostaande voordele kies om steeds deel te neem aan die inisiatief. Enkele van die boere het ook tydens die onderhoude opgemerk dat Senwes húlle nodig het met betrekking tot SEB-aangeleenthede.

Een van die boere wat deur Senwes ondersteun word was negatief oor alle aspekte van die landboumaatskappy, die personeel van die maatskappy asook die aard van kommunikasie tussen hom en die maatskappy. Hy het aangedui dat hy sy verhouding met die maatskappy binnekort finaal gaan verbreek, aangesien hy die maatskappy se optrede as onbillik beskou. Uit die onderhoud het geblyk dat hierdie boer hoogs ontevrede is met die maatskappy se finansiële beleide, aangesien hy by tye nie sy lenings kon afbetaal nie en die maatskappy geregtelike stappe teen hom geneem het. Hy het betoog dat dit nie vir hom moontlik is om sy boerdery uit te brei as hy na afloop van elke seisoen eers sy lenings moet terugbetaal nie. Dit wil dus voorkom of sy ontevredenheid meer gefokus is op die maatskappy se bestuur, in plaas van die landboukundiges se kommunikasie as sodanig. Hierdie opkomende boer het egter 'n negatiewe persepsie oor elke aspek van die ontwikkelingsprogram, soos uit die res van die bespreking sal blyk.

**Opkomende boere wat deur NWK ondersteun word**

Die omstandighede van die NWK-boere wat aan die studie deelneem het, was meestal baie anders as dié van die Senwes-boere. Uit die vyf boere waarmee onderhoude gevoer is, het slegs twee boere grond besit wat groot genoeg is vir werklike kommersiële produksie. Die ander drie boere het almal klein dele van eertydse kommunale grond gehad, en het dan addisionele grond van ander eienaars van kommunale grond gehuur. Hierdie boere het oor die algemeen moeilike finansiële omstandighede en erken dat hulle nie net van NWK afhanklik is vir mentorskap en opleiding nie, maar ook dat hulle finansieel van die maatskappy afhanklik is vir produksielenings ensovoorts.

Uit die bostaande kan ’n mens sien dat NWK-boere oor die algemeen heelwat meer afhanklik van die maatskappy is as wat die geval is met Senwes-boere. Hierdie verhoudings behoort ’n invloed te hê op die opkomende boere se persepsies van die aard van die verhouding asook die kommunikasie tussen hulself en die maatskappye. Uit die resultate blyk dit duidelik dat die Senwes-boere oor die algemeen meer krities teenoor die maatskappy staan as wat die geval met die NWK-boere is. Een moontlike rede vir hierdie verskil is die mate waarin die boere hulleself as afhanklik van die maatskappy beskou. Die navorser het ervaar dat die NWK-boere werklik bang was dat die maatskappy sou ophou om hulle te ondersteun en dit is moontlik dat hulle om daardie rede geen kritiek teen die maatskappy wou uitspreek nie. Soos in hoofstuk 7 (sien 7.4.1.2) gemeld is, het ’n werknemer van NWK die navorser vergesel, wat ’n verdere invloed op hierdie deelnemers se terugvoer kon hê.

’n Belangrike gevolgtrekking waartoe die navorser gekom het, is dat die Senwes-boere wat aan die studie deelgeneem het swart boere was, wat grotendeels nie werklik finansieel gesproke “opkomend” is nie, terwyl die meeste van die NWK-boere waarmee onderhoude gevoer is wel in daardie kategorie val.

Soos in hoofstuk 6 (sien 6.5.2.3, 6.6.2.3) aangedui is, het Senwes ’n beter werksverhouding met die regering as NWK en het hulle meer toegang tot regeringsfondse vir ondersteuning aan opkomende boere as NWK. Hierdie situasie, tesame met die verskille in die finansiële situasie van die boere wat die maatskappye ondersteun, is belangrike faktore wat ’n invloed het op die finansiële implikasies wat die KSV-inisiatiewe vir die maatskappye inhou. ’n Mens sou logies kon aflei dat NWK groter verliese in hierdie verband ly as Senwes. Bedrae wat die bestuurders van ontwikkelende landbou teenoor die navorser genoem het, steun hierdie gevolgtrekking.

Dus, hoewel Senwes en NWK in vergelykbare geografiese gebiede sake doen en in ’n groot mate dieselfde benadering tot ondersteuning aan opkomende boere volg, is die verhouding in terme van afhanklikheid van die maatskappy nie dieselfde nie en is die finansiële implikasies van ondersteuning aan opkomende boere ook nie vergelykbaar nie. Hierdie konteks behoort ’n invloed te hê op boere se persepsies van die maatskappye asook die kommunikasie tussen hulself en die maatskappye; uit die bespreking wil dit voorkom asof dit wel die geval is.

Vervolgens word die konstrukte bespreek wat uitgelig is as relevant vir kommunikasie tussen die landboumaatskappye en opkomende boere *in* KSV.

## 9.3 BEVOORDEELDES IS AKTIEF BETROKKE BY ALLE FASES EN FASETTE

In hoofstuk 4 (sien 4.2.3) is betoog dat bevoordeeldes van KSV-inisiatiewe aktief betrokke behoort te wees by alle fases en fasette van hierdie inisiatiewe. Die bevoordeeldes van Senwes en NWK se betrokkenheid by ondersteuningsprogramme word voorts geanaliseer.

### 9.3.1 Operasionele definisie van bevoordeeldes is aktief betrokke by alle fases en fasette

In hoofstuk 7 (7.3.4.3) is bevoordeeldes se aktiewe betrokkenheid by alle fases en fasette van KSV-inisiatiewe soos volg gedefinieer:

> Die bevoordeeldes behoort as gelyke vennote aktief deel te neem aan die navorsing, beplanning, identifisering van ontwikkelingsindikatore, implementering en evaluering van ontwikkelingsinisiatiewe asook alle besluite wat in hierdie proses geneem word.

Volgens Senwes en NWK is die opkomende boere aktief by alle fases en fasette van die ondersteuningsprogramme betrokke. Albei maatskappye reken hulle hanteer die behoefte-bepaling vir elke opkomende boer deelnemend en inklusief. Hiertydens het die boere die geleentheid om hulle visie, probleme en behoeftes te kommunikeer (Du Toit, 2013; Senwes-landboukundiges, 2013; Modise, 2013).

Volgens die maatskappye word individuele aksieplanne ook inklusief vir elke opkomende boer saamgestel. Albei maatskappye het aangedui dat daar geen pasklaar planne bestaan nie. Hulle benader elke boer, op grond van sy/haar haar unieke agtergrond, kennis, ervaring, hulpbronne en behoeftes en stel dan ’n unieke plan saam in samewerking met die betrokke boer (Du Toit, 2013; Senwes-landboukundiges, 2013; Modise, 2013).

Die landboukundiges van beide Senwes en NWK het beklemtoon dat behoeftebepalings, samestelling van aksieplanne asook die implementering daarvan nooit ŉ "top-down"-proses kan wees nie, aangesien die boere se deelname en insette een van die belangrikste faktore vir die sukses van die program is (Du Toit, 2013; Senwes-landboukundiges, 2013; Modise, 2013; Van Vuuren, 2013).

Die opkomende boere wat aan die ontwikkelingsprogramme van albei landboumaatskappye deelneem, dui egter die teendeel aan. Volgens hierdie boere bestaan daar een gestruktureerde program vir alle opkomende boere en word geen spesifieke planne op grond van individuele behoeftes opgestel nie. Sommige van hierdie boere verduidelik dat hulle reeds kennis en vaardighede in een of meer van die velde van opleiding gehad het, maar dat hulle aan die volledige program moes deelneem omdat dit in groepverband geskied het en verpligtend was.

Die oorgrote meerderheid boere het egter daarop gewys dat die kursusse en opleiding baie relevant en toepaslik was en dat hulle dankbaar is vir die geleentheid om só bemagtig te word. Boere het veral die opleiding in finansiële bestuur en rekenaarvaardigheid uitgesonder. Een van die boere beskryf dit as ŉ "wonderfully good course" terwyl ŉ ander aandui: "We learned quite a lot from the koöperasie (NWK)."

Al die opkomende boere wat aan die onderhoude deelgeneem het, het aangedui dat hulle nie deelgeneem het aan die samestelling van hulle eie ontwikkelingsprogram nie. Tog was almal behalwe een boer uiters tevrede met die manier waarop die program geskied het. Die oorgrootte meerderheid opkomende boere het betoog dat die landboumaatskappye as kenners op hierdie terrein sodanige besluite behoort te neem. Hulle motivering is dat hulle nie self vooraf geweet het watter vaardighede en kennis hulle sou nodig hê om suksesvol te kan boer nie. Een boer het dit soos volg gestel: "Senwes decided what training the farmers needed, but it was very appropriate and very valuable." ŉ Ander boer se standpunte oor die situasie is: "Hulle is goed – dié metode is reg en goed."

Twee boere het gemeld dat opvolgkursusse en opleiding, na afloop van die aanvanklike standaardprogram, aan boere gebied word op grond van hulle spesifieke behoeftes en ervaring. Hulle het bygevoeg dat daar voortdurend vasgestel word watter behoeftes boere nog het sodat die maatskappy daaraan aandag kan gee. ŉ Paar boere het wel opgemerk dat dit ideaal sou wees as hulle in ŉ groter mate kan deelneem aan besluite oor hoe hulle eie opleiding ná die eerste standaardprogram geskied. Sodoende sou hulle kon fokus op daardie aspekte wat vir hulle as

individue die belangrikste is. Een boer het verduidelik: “Senwes should *ask* me what courses I want, not *tell* me what I need.”

Wat implementering van aksieplanne betref, verskaf die maatskappye opleidingsgeleenthede, advies en kundigheid, terwyl die boere verantwoordelik is om daardie kennis in hulle boerdery te implementeer met die maatskappye wat hier slegs ’n ondersteunende funksie vervul. Nege uit die tien boere het aangedui dat hulle self verantwoordelik is vir besluitneming in hulle boerderye en dat die landboukundiges nie inmeng of hulle wil op die boere afdwing nie.

Uit die onderhoude met Senwes en NWK blyk dit dat die maatskappye grootliks evaluasieprosesse, soos “post-seasonal assessments” hanteer en in die lig daarvan aan die boere terugvoer gee (Du Toit, 2013; Senwes-landboukundiges, 2013; Modise, 2013).

Volgens die landboukundiges geskied die ontwikkelingsprogramme asook die behoeftebepaling en die samestelling van hierdie programme baie deelnemend. Hierteenoor wys die opkomende boere daarop dat dit nie die geval is nie. Die meerderheid opkomende boere en verteenwoordigers van die landboumaatskappye het saamgestem dat die implementering van die ontwikkelingsprojek wel baie deelnemend geskied, terwyl dit blyk dat dit nie met evalueringsprosesse die geval is nie.

Die een opkomende boer wat nie met die res saamgestem het nie is die boer wat negatief staan teenoor Senwes in geheel. Hy het aangedui dat hy geen sê in die samestelling van die program gehad het nie. Hy het die indruk gekry die landboumaatskappy dikteer hoe die program saamgestel en geïmplementeer moes word, en dat hulle oor die algemeen die ontwikkelingsproses oorheers. Volgens hom neem Senwes alle besluite en dwing hulle wil op boere af. Hy het dit so verwoord:

> Senwes do the planning, and the budget is 100% theirs ... They dictate sometimes and say “you must do it this way” ... There is one structured program for all farmers and if you do not do it their way, Senwes will not help you.

### 9.3.2 Gevolgtrekking oor bevoordeeldes is aktief betrokke by alle fases en fasette

Uit die bostaande bespreking kan ’n mens aflei dat opkomende boere nie aktief deelneem aan al die fases en fasette van die KSV-inisiatiewe nie, maar slegs aan die implementering daarvan. Die meeste opkomende boere is egter heel tevrede met die stand van sake en aanvaar dat die besluite wat die landboumaatskappye in hierdie verband neem tot die boere se voordeel strek,

aangesien die opleiding volgens hulle uiters relevant is en dit hulle bemagtig om suksesvol te kan boer.

## 9.4 BEVOORDEELDES AS HOOFROLSPELERS

In die huidige studie is geredeneer dat bevoordeeldes as hoofrolspelers in hulle eie ontwikkeling behoort op te tree (sien 4.2.3). In die volgende afdeling word aangedui in watter mate bevoordeeldes as hoofrolspelers in die KSV-inisiatiewe optree.

### 9.4.1 Operasionele definisie van bevoordeeldes as hoofrolspelers

Die konsep bevoordeeldes as hoofrolspelers, is in hoofstuk 7 (7.3.4.3) soos volg omskryf:

> Die bevoordeeldes behoort die ontwikkelingstrategie te konseptualiseer en tegelyk die hoofrolspelers in die uitvoering daarvan te wees, wat veronderstel dat hulle grootliks verantwoordelikheid vir besluitneming aanvaar.

Die landboukundiges van albei maatskappye het keer op keer aangedui dat hulle slegs adviseurs is wat die opkomende boere van raad bedien (Senwes-landboukundiges, 2013; Modise, 2013). Modise (2013) verduidelik die rol van die maatskappye en die opkomende boere soos volg: "The farmer got the destination and we have the transport. He must get on to the bus to reach his destination." Modise het verder beklemtoon dat die boer die "eindbestemming" moet vasstel en dat die maatskappy hom/haar slegs kan help om daardie eindpunt te bereik wat hy/sy graag wil. Du Toit (2013) en Modise (2013) het spesifiek genoem dat die boere se doelwitte en "eindbestemming" die bepalende faktor in die samestelling van programme is en dat alle aspekte van die programme daarop fokus om dít wat die boer wil bereik, moontlik te maak.

Volgens die landboukundiges word besluite oor die aksieplan wat vir die boere opgestel word, gesamentlik geneem en alle planne dus in samewerking met die boere opgestel. Wanneer hierdie planne saamgestel word, word die boere se unieke behoeftes as die belangrikste faktor beskou wat daardie plan moet hanteer (Senwes-landboukundiges, 2013; Modise, 2013). Die Senwes-landboukundiges (2013) het dit soos volg verwoord: "We draft a plan *with* the farmer, not *for* the farmer."

Volgens die landboukundiges geskied besluitneming oor boerderyaangeleenthede egter nie saam nie, maar berus by die betrokke boer, terwyl die landboukundiges hom/haar slegs van advies voorsien (Senwes-landboukundiges, 2013; Modise, 2013). Die landboukundiges van albei

maatskappye het op hierdie punt beklemtoon dat hulle nooit opdragte gee, voorskriftelik is of hulle idees op die boere afdwing nie. Hulle aanvaar en respekteer boere se besluite, selfs in gevalle waar hulle nie met die boer se besluite of praktyke saamstem nie. In hierdie konteks beskou die landboukundiges hulle dus slegs as raadgewers en ondersteuners en nie as besluitnemers nie (Senwes-landboukundiges, 2013; Modise, 2013). In die woorde van een van die Senwes-landboukundiges: "People do not respond well when you impose."

Volgens nege uit die tien opkomende boere neem die landboumaatskappye alle besluite oor die opleidingsprogram en neem die boere nie hier as gelyke vennote deel nie. Tog berus besluitneming rakende hulle eie boerderye by hulleself, en tree die landboukundiges in daardie opsig slegs as adviseurs op. Hierdie onderskeid is vir die opkomende boere uiters belangrik. Soos in afdeling 9.3 bespreek, is die meeste opkomende boere tevrede daarmee dat die maatskappy as hoofrolspeler optree by die opleidingsprogram, aangesien hulle die maatskappye as kundiges beskou wat weet watter vaardighede belangrik is vir 'n suksesvolle boerdery en sorg dat die boere die nodige vaardighede bekom.

Byna al die boere het meer as een keer beklemtoon dat hulle self die hoofrolspelers in boerdery-aangeleenthede is en daar hulle eie besluite neem. Hierdie opkomende boere het almal aangedui dat die landboukundiges hulle van waardevolle advies en inligting voorsien en dat hulle voorstelle en planne op die tafel sal plaas, maar dat finale besluitneming deurentyd by hulleself berus. Een boer het dit só verduidelik: "Senwes gives assistance, not orders." 'n Ander boer het hierby aangesluit deur te bevestig: "They do not impose, they make proposals." Die boere het ook saamgestem dat die landboukundiges dit so aanvaar wanneer hulle besluit om nie die betrokke landboukundige se raad te volg nie.

Die landboukundiges merk op dat meer ervare boere meestal hulle eie besluite neem en dit slegs met hulle "klankbord". Hierteenoor vra meer onervare boere meestal advies en implementeer dit dan net so. Die landboukundiges ervaar verder dat boere aan die begin van die program huiwerig is om self besluite te neem en eerder raad vra in omtrent alle besluite wat hulle moet neem. Mettertyd begin die boere op grond van hulle opleiding te ervaar dat hulle bemagtig word om self besluite te kan neem (Senwes-landboukundiges, 2013; Modise, 2013). Wat besluitneming betref, kan die landboukundiges dus besliste groei in boere se selfvertroue sien. Hulle ervaar ook dat boere toenemend onafhanklik begin optree. Die meerderheid opkomende boere deel hierdie siening en beaam dat hulle aanvanklik baie ondersteuning en leiding by die landboumaatskappye gekry het. Namate hulle egter meer vertroud met die boerdery geraak het, het hulle die nodige

selfvertroue opgebou om op eie stoom voort te gaan. Drie van die boere dui aan dat besluite aanvanklik saam geneem is na afloop van deeglike besprekings, maar dat hulle bemagtig is om tans in alle opsigte hulle eie besluite te kan neem.

Die landboumaatskappye beskou opkomende boere gevolglik as die hoofrolspelers in die ontwikkelingsproses, weens die volgende stand van sake: aksieplanne word op grond van die boere se behoeftes saamgestel, hulle is grootliks verantwoordelik vir die implementering van hierdie planne en het daarby die finale sê in alle besluitneming wat hulle raak. Hoewel die opkomende boere aandui dat die maatskappye die aksieplanne meestal eensydig opstel, beskou die oorgrootte meerderheid van hierdie boere hulleself as die hoofrolspelers, aangesien hulle self die aangeleerde vaardighede moet implementeer en hulle eie besluite neem.

Aan die anderkant is daar die een boer wat uiters negatief teenoor Senwes is (sien 9.3). Volgens hom neem Senwes verantwoordelikheid vir alle vorme van beplanning. Dus word volgens hom geen geleentheid geskep vir opkomende boere om aan beplanningsgeleenthede deel te neem nie.

Hierdie boer reken dat besluite in die besluitnemingsproses altyd by Senwes berus. Hy beklemtoon veral Senwes se rol in besluitneming oor die fondse wat die boer vanaf die staat ontvang en waarvan Senwes die mentor is deur op te merk: “Senwes makes all the decisions regarding the spending of the money. Their word is final.”

### 9.4.2 Gevolgtrekking oor bevoordeeldes as hoofrolspelers

Op grond van hierdie bespreking word tot die gevolgtrekking gekom dat opkomende boere wel optree as die hoofrolspelers in hulle eie boerderye en in die implementering van die ontwikkelingsinisiatiewe. Aan die ander kant tree hulle meestal nie as hoofrolspelers op in die samestelling van ontwikkelingsprogramme nie. Opkomende boere tree hiervolgens dus slegs in spesifieke aspekte as hoofrolspelers in hulle eie ontwikkeling op.

## 9.5 DEELNAME AS MIDDEL TOT DOEL EN DOEL IN SIGSELF

In die huidige studie word daar van die standpunt af uitgegaan dat deelname as ’n middel tot ’n doel asook as ’n doel in sigself gebruik moet word ten einde die KSV-inisiatiewe se ontwikkelingsdoelwitte te bereik, terwyl opkomende boere deur die proses van deelname bemagtig word.

### 9.5.1 Operasionele definisie van deelname as middel tot doel en doel in sigself

Die relevante konstruk is in hoofstuk 7 (7.3.4.3) soos volg gedefinieer:

> Bevoordeeldes behoort aan die ontwikkelingsproses deel te neem om hulle eie omstandighede te verbeter, maar deur hulle deelname behoort hulle ook bemagtig te word tot selfbestuur en selfonderhoud. Dit vereis dus dat hulle verantwoordelikheid vir die ontwikkelingsproses en hulle eie besluite neem.

Albei landboumaatskappye beklemtoon dat opkomende boere se deelname noodsaaklik is vir die ontwikkelingsinisiatiewe om te slaag (Du Toit, 2013; Senwes-landboukundiges, 2013; Modise, 2013; Van Vuuren, 2013). Dit dui daarop dat deelname as middel tot ŉ doel beskou word om die sukses van die programme vir beide die maatskappye en die boere te verseker (sien 4.2.3).

Daarmee saam word bemagtiging van opkomende boere as die oorkoepelende doelwit van beide maatskappye se KSV-inisiatiewe beskou, met die einddoel om opkomende boere te ondersteun om kommersiële boere te kan word (Du Toit, 2009a; NWK, 2011:34; 2012c). Sodoende wil die maatskappy verseker dat opkomende boere bemagtig word om selfbestuur en selfonderhoud te beoefen.

Senwes en NWK wys daarop dat vaardigheidsontwikkeling op praktiese ondersteuning gebaseer word en dat opkomende boere voortdurend leer uit die dinge wat hulle self doen (Senwes, 2011:36; Du Toit, 2013; NWK, 2012c; Modise, 2013). Soos in afdeling 9.3 bespreek, doen die maatskappy niks *vir* die boere nie, maar lei hulle slegs op om self en onafhanklik kommersieel te kan boer. Dit kom ook in afdeling 9.3 en 9.4 na vore dat opkomende boere besluite oor hulle boerdery self neem en dat van hulle verwag word om verantwoordelikheid en eienaarskap vir hulle eie ontwikkeling en bemagtiging te aanvaar.

Senwes verwys na die "volgehoue verbeteringstelsel" om te bevestig dat hulle voortdurend ondersteuning verskaf in ooreenstemming met opkomende boere se individuele behoeftes (Du Toit, 2009a). NWK beklemtoon ook dat boere slegs ondersteun word op grond van hulle unieke behoeftes. Senwes noem verder dat ŉ mentor wat opkomende boere kan bystaan noodsaaklik is asook dat volgehoue kommunikasie en terugvoer geskied sodat opkomende boere bemagtig kan word om onafhanklik te boer (Du Toit, 2009a). Hierdie argument dui daarop dat deelname as ŉ middel tot ŉ doel eerder as ŉ doel in sigself beskou word.

Uit hierdie bespreking kan afgelei word dat Senwes en NWK redeneer dat deelname aan die KSV-inisiatiewe onontbeerlik vir die sukses van die program is, wat veronderstel dat hulle dit as middel tot ŉ doel beskou. Dit is duidelik dat groot klem geplaas word op "self-doen", "volgehoue verbetering", groei, bemagtiging en mentorskap asook op die maatskappye se langtermynbetrokkenheid. Hieruit kan ŉ mens dus ook aflei dat die maatskappye deelname aan die KSV-inisiatiewe wel as (bemagtigings-) doel in sigself beskou.

Een saak het egter nie uit die onderhoude na vore gekom nie. Dit is dat deelname aan die *kommunikasieproses* beskou word as manier waarop boere deur self-refleksie bemagtig kan word (sien 4.2.3). Die afleiding kan gemaak word dat die landboumaatskappye deelname aan die kommunikasieproses moontlik slegs as middel tot ŉ doel beskou. Hoewel dit nie so deur die maatskappye beplan word nie, is dit egter moontlik dat opkomende boere deur hulle aktiewe deelname aan kommunikasie tydens behoeftebepaling, die samestelling van aksieplanne en die implementering daarvan, bemagtig kan word om hulle eie realiteit beter te begryp en te verwoord. Die vraag is of deelname in hierdie konteks ook as doel in sigself beskou kan word. Daarvoor is die opkomende boere se persepsies omtrent deelname die bepalende faktor.

Min van die boere het werklik kommentaar gelewer oor deelname as doel in sigself en het grootliks op die ontwikkelingsdoelwitte van die inisiatiewe gefokus. Vier van die tien boere het egter spesifiek aangedui dat hulle deur gesprekvoering met die landboukundiges baie leer en bemagtig word. Hierdie vier boere het verduidelik dat hulle deur gebalanseerde horisontale kommunikasie met die landboukundiges kans kry om kwessies uit te klaar, meer te leer en beter begrip vir omstandighede te kry.

Almal behalwe een boer het die belangrikheid en die rol van die landboukundiges in die boere se eie ontwikkeling beklemtoon. Hierdie boere het verder aangedui dat hulle op grond van hulle oop, interpersoonlike verhoudings met die landboukundiges as boere baie leer en groei.

### 9.5.2 Gevolgtrekking oor deelname as middel tot doel en doel in sigself

Nie die maatskappye of boere het deelname as doel in sigself uitgewys nie. Hierdie situasie kan ŉ aanduiding daarvan wees dat deelname meestal slegs as ŉ middel tot ŉ doel beskou en ingespan word. Dit sou potensieel daartoe kon lei dat die uitkoms van deelname, eerder as die proses beklemtoon word, en dat bevoordeeldes nie as hoofrolspelers in hulle eie bemagting deelneem nie (sien 4.2.3). Tog dui albei partye aan dat boere deur bespreking en gesprekvoering oor die relevante boerdery-aangeleenthede bemagtig word. Gevolglik wil dit voorkom of

deelname tans as middel tot ŉ doel hanteer word, maar dat deelname toevallig ook ŉ bydrae lewer tot bemagtiging en so ŉ doel in sigself bereik. Die proses van deelname word egter nie as ŉ doel in eie reg erken nie.

## 9.6 BEMAGTIGING TOT SELFONDERHOUD

Bemagtiging tot selfonderhoud word in die huidige studie as die einddoel van kommunikasie *in* KSV beskou (sien 4.2.4). Hierdie konsep word voorts vanuit die empiriese studie belig.

### 9.6.1 Operasionele definisie van bemagtiging tot selfonderhoud

Bemagtiging tot selfonderhoud word in die huidige studie soos volg beskou (7.3.4.3):

> Bevoordeeldes behoort bemagtig te word om self beheer en seggenskap oor hulle omstandighede te neem. Die ideaal sal hier wees as bevoordeeldes op hulle eie hulpbronne en energie kan staatmaak terwyl die maatskappy hulle slegs hierin ondersteun.

Die doel van ontwikkelende landbou in albei maatskappye is om die opkomende boere só te bemagtig dat hulle op kommersiële vlak onafhanklik kan boer. Die realiteit is egter anders. Hoewel daar groei en ontwikkeling in die boere se kennis en vaardighede plaasvind, het nie een van die twee maatskappye al ervaar dat boere heeltemal onafhanklik en sonder hulp van die maatskappy kon voortgaan nie (Senwes-landboukundiges, 2013; Modise, 2013). Van die redes hiervoor is die wisselvalligheid van die landbousektor en die groot aantal faktore wat ŉ invloed op landbou uitoefen. Landboukundiges het heelwat voorbeelde opgenoem waar boere ŉ tyd lank onafhanklik kon funksioneer en in hulle eie onderhoud kon voorsien, maar dat verskeie onvoorsiene faktore hulle weer van die maatskappy afhanklik gemaak het. Hierdie faktore sluit in: ŉ vreemde reënvalpatroon, nuwe siekte of wisselings in die ekonomie. Dit is onmoontlik om opkomende boere vir alle moontlike omstandighede voor te berei. Gevolglik, wanneer onverwagse omstandighede opduik, is die boere soms nie gereed om dit te hanteer nie.

Die meeste van die opkomende boere beaam dat die opleidingsprogramme en die landboumaatskappye se mentorskap uiters waardevol was en steeds is, en dat hulle in so ŉ mate daardeur bemagtig word dat hulle “eendag” onafhanklik en volhoubaar sal kan boer.

Slegs twee uit die tien boere het aangedui dat hulle gereed is om onafhanklik – sonder verdere insette van die maatskappy – te kan boer. Een van hierdie boere is daardie genoemde persoon

wat erg negatief teenoor die landboumaatskappy staan. Oor bemagtiging reken hy dat hy geensins by die maatskappy se ondersteuning en mentorskap baat nie. Volgens hom het hy geen mentorskap nodig nie omdat hy met sy boerdery vertroud is. Gevolglik is die maatskappy se betrokkenheid vir hom frustrerend en problematies. Hy het dit soos volg verduidelik: "The mentors are wasting my time. They always stop me and keep on postponing ... Senwes gets in the way." Die ander boer wat meen dat hy onafhanklik kan boer dui aan dat hy nie meer mentorskap nodig het nie, aangesien hy deur die Departement van Landelike Ontwikkeling as mentor geakkrediteer is en dus self as mentor vir ander boere optree. Hierdie boer is reeds agt jaar lank deel van Senwes se program en was betrokke by landbou voordat hy begin het om hieraan deel te neem.

Die ander agt boere het aangedui dat hulle in mindere of meerdere mate onafhanklik met hulle boerdery kan voortgaan, maar het beklemtoon dat die landboukundiges steeds beskikbaar behoort te wees om hulle van raad en voorstelle te voorsien wanneer dit nodig is en dat hulle steeds 'n mentor wil hê. Hierdie boere het ook klem gelê op veranderings in die landbou en het daarop gewys dat hulle nie altyd "nuwe probleme" kan oplos, of weet hoe om "nuwe situasies" te hanteer nie.

Een boer het byvoorbeeld genoem dat hy reeds die afgelope drie jaar lank slegs finansiële ondersteuning van Senwes ontvang en toegelaat word om op sy eie te boer. Tog het hy steeds die vrymoedigheid om die landboukundiges te kontak en raad te vra indien hy enige probleme ondervind. Hy beklemtoon: "Senwes must still be available." 'n Ander boer het dit so uitgedruk: "Ek kan self gaan, maar ek voel nie veilig nie, want goeters verander elke jaar."

Dit wil dus voorkom of die meeste opkomende boere wat aan die studie deelgeneem het, reken dat hulle deur hulle deelname aan die landboumaatskappye se opleidingsprogramme bemagtig word om selfonderhoudend te kan boer. Tog dui die meerderheid boere ook aan dat hulle die maatskappye steeds as mentors en adviseurs nodig het, selfs nadat hulle geruime tyd deur die maatskappye ondersteun is.

Soos in afdeling 9.4 en 9.5 bespreek, ervaar die landboukundiges dat boere bemagtig word om self besluite te kan neem en om hulle eie oordeel te vertrou. Dit gebeur egter gereeld dat unieke omstandighede sommige van die boere weer van die maatskappye afhanklik maak.

### 9.6.2 Gevolgtrekking oor bemagtiging tot selfonderhoud

Uit die bespreking kan afgelei word dat opkomende boere meestal oor tyd heen deur Senwes en NWK se KSV-inisiatiewe bemagtig word om hulle self te kan onderhou en op hulle eie hulpbronne staat te maak. Tog is hierdie boere gereeld nie in staat om onbekende omstandighede te hanteer nie en het heelwat van hulle nie genoeg selfvertroue om sonder mentorskap te funksioneer nie. Die meeste opkomende boere dring verder daarop aan dat die landboukundiges "altyd" beskikbaar moet bly om ondersteuning en mentorskap te verleen. Vanuit die teorie oor bemagtiging kan geargumenteer word dat hierdie tendens 'n aanduiding kan wees dat opkomende boere nog nie self beheer oor hulle eie omstandighede geneem het nie en dus nie ten volle bemagtig is tot selfonderhoud nie (sien 4.2.4). Die onsekerheid en veranderlikheid van die landbousektor moet egter in gedagte gehou word, aangesien dit 'n besondere uitdagende konteks is waarbinne mense bemagtig moet word.

## 9.7 GELYKE VENNOTE

In hoofstuk 4 en 5 (sien 4.2.3, 5.4) is beklemtoon dat opkomende boere as gelyke vennote aan gesprekke rakende hulle eie bemagtiging moet kan deelneem. In die volgende afdeling word ondersoek ingestel na die mate waarin opkomende boere as gelyke vennote met landboukundiges kommunikeer.

### 9.7.1 Operasionele definisie van gelyke vennote

Ten einde duidelik te maak wat in die betrokke studie as "gelyke vennote" beskou word, is dié konsep in hoofstuk 7 (7.3.4.1) omskryf:

> Bevoordeeldes, ander belangegroepe en maatskappye kan as gelyke vennote in die kommunikasieproses beskou word, indien die volgende vereistes geld: wedersydse respek en wedersydse vertroue tussen hulle heers, hulle ewe veel geleentheid en reg het om aan die kommunikasie deel te neem en alle betrokkenes ewe veel mag in die kommunikasie geniet deurdat almal se standpunte as ewe belangrik erken word.

Albei landboumaatskappye beskou die opkomende boere as gelyke vennote in die ontwikkelingsproses. In alle gevalle word die individuele boere se behoeftes as basis gebruik en hulle kennis en ervaring van die landbou-omstandighede asook hulle persoonlike omstandighede erken en gerespekteer (Senwes-landboukundiges, 2013; Modise, 2013). Modise (2013) beskou

die verhouding tussen landboukundiges en opkomende boere as ’n wedersydse leerproses en dui aan dat hulle gereeld by die boere leer, op grond van die boere se ervaring en kennis van spesifieke landbou-omstandighede.

Die realiteit is egter dat die landboukundiges wel *kundiges* op bepaalde terreine is, en op grond van hulle kennis van die onderwerp daardie inligting aan die boere moet oordra. Hoewel hulle uiters versigtig is om nie besluite namens boere te neem, opdragte te gee of op enige manier “oor te neem” nie, bly die vlakke van kennis ongelyk. Gevolglik kan die twee partye gereeld nie as volledig gelykes aan die kommunikasieproses deelneem nie.

Die landboukundiges van Senwes en NWK het afsonderlik van mekaar ’n interessante ervaring gemeld. Hulle vind dit veel moeiliker om ’n vertrouensverhouding met ’n meer ongeletterde boer te bou en ook om met so ’n persoon saam te werk, as met meer geletterde persone. Al die landboukundiges het saamgestem dat die tempo van ontwikkeling in ’n groot mate bepaal word deur die boer se vlak van geletterdheid. Dit geld ook in gevalle waar boere se opleiding glad nie met landbou verband hou nie. Volgens hulle kan ’n mens duidelik onderskei tussen boere wat nie hulle skoolopleiding voltooi het nie, diegene wat minstens matriek geslaag het en ander wat tersiêre kwalifikasies het of in ’n sakeomgewing werksaam was. Die landboukundiges ervaar dat meer ongeletterde boere baie “moeilik” is, dat dit veel langer neem om inligting by hulle te kry, dat hulle meer wantrouig teenoor die maatskappy en (dus ook die landboukundiges) staan en ook nie geredelik bereid is om “nuwe” boerderymetodes aan te pas nie (Senwes-landboukundiges, 2013; Modise, 2013).

’n Moontlike rede hiervoor kan wees dat meer ongeletterde boere minderwaardig voel en bang is dat die landboukundiges hulle nie as gelykes erken en respekteer nie. Hierdie persepsie kan daartoe lei dat sulke boere ’n meer verdedigende houding inneem totdat hulle van die landboukundige se bedoelings oortuig is.

Voordat die opkomende boere se persepsies van gelyke vennootskap bespreek word, is dit nodig om daarop te wys dat opkomende boere in die Senwes-program duidelik onderskei tussen hulle verhoudings met die landboukundiges en dié met die maatskappy in geheel. Behalwe vir een, het al die boere aangedui dat hulle ’n baie positiewe, oop, gemaklike, interpersoonlike vertrouensverhouding met die landboukundiges het, maar glad nie dieselfde oopheid en wedersydse vertroue jeens die res van die maatskappy ervaar nie. Die opkomende boere wat deur NWK ondersteun word, het egter nie onderskeid getref tussen landboukundiges en die

maatskappy in geheel nie. Hulle was net so positief oor die verhouding tussen hulleself en die maatskappy as geheel.

**Vennootskap tussen opkomende boere en die landboukundiges**

Byna al die boere het aangedui dat hulle voel dat hulle in vennootskap met die landboukundiges werk en het beklemtoon dat daardie verhouding deur wedersydse respek en vertroue gekenmerk word. Die oorgrootte meerderheid boere het daarop gewys dat hulle die geleentheid en reg het om aan die kommunikasie deel te neem, dat hulle self voorstelle kan maak en dat hulle hul idees en planne met die landboukundiges kan bespreek. Daarby het hulle aangedui dat hulle as gelykes erken word en só aan gesprekvoering en besluitneming deelneem en dat hulle argumente en bekommernisse as belangrik en geldig beskou en hanteer word. Die opkomende boere het ook bevestig dat daar ’n gebalanseerde verspreiding van mag tussen hulle en die landboukundiges bestaan. Gevolglik het die twee partye ’n besonder goeie en vriendskaplike interpersoonlike verhouding.

Drie van die opkomende boere wat deur Senwes ondersteun word, het egter probleme tussen hulself en Senwes se bestuur uitgewys.

**Vennootskap tussen opkomende boere en Senwes in geheel**

Die een boer wat oor die algemeen met Senwes ontevrede is, se standpunt oor gelyke vennootskap met die maatskappy in geheel is eenvoudig: “There is NO partnership.” Hy het beklemtoon dat hy geen inspraak in enige besluitneming het nie, dat daar geen gesprekke plaasvind nie, maar dat hy bloot inligting vanaf Senwes ontvang. Hy stel dit dat hy slegs aan die program deelneem om finansiering van die staat te ontvang, maar dat Senwes ook volle beheer oor hierdie fondse neem, wat hom die geleentheid ontneem om self besluite te kan neem.

Om die gebrek aan wedersydse respek en vertroue in die verhouding te illustreer, meld hy dat hy nie die geleentheid kry om Senwes terug te betaal wanneer hy geld skuld nie, maar dat hulle dit direk van sy rekening aftrek wanneer hy graan by die silo’s inry. Hy beklemtoon by verskeie geleenthede dat dié werkwyse beteken hy het geen beheer oor sy eie geld nie, en mag dus nie beheer neem oor die fondse wat die regering aan hom toegeken het nie. Hierdie praktyk laat hom voel of die maatskappy hom nie eens genoeg vertrou om sy skuld te betaal, of om sy eie finansies te bestuur nie. Hy druk die ongemaklikheid uit Senwes se verhaling van fondse deur hierdie standpunt: “And you can’t say nothing, because it is their money.”

ʼn Tweede boer sluit hierby aan en beklemtoon sy persepsie dat Senwes van opkomende boere misbruik maak omdat hulle weet dat die boere van die maatskappy vir finansiële ondersteuning afhanklik is. Hy beskryf besluitneming in hierdie konteks as "compromisary decision making" omdat boere altyd "on the begging side" is. Hy verduidelik die toestand soos volg: "Farmers are compromising their dignity and their everything, since they need Senwes for survival."

Albei hierdie boere reken Senwes is "very strict and stubborn" in hulle hantering van finansies en dat Senwes nie in "good faith" sake bedryf nie. Hierdie boere dui albei aan dat daar ʼn duidelike "top-down"-verhouding bestaan, wat beteken dat dit onmoontlik is om as gelyke vennote aan gesprekvoering met die maatskappy te kan deelneem. Een van hulle beskryf Senwes as ʼn "baie moeilike" maatskappy wat slegs op geld fokus en hy sien die persone (anders as die landboukundiges) waarmee hy in direkte kontak is ook as "moeilike" individue. Op grond hiervan reken hy dat daar baie frustrasie in die verhouding tussen hom en Senwes bestaan en dat hy die verhouding dus nie as wedersyds voordelig beskou nie.

Drie boere bespiegel dat daar moontlik nie gesonde verhoudings of goeie kommunikasie tussen die ontwikkelingsafdeling en topbestuur van Senwes bestaan nie. Hulle het aangedui dat die bestuur nie bereid is om met hulle nie in gesprek te tree nie en dat topbestuur in daardie maatskappy rigied is. Hierdie opkomende boere het opgemerk dat die landboukundiges hulle in ʼn uiters moeilike posisie bevind aangesien hulle druk van beide die boere en die maatskappy ervaar, terwyl hulle nie besluitnemers is nie en gevolglik nie die boere se probleme kan aanspreek nie.

Een boer se voorstel is dat Senwes hulle werkwyse ernstig hersien en hy beklemtoon dit met hierdie woorde: "Senwes should not *manage* farmers." ʼn Ander boer verwys na topbestuur se "bossy attitude" en dui aan dat hulle "know-it-all attitude" al heelwat opkomende boere van die maatskappy vervreem het. Hierdie drie boere stel hulle behoefte dat topbestuur regstreeks met opkomende boere in gesprek moet tree en dat alle partye bereid moet wees om werklik na mekaar te luister en mekaar se standpunte in te sien, voordat enigsins van ʼn vennootskap sprake kan wees.

### 9.7.2 Gevolgtrekking oor gelyke vennote

Uit die bostaande bespreking kan afgelei word dat opkomende boere wel as gelyke vennote met landboukundiges in gesprek tree. Hoewel hierdie studie nie fokus op opkomende boere se

verhouding met die bestuur van die maatskappye nie, is dit duidelik dat drie van die vyf boere in die Senwes-program ervaar dat daar geen vennootskap tussen hulle en bestuur bestaan nie.

## 9.8 GEDEELDE/WEDERSYDSE BEGRIP

Gedeelde/wedersydse begrip word in die huidige studie as 'n noodsaaklike kenmerk van kommunikasie *in* KSV beskou, maar is ook uitgewys as 'n belangrike *einddoel* van kommunikasie *in* KSV (sien 4.2.1, 5.4).

### 9.8.1 Operasionele definisie van gedeelde/wedersydse begrip

Gedeelde/wedersydse begrip word in die betrokke studie soos volg beskou (7.3.4.1):

> Gedeelde begrip veronderstel dat die bevoordeeldes, ander belangegroepe en maatskappye, deur die proses van gebalanseerde horisontale kommunikasie werklik begrip toon vir hulle eie asook vir mekaar se realiteit, konteks, belange, behoeftes, vermoëns en verwagtings, ook vir die KSV-inisiatief en die redes en motiverings daarvoor. Sodanige begrip behoort hulle in staat stel om hulle eie en mekaar se realiteit te kan beskryf en dit moontlik te kan verander.

Die landboukundiges verduidelik dat hulle deur gereelde interpersoonlike kommunikasie oor tyd heen 'n vertrouensverhouding met die boere opbou en só insig in die boere se realiteit kry. Die landboukundiges besoek boere gereeld waar hulle baie tyd saam met die boer op sy/haar plaas deurbring, die boer en sy/haar familie asook hulle omstandighede leer ken en sodoende 'n verhouding vestig waarbinne die boere gemaklik is om openlik oor probleme, behoeftes en tekortkomings te praat (Senwes-landboukundiges, 2013; Modise, 2013). Modise (2013) beklemtoon dat dit belangrik is om 'n geheelbeeld van die boer se realiteit, situasie en konteks te vorm, sodat hulle werklik begrip vir daardie betrokke boer kan hê.

Al die landboukundiges het aangedui dat begrip oor tyd heen gebou word, en dat dit heelwat tyd en toewyding neem om 'n verhouding te vestig waarin daar genoeg wedersydse vertroue is dat eerlike en openlike kommunikasie kan plaasvind (Senwes-landboukundiges, 2013; Modise, 2013). Die landboukundiges glo dat hulle, op grond van die vertrouensverhouding met die opkomende boere, werklik begrip kan vorm vir die boere se behoeftes, verwagtings, realiteit, struikelblokke, probleme, uitdagings, tekortkomings en visies (Senwes-landboukundiges, 2013; Modise, 2013). 'n Probleem wat die landboukundiges ervaar is dat dit nie moontlik is om in ál die boere se behoeftes te voorsien nie.

Senwes se landboukundiges het aangedui dat die boere se verwagtings van hulle soms onrealisties is en dat hulle dink die landboukundiges kan persoonlik al die dienste aan hulle voorsien wat die maatskappy in geheel lewer. Dié landboukundiges voel dat daar nie altyd begrip is vir hulle velde van kundigheid nie, maar dat boere van hulle verwag om persoonlik aan al hulle behoeftes te kan voldoen (Senwes-landboukundiges, 2013).

Die Senwes-landboukundiges het verder daarop gewys dat die boere nie noodwendig begrip vir die maatskappy se omstandighede toon nie. Hierdie boere het soms onrealistiese verwagtings van die mate waarin die maatskappy hulle kan ondersteun en hulle raak gefrustreerd wanneer die maatskappy nie in al hulle behoeftes voorsien of verwagtings voldoen nie (Senwes-landboukundiges, 2013). Een van die landboukundiges verduidelik hierdie verwagtings soos volg: “Farmers always need *more.*”

Beide van Vuuren (2013) en Du Plooy (2013) sluit hierby aan wanneer hulle verduidelik dat sommige van die opkomende boere glo dat die maatskappy hulle iets skuld en dat hulle op grond van die vorige politieke bedeling huidig onvoorwaardelik op ondersteuning van die maatskappy geregtig is. Hierdie soort houding veroorsaak egter probleme in die werkverhouding tussen die boere en die maatskappy wanneer boere nie verantwoordelikheid vir hulle eie omstandighede en boerderye aanvaar nie. Die landboukundiges van Senwes het hierdie probleem beaam deur aan te dui dat sommige opkomende boere juis van Senwes verwag om die werk te doen, eerder as om hulle net van advies te voorsien.

Met uitsondering van een, het al die opkomende boere bevestig dat daar wel wedersydse begrip tussen hulle en die landboukundiges bestaan. Soos in afdeling 9.6 gemeld, bestaan daar ’n vertrouensverhouding tussen die opkomende boere en die landboukundiges en dui die boere aan dat landboukundiges op grond van hierdie persoonlike vertrouensverhouding begrip het vir hulle realiteit, probleme, behoeftes en verwagtings.

Die drie boere wat krities staan teenoor die bestuur van Senwes se siening hieromtrent, is dit eens dat die landboukundiges wel begrip het vir hulle omstandighede en behoeftes, en hulle sienings respekteer. Maar hulle het tog die volgende indruk oor Senwes in geheel (met verwysing na bestuur):

- dat hulle geen begrip vir opkomende boere toon nie;
- nie na hulle wil luister nie;

- nie ag slaan op hulle standpunte nie; en ook
- nie hulle unieke behoeftes in ag neem nie.

Hulle argument is gevolglik dat daar gedeelde begrip tussen hulle en die landboukundiges bestaan, maar dat dit nie die geval is met hulle en die topbestuur nie. Een van die boere wat aan die NWK-program deelneem, het ’n soortgelyke argument gevoer deur te sê hy weet die landboukundiges verstaan sy omstandighede, maar dat hy nie weet of “die meneer hoër op” dit ook verstaan nie.

Die boer wat baie probleme met Senwes ervaar, wys daarop dat hy geen geleentheid gegun word om insette te lewer nie, hoewel hy graag wil hê dat die maatskappy sy insette moet verwelkom om sodoende sy omstandighede te kan begryp. Hy reken egter dat die landboukundiges nie begrip toon vir sy boerdery en sy unieke situasie nie; ook dat hulle nie realisties is wanneer hulle voorstelle en aanbevelings oor sy boerdery maak nie. Hy ervaar dat die landboukundiges (as werknemers van Senwes), deurentyd die maatskappy se belange bo dié van die boer stel. Hy meld as voorbeeld dat hulle hom voortdurend aanraai om van sy kudde te verkoop om sy lening aan Senwes te kan delg, maar hy reken dat hy só nie sy kudde sou kon uitbou nie. Hy redeneer dat die landboukundiges nie boere is nie, maar werknemers van ’n korporatiewe maatskappy. Dit veroorsaak dat hulle nie werklik begrip het vir sy realiteit nie. Hy reken dat hy wel begrip het vir die maatskappy se posisie en die nodigheid om wins te maak en geld te verhaal, maar dat die begrip nie wedersyds is wat sy boerderybehoeftes betref nie.

Al die opkomende boere in die ondersoek het bevestig dat hulle begrip het vir die maatskappye se omstandighede en belange. Tog het heelwat van hulle wel aangedui dat hulle lenings teen laer rentekoerse wil aangaan, dat die maatskappye nie so streng oor die terugbetaling van lenings behoort te wees nie en dat die maatskappye moet voortgaan om hulle ’n onbepaalde tyd lank te ondersteun. Hieruit kan afgelei word dat die boere moontlik nie werklik begrip toon vir die maatskappye se omstandighede as korporatiewe organisasies nie. Dit sluit immers die belang in om wins te genereer en meer mense te ondersteun as wat tans aan die program deelneem.

### 9.8.2 Gevolgtrekking oor gedeelde/wedersydse begrip

Gedeelde begrip word geskep deur ’n proses van gebalanseerde horisontale kommunikasie. In die verhouding tussen die landboukundiges en opkomende boere word sodanig gekommunikeer dat gedeelde begrip potensieel gefasiliteer kan word. Na aanleiding van die bespreking oor gedeelde begrip kan afgelei word dat landboukundiges ’n goeie begrip het vir opkomende boere

se realiteit, behoeftes, belange en probleme, maar dat boere nie dieselfde mate van begrip toon vir die omstandighede van landboukundiges en die maatskappye nie. Aangesien begrip nie werklik wedersyds is nie, kan aanvaar word dat gedeelde begrip slegs in ’n mate bestaan, hoewel die aard van kommunikasie tussen beide partye toepaslik is vir die skepping van gedeelde begrip.

## 9.9 GEBALANSEERDE HORISONTALE KOMMUNIKASIE

In die huidige studie word betoog dat die aard van kommunikasie *in* KSV horisontaal en gebalanseerd om einde aan die beginsels van dialogiese kommunikasie te kan voldoen (sien 4.2.1), wat as noodsaaklik geag word vir die bereiking van enige ontwikkelingsdoelwitte.

### 9.9.1 Operasionele definisie van gebalanseerde horisontale kommunikasie

> Gebalanseerde horisontale kommunikasie beteken dat deelnemers werklik na mekaar sal luister. Dit behels ook dat die bevoordeeldes, ander belangegroepe en die maatskappy aktief as gelyke vennote sal deelneem aan ’n tweerigtingkommunikasieproses/wedersydse gesprek waarin die gespreksgenote ewe veel mag en seggenskap geniet.

Die landboukundiges van albei maatskappye het verduidelik dat die kommunikasieproses gebalanseerd en horisontaal geskied en dat hulle en die boere as gelyke vennote aan die kommunikasieproses deelneem (Senwes-landboukundiges, 2013; Modise, 2013).

Senwes se landboukundiges het egter uitgelig dat kommunikasie meestal van die maatskappy se kant geïnisieer word, aangesien hulle gewoonlik die boere kontak, maar dat die boere selde van hulle kant af die landboukundiges kontak. Die veekundige het voorbeelde genoem waar boere ernstige probleme ondervind en van hulle vee verloor het, maar nie die landboukundige gekontak het nie. Nadat die landboukundige die boer in ’n later stadium geskakel het, het dié hom verwyt omdat hy nie vroeër gebel het nie.

Al drie landboukundiges het saamgestem dat die boere ’n bepaalde verwagting het dat dit die landboukundiges se taak is om hulle te kontak en dat hulle nie self ’n verantwoordelikheid het om met die maatskappy in verbinding te tree nie. Hierdie soort omstandighede veroorsaak groot frustrasie vir die landboukundiges omdat hulle nie op ’n daaglikse basis met almal kontak kan handhaaf nie. Tog sou hulle graag wou weet wanneer hulle kennis en ondersteuning nodig is. Die landboukundiges glo dat boere wel die vrymoedigheid het om hulle te kontak en skryf die swak kontak daaraan toe dat boere nie bereid is om vir telefoonoproepe te betaal nie. Die ironie

is egter dat die boere gereeld in die proses veel groter verliese lei, soos wanneer daar ŉ siekte onder hulle vee uitbreek en hulle van die diere verloor (Senwes-landboukundiges, 2013; Modise, 2013).

Op hierdie punt het al drie landboukundiges beklemtoon dat hulle ŉ behoefte aan tweerigtingkommunikasie het, waar die boere besef dat die plase hulle eie verantwoordelikheid is en dat dit daarom ook hulle verantwoordelikheid is om hulp in te roep en terugvoer aan die landboukundiges te gee. Laasgenoemde sou graag wou sien dat boere meer proaktief aan hulle eie ontwikkeling deelneem, en ervaar die feit dat dit tans nie die geval is nie as problematies (Senwes-landboukundiges).

Met die uitsondering van een, het al die opkomende boere aangedui dat daar gebalanseerde horisontale kommunikasie tussen hulle en die landboukundiges plaasvind, aangesien die landboukundiges werklik na hulle luister en hulle ewe veel mag en seggenskap in die kommunikasieproses het. Al hierdie boere dui aan dat hulle uiters tevrede is met die kommunikasie tussen hulle en die landboukundiges, aangesien laasgenoemde hulle gereeld bel en gereeld besoek. Een boer het byvoorbeeld opgemerk: “They call all the time, and they visit.” Uit die onderhoude het dit egter duidelik geword dat die landboukundiges byna altyd kommunikasie inisieer deur die boere te skakel of te besoek, terwyl die boere slegs met hoë uitsondering van hulle kant af kontak sal maak. Hierdie situasie kan gesien word as ŉ simptoom van ŉ ongelyke magsverhouding waarin die landboukundiges en opkomende boere nie werklik as gelykes deelneem nie. Daar kan twee moontlike redes hiervoor wees: die eerste is dat die landboukundiges kies om in beheer van kommunikasie te bly ten einde die meeste mag in die verhouding te behou. Die tweede moontlikheid is dat die opomende boere kies om nie die verantwoordelikheid van ŉ gelyke magsverhouding te aanvaar nie, omdat dit geriefliker is as die landboukundiges die meeste van die verantwoordlikheid neem. Die behoefte wat telkens deur die landboukundiges uitgewys is na groter verantwoordelikheid deur die boere, kan ŉ aanduiding wees dat die opkomende boere kies om nie verantwoordelikheid vir hul eie ontwikkeling te aanvaar nie.

Wat ookal die rede vir hierdie wanbalans in kommunikasie mag wees, die opkomende boere is hoogs tevrede met hierdie omstandighede en dui aan dat hulle baie gelukkig is met die “high level” van kommunikasie. Byna al die boere het aangedui dat hulle die landboukundiges enige tyd kan skakel en dat hulle dadelik sal uitkom na die plaas as daar probleme is. Tog het byna

almal gereken dat so iets byna nooit nodig is nie, aangesien die landboukundiges hulle immers gereeld genoeg skakel en besoek.

Byna al die boere in die fokusgroepe het ook aangedui dat daar goeie interpersoonlike verhoudings tussen hulle en die landboukundiges heers. Hulle het ook bevestig dat hulle tydens besoeke kwessies kan bespreek wat vir hulle as boere belangrik is, sonder dat die landboukundiges hulle wil of sienings op hulle afdwing. Hierdie boere het met groot lof van die landboukundiges gepraat en het beklemtoon dat hulle enige tyd vrae of bekommernisse met die landboukundiges kan deel en dat hulle as eweknieë erken en gerespekteer word.

Twee boere was positief oor kommunikasie tussen hulle en die landboukundiges, maar negatief oor kommunikasie met bestuur. Dié boere het gemeld dat daar nie sprake van gebalanseerde horisontale kommunikasie tussen hulle en die bestuur van Senwes is nie. Hulle het dit gemotiveer deur te sê dat die bestuur nie bereid is om met opkomende boere in gesprek te tree nie, nie na hulle luister nie en die maatskappy hulle duidelik laat verstaan dat hulle die afhanklike party is terwyl Senwes al die mag het.

Die boer wat ’n negatiewe verhouding met Senwes in die geheel het, reken dat Senwes geensins na hom luister nie en nog nooit enige van sy insette ter harte geneem het nie. Hy dui verder aan dat alle mag en beheer by Senwes lê en dat hulle geen ruimte vir hom as opkomende boer skep om deel te neem nie. Daarby is daar volgens hom nie sprake van ’n vennootskap nie, aangesien Senwes die hele ontwikkelingsproses dikteer en domineer. Hy redeneer verder dat die meeste opkomende boere slegs aan Senwes se vereistes en planne voldoen omdat hulle van die maatskappy afhanklik is vir befondsing vanaf die staat en vir lenings. Oor kommunikasie wys hy daarop dat hy slegs inligting van Senwes ontvang, in plaas van om met die maatskappy in gesprek te tree.

### 9.9.2 Gevolgtrekking oor gebalanseerde horisontale kommunikasie

Op grond van hierdie bespreking kan afgelei word dat die aard van kommunikasie tussen opkomende boere en die landboukundiges grootliks verskil van dié tussen opkomende boere en topbestuur. Dit wil voorkom of kommunikasie tussen opkomende boere en die landboukundiges horisontaal en gebalanseerd geskied, terwyl dit nie waar is van kommunikasie tussen alle opkomende boere en bestuur nie. Die feit dat alle verantwoordelikheid vir kommunikasie op die landboukundiges geplaas word, is ook problematies. Dit lei daartoe dat opkomende boere nie verantwoordelikheid aanvaar om met landboukundiges in gesprek te tree nie, maar wel verwag

dat die landboukundiges alles vir hulle doen. Hierdie tendens kan ŉ aanduiding daarvan wees dat opkomende boere nie voldoende bemagtig word in die sin dat hulle self beheer en seggenskap oor hul eie ontwikkeling oorneem nie (sien 4.2.4) en ook dat hulle nie werklik as gelyke vennote deelneem aan die proses van bemagtiging nie, aangesien hulle nie die meeste verantwoordelikheid dra nie (sien 4.2.3).

## 9.10 VOORTDURENDE PROSES

Die aanname word in die huidige studie gemaak dat kommunikasie tussen landboukundiges en opkomende boere ŉ voortdurende proses behoort te wees (sien 4.2.1; 5.4). In hierdie afdeling word vervolgens ondersoek in watter mate dit wel só geskied.

### 9.10.1 Operasionele definisie van voortdurende proses

Hierdie konstruk is in hoofstuk 7 (7.3.4.1) vir die studie gedefinieer sodat dit duidelik is wat daarby bedoel word:

> KSV-kommunikasie behoort ŉ voortdurende proses te wees waarin die bevoordeeldes, ander belangegroepe en die maatskappye, op gereelde basis, tydens alle fases en fasette van die KSV-inisiatief, met mekaar in gesprek tree en sodoende op die langtermyn ŉ vertrouensverhouding opbou.

Die landboukundiges van albei maatskappye beskou die ondersteuning aan opkomende boere as ŉ voortdurende proses en hanteer die kommunikasie tussen hulle en die boere ook so. Tydens die onderhoude het hulle gereeld beklemtoon hoe lank dit neem om ŉ verhouding te vestig en dat hulle voortdurend met die boere in kontak bly om ŉ positiewe vertrouensverhouding en werkverhouding te skep en onderhou (Senwes-landboukundiges, 2013; Modise, 2013). Soos reeds genoem, ervaar die landboukundiges egter dat alle verantwoordelikheid vir kommunikasie op hulle geplaas word, terwyl die boere meer passief aan die proses deelneem.

Die Senwes-landboukundiges het aangedui dat, hoewel hulle kommunikasie as ŉ voortdurende proses beskou, die graad van kontak mettertyd begin afneem. Hulle het aan die begin van ŉ verhouding gereelde kontak met nuwe kliënte, maar skaal dit doelbewus af om die ruimte te skep dat opkomende boere meer onafhanklik kan optree (Senwes-landboukundiges, 2013). Hierdie benadering is in lyn met bemagtiging soos dit in die huidige studie beskou word, aangesien dit die opkomende boere aanmoedig om oor tyd heen self beheer en seggenskap oor hulle eie situasie en ontwikkeling oor te neem (sien 4.2.4).

ŉ Interessante waarneming wat die landboukundiges van albei maatskappye onafhanklik van mekaar gemaak het, is dat die kommunikasieproses grootliks beïnvloed word deur die mate van druk wat daar op die boere is. In "goeie tye", wanneer boere ŉ vrugbare seisoen beleef, dit met hulle veeboerderye goed gaan en hulle ekonomies voorspoedig is, is daar veel meer kommunikasie van hulle kant af. In sodanige omstandighede is die boere meer bereid om openlik met die landboukundiges te kommunikeer. In moeilike tye ervaar die landboukundiges nie net dat die boere *nie* van hulle kant af kontak maak nie. Hulle kry ook die indruk dat die boere, wanneer die landboukundiges hulle kontak, nie bereid is om eerlik en openlik te kommunikeer nie (Senwes-landboukundiges, 2013; Modise, 2013). Soos een landboukundige dit stel: "When pressured, they shut down." Die landboukundiges het uit ervaring geleer om probleme met kommunikasie te erken as simptoom van ŉ dieper probleem. Dus poog hulle om in sulke tye meer van hulle kant af uit te reik om die probleem te help hanteer. Boere se onwilligheid om in moeilike omstandighede te kommunikeer maak dit egter vir die landboukundiges moeilik om die boere juis dan doeltreffend te kan ondersteun.

Die opkomende boere se persepsie van ŉ voortdurende proses van kommunikasie sluit nou aan by hulle persepsie oor gebalanseerde horisontale kommunikasie. Behalwe vir een, het al die opkomende boere aangedui dat hulle tevrede is met die kommunikasie tussen hulle en die landboukundiges. Hulle het genoem dat hulle voortdurend in gesprek is met die landboukundiges, dat die landboukundiges hulle baie gereeld kontak en ook gereeld persoonlik besoek. Een boer het byvoorbeeld genoem dat die veekundige hom maandeliks besoek en dat hulle tydens hierdie besoeke tyd bestee om kwessies wat vir hom belangrik is uitvoerig te bespreek.

Met die uitsondering van een, het al die boere die persoonlike vertrouensverhouding genoem wat tussen hulle en die landboukundiges bestaan en aangedui dat hierdie verhouding mettertyd deur gereelde persoonlike kontak gevorm is. Hierdie verhouding is ook deurlopend as motivering aangebied hoekom die landboukundiges wel begrip vir die boere se omstandighede toon.

Op die vraag of hulle die vrymoedigheid het om die landboukundiges te kontak het al die boere gereken dat hulle wel daaroor vrymoedig is, maar dat dit byna nooit nodig is nie, aangesien die landboukundiges hulle heel gereeld skakel en besoek. Die boere het spesifiek aangedui dat die landboukundiges deurlopend beskikbaar is en bereid is om uit te gaan na die plase wanneer hulle probleme ondervind. Daarom sal hulle nie huiwer om, wanneer nodig, die landboukundiges te kontak nie.

Hierteenoor het al drie boere wat probleme met Senwes se bestuur ondervind, uitdruklik gesê dat daar geen kommunikasieverhouding tussen hulle en die res van Senwes bestaan nie. Hulle het veral beklemtoon dat die bestuur nie bereid is om met hulle in gesprek te tree of enigsins na hulle versoeke of behoeftes te luister nie.

### 9.10.2 Gevolgtrekking oor voortdurende proses

Uit die bostaande betoog kan afgelei word dat daar ’n voortdurende proses van kommunikasie tussen die opkomende boere en die landboukundiges bestaan, maar nie tussen die opkomende boere en die bestuur nie.

## 9.11 ALLE KWESSIES KAN BESPREEK WORD

In die huidige studie is betoog dat beide die bevoordeeldes asook die landboukundiges alle kwessies wat vir hulle van belang is met mekaar moet kan bespreek (sien 4.2.2).

### 9.11.1 Operasionele definisie van alle kwessies kan bespreek word

’n Operasionele definisie is in hoofstuk 7 (7.3.4.1) vir die betrokke konstruk geformuleer, om aan te dui hoe dit in die huidige studie beskou word:

> Alle kwessies wat die bevoordeeldes, ander belangegroepe of die maatskappy wil opper, moet bespreek kan word en alle kwessies moet as ewe belangrik beskou en hanteer word.

Die landboukundiges glo dat die opkomende boere wel vrymoedigheid het om alle kwessies wat vir hulle belangrik is aan te roer en met die landboukundiges te bespreek. In baie gevalle bestaan daar so ’n hegte verhouding dat die boere die landboukundiges se insette en ondersteuning ook in ander aspekte van hulle lewe vra, soos werkgeleenthede vir kinders of familiekwessies (Senwes-landboukundiges, 2013; Modise, 2013).

Een situasie waar dit egter ’n probleem raak, is wanneer die boere klagtes het oor die maatskappy, of probleme met die maatskappy ervaar wat die landboukundiges nie self kan oplos nie. In sulke gevalle het die landboukundiges reeds verskeie kere die geleentheid vir die boere geskep om direk met hulle bestuurder in gesprek te tree. Tydens sulke byeenkomste ontken die boere dan bloot dat daar probleme of klagtes is, en sodoende bly die probleem onopgelos. Die landboukundiges voel dat hulle in die middel geplaas word waar hulle al die klagtes moet aanhoor, maar wanneer hulle die platform vir bespreking skep, kies boere om nie die geleenthede

te gebruik nie. Die landboukundiges se ervaring is dat die boere op grond van hulle verhouding net bereid is om kwessies met hulle as individue te bespreek. Die gevolg is dat groter kwessies onaangespreek bly wanneer die boere nie bereid is om met bestuur daaroor te kommunikeer nie (Senwes-landboukundiges, 2013).

Met die uitsondering van een persoon het al die opkomende boere bevestig dat hulle wel die vrymoedigheid het om enige kwessie wat vir hulle van belang is met die landboukundiges te bespreek. Dit sluit in enige ander vrae wat hulle moontlik kan hê. 'n Paar van die boere het aangedui dat hulle op 'n keer met nuwe idees of voorstelle na die landboukundiges gegaan het, en dat daar telkens aandag aan geskenk is. Hierby het ander boere bevestig dat die landboukundiges uit hulle pad gaan om antwoorde op vrae te vind wat hulle nie self kan beantwoord nie. Een van die boere het sy siening soos volg uitgedruk:

> Ek wens alle swart boere kan deur NWK gehelp word. Hulle help met geld, maar ook met alle ander dinge wat jy kan nodig kry ... As jy saam met hulle is, is jy by die regte span.

Twee van die boere het egter aangedui dat hulle graag regstreeks met bestuur sou wou skakel, aangesien die landboukundiges nie besluitnemers in die maatskappye is nie. Albei hierdie boere het daarop gewys dat hulle kwessies opneem met die landboukundiges wat dit dan weer verder neem, maar dat dit hulle nie regtig baat nie. Hulle het al twee beklemtoon dat bestuur se "nee" altyd "nee" bly en dat dit sinloos is om te kommunikeer deur die landboukundiges wat ook 'n groot mate van lojaliteit teenoor die maatskappy toon.

Beide boere het beklemtoon dat hulle geweldig simpatie en begrip vir die landboukundiges se omstandighede het, aangesien daardie persone in die middel staan tussen boere se eise en die maatskappy se besluite en beleide. Om hierdie rede het dié twee boere gereken dat hulle graag regstreeks met bestuur in gesprek wil tree, maar bygevoeg dat bestuur nie daartoe bereid is nie. Hulle het gereelde belangegroepvergaderings voorgestel as een manier waarop verskeie boere tegelyk die geleentheid kan kry om met bestuur in gesprek te tree. Hierdie boere het albei genoem dat hulle meen bestuur ondersteun nie werklik ontwikkelende landbou, en gevolglik die werknemers wat by ontwikkelende landbou betrokke is nie.

Die boer wat ernstige probleme met Senwes ervaar, het verskeie kere opgehaal dat daar nie die geleentheid is om kwessies wat vir hom van belang is te bespreek nie. In sy eie woorde:

> I want them to take my input ... Their word is final ... It is very frustrating, and you can do them nothing. No one is taking the clients into consideration, the only focus is on money ... We never had a conversation that changed their minds.

### 9.11.2 Gevolgtrekking oor alle kwessies kan bespreek word

Gevolglik kan afgelei word dat opkomende boere alle kwessies wat vir hulle belangrik is met die landboukundiges kan bespreek, maar nie die geleentheid het om dit met bestuur op te neem nie.

## 9.12 BEGINSELS VAN KOMMUNIKASIE

'n Aantal kommunikasiebeginsels is uitgesonder as relevant vir kommunikasie *in* KSV (sien 7.3). Elkeen van hierdie beginsels word vervolgens gedefinieer, voordat die resultate daaromtrent aan die orde kom.

### 9.12.1 Kulturele sensitiwiteit

> Alle deelnemers behoort binne die proses van KSV-kommunikasie te ervaar dat hulle kultuur begryp, aanvaar en gerespekteer word.

Al die landboukundiges en bestuurders het aangedui dat kultuur 'n uiters belangrike rol in kommunikasie binne die konteks van ontwikkelende landbou speel, en dat die gespreksgenote te alle tye *kulturele sensitiwiteit* aan die dag moet lê (Du Toit, 2013; Senwes-landboukundiges, 2013; Modise, 2013; Van Vuuren, 2013). Om hierdie kommunikasie te vergemaklik is al die landboukundiges wat by ontwikkelende landbou betrokke is swart mans wat meestal met die opkomende boere se kultuur bekend is. Ten spyte hiervan het van die Senwes-landboukundiges aangedui dat hulle steeds probleme met kultuur ervaar. Een so 'n voorbeeld is dat wanneer boere nie met hulle saamstem nie, hulle daarop gewys word dat hulle jonger as die boer is en daarom nie meer as daardie boer kan weet nie. Hoewel die landboukundiges daaroor spot dat die kwessie van ouderdom slegs ter sprake kom wanneer die boere nie met hulle saamstem nie, is dit egter 'n probleem wat hulle te bowe moet kom.

'n Ander voorbeeld waar kultuur 'n rol speel is by meer tradisionele veeboere wat glo dat vee nie getel mag word nie, omdat dit daartoe kan lei dat diere vrek. Wanneer assesserings gedoen word, is hierdie soort inligting noodsaaklik. Dit plaas die landboukundige in uiters moeilike omstandighede wanneer veeboere nie bereid is om hulle vee te tel of te laat tel nie.

Nog ŉ voorbeeld waar kultuur ŉ rol speel is wanneer boere nie bereid is om hulle vee te verkoop nie. Die landboukundiges raai boere aan om byvoorbeeld verse op ŉ bepaalde ouderdom te verkoop om maksimale wins te maak. Sommige boere reageer egter deur die landboukundige daarvan beskuldig dat Senwes "anti-ontwikkeling" is en net nie wil hê dat die boer se kudde moet groei nie. In gevalle waar boere se kudde die grond se drakrag oorskry het en hulle aangeraai is om sommige diere te verkoop, is hulle gevra of die landboukundige sy eie kinders sal verkoop as daar nie genoeg kos in die huis is nie. Die landboukundiges wys daarop dat boere baie moeilik hulle tradisionele manier van doen laat vaar, veral in gevalle waar ŉ persoon reeds ŉ lang tyd ŉ bepaalde gebruik beoefen. Volgens die landboukundiges probeer hulle om in sulke gevalle geduldig te bly en respek aan die boer te betoon, soos dit binne daardie kultuur van hulle verwag word (Senwes landoukundiges, 2013).

Die Senwes-landboukundiges het aangedui dat daar ook ernstige wantroue onder die opkomende boere jeens Senwes bestaan, en dat hierdie wantroue op rasse-aangeleenthede geskoei is. Volgens die landboukundiges redeneer die swart opkomende boere gereeld dat hulle vir ŉ "white company" werk, dat die landboukundiges hierdie maatskappy verteenwoordig en dat die "wit maatskappy" wil sien dat swart opkomende boere misluk. Volgens die landboukundiges is die beste manier om verhoudings te bou wanneer die opkomende boer deur "word of mouth" by ander opkomende boere van hulle hoor, en hulle as landboukundiges sodoende ŉ positiewe reputasie opbou. Hulle beklemtoon dat, hoewel hulle geleidelik goeie verhoudings met die boere opbou, daar steeds wantroue bestaan teenoor die maatskappy in geheel omdat die boere dit as "wit" maatskappy beskou (Senwes-landboukundiges, 2013).

Hierteenoor het die NWK-landboukundige aangedui dat die opkomende boere waarmee hy werk daarvan oortuig is dat NWK hulle belange op die hart dra en dat dit die maatskappy se doel is om hulle te ondersteun om kommersiële boere te word. Hy verduidelik die verhouding tussen NWK en die opkomende boere soos volg:

> They are speaking good of the company and they are being vocal of how the company assists them. They do trust the company and take very much pride in their relationship with the company (Modise, 2013).

Modise (2013) erken egter dat dit tyd neem om so ŉ vertrouensverhouding te vestig en beklemtoon dat vertroue die belangrikste aspek van die verhouding is. Volgens hom moet die boere kan sien hoe die verhouding hulle kan bevoordeel. Die rede is dat hierdie boere oor die algemeen skepties staan teenoor maatskappye wat hulp aanbied omdat hulle redeneer dat

maatskappye net daarop uit is om SEB-punte in te samel. Volgens sy ervaring is opkomende boere gemakliker daarmee om met tradisionele boerderygebruike voort te gaan, maar is wel bereid om aan te pas indien die landboukundige vir hulle kan *bewys* dat nuwer metodes meer winsgewend is.

Die opkomende boere het aangedui dat hulle gemaklik is met die landboukundiges en dat dit mense is wat hulle "verstaan". Hoewel dit nie in soveel woorde gesê is nie, kan die afleiding gemaak word dat boere daarmee tevrede is dat die landboukundiges mense uit hulle eie kultuur is.

### 9.12.2 Verstaanbaarheid

> Verstaanbaarheid veronderstel dat daar só gekommunikeer word dat die bevoordeeldes, ander belangegroepe en die maatskappye mekaar kan begryp deur onder meer die volgende faktore in ag te neem: die vlakke van kennis oor die bepaalde kwessie, kennis van die maatskappy, sosiale, ekonomiese en geletterdheidsagtergronde asook kulturele kontekste. Dit geld vir die inhoud van boodskappe en die taal wat gebruik word.

Die landboukundiges glo dat hulle in hulle een-tot-een-kommunikasie met opkomende boere verstaanbaar kommunikeer (Senwes-landboukundiges, 2013; Modise, 2013). Daarby het opkomende boere beaam dat hierdie vorm van kommunikasie verstaanbaar geskied. Modise (2013) noem egter dat daar groter probleme met verstaanbaarheid bestaan wanneer dit by formele kursusse en opleidingsgeleenthede kom. Die probleem is dat heelwat opkomende boere ongeletterd is. Volgens hom is ongeletterdheid die "vyand", aangesien daar studiemateriaal is wat die boere self moet kan lees en bemeester. 'n Verdere probleem oor verstaanbaarheid wat Modise uitlig, is taalkwessies. Volgens hom is die studiemateriaal nie altyd in die opkomende boer se moedertaal beskikbaar nie, en soms is dit ook nie op die toepaslike vlak van daardie persone se geletterdheid geskryf nie (Modise, 2013).

Opkomende boere het ook die taalkwessie geopper en aangedui dat van hulle dit problematies vind wanneer finansiële state of nuusbriewe en tydskrifte in Afrikaans geskryf is. Die afleiding kan gemaak word dat verstaanbaarheid van geskrewe kommunikasie verhoog kan word wanneer dit in die opkomende boere se huistaal, of selfs in Engels, kan geskied.

### 9.12.3 Opregtheid

> Kommunikasie word as opreg beskou wanneer die betrokkenes ervaar dat die kommunikeerder sy/haar ware bedoelings tydens die gesprek weerspieël.

Op grond van die stewige vertrouensverhouding tussen opkomende boere en landboukundiges het albei partye die persepsie dat kommunikasie tussen hulle opreg is. Die landboukundiges ervaar egter dat kommunikasie nie deurlopend opreg geskied wanneer boere met ander werknemers van die maatskappy (benewens hulle) kommunikeer nie – wat hulle in ŉ moeilike posisie as die "middelman" plaas (Senwes-landboukundiges). Die landboukundiges van albei maatskappye het aangedui dat sommige boere openlik en opreg oor hulle behoeftes en tekortkomings is, terwyl ander bloot sê wat hulle dink die landboukundige wil hoor (Senwes-landboukundiges, 2013; Modise, 2013).

### 9.12.4 Toeganklikheid

> Bevoordeeldes, ander belangegroepe asook maatskappye moet in staat wees om, sonder onredelike moeite, inligting te kan bekom en dit te begryp . Daar behoort dus vooraf vasgestel te word watter kommunikasiekanale toeganklik is asook wat deelnemers se bestaande kennis en begrip omtrent die KSV-inisiatief is sodat kommunikasie daarvolgens kan geskied.

Regstreekse, interpersoonlike kommunikasie tussen opkomende boere en landboukundiges word deur albei partye as toeganklik beskou. Modise (2013) wys egter daarop dat die meeste opkomende boere nie toegang het tot tegnologie soos die internet nie. Gevolglik kan NWK nie van hierdie "vinnige" en kostedoeltreffende medium gebruik maak wanneer hulle met opkomende boere kommunikeer nie.

### 9.12.5 Akkuraatheid

> Inligting is akkuraat wanneer dit feitelik korrek en eerlik is sonder dat feite verdraai word en dit wel genoegsaam besonderhede verskaf om bruikbaar en toepaslik te wees.

Albei groepe van die opkomende boere en landboukundiges ervaar dat laasgenoemde party akkuraat kommunikeer. Die landboukundiges ervaar egter soms dat kommunikasie vanaf die

boere nie in alle opsigte akkuraat is nie, soos wanneer boere nie bekend wil maak hoeveel vee hulle het, of wat hulle finansiële posisie is nie.

### 9.12.6 Toepaslikheid

> Toepaslike kommunikasie vereis dat dit aan sosiale norme en die kulturele waardes van die bevoordeeldes, ander belangegroepe en die maatskappy voldoen en gepas is binne die bepaalde konteks waarin dit geskied.

Kommunikasie tussen die landboukundiges en die opkomende boere word deur beide partye as toepaslik beskou, veral aangesien dit kultuur-sensitief geskied. Die opkomende boere het telkens beklemtoon hoe tevrede hulle is met die aard van kommunikasie tussen hulself en landboukundiges, wat hierdie afleiding beklemtoon.

### 9.12.7 Deursigtigheid

> Deursigtigheid behels openlikheid en eerlikheid oor besluite en aktiwiteite asook die bereidheid om eerlik, duidelik, verstaanbaar, volledig en openlik daaroor te kommunikeer. Die doel hiermee is dat bevoordeeldes, ander belangegroepe en die maatskappy die KSV-situasie ingelig kan beoordeel.

Kommunikasie vanaf landboukundiges word deur die meeste boere as deursigtig beskou, hoewel ’n paar boere wel reken dat die landboukundiges se lojaliteit in die eerste plek by die landboumaatskappy lê. Dit kan dus volgens die boere daartoe lei dat die landboukundiges in potensiële konfliksituasies vir die maatskappy sal “skerm”. Hierteenoor ervaar landboukundiges soms frustrasie wanneer hulle die indruk kry dat opkomende boere nie bereid is om deursigtig te kommunikeer nie, veral deur openheid oor hulle eiendom en finansiële stand van sake. Die landboukundiges wys ook kulturele aangeleenthede uit as rede waarom opkomende boere soms nie deursigtig wil kommunikeer nie.

### 9.12.8 Volledigheid

> Volledigheid veronderstel wesenlike inligting oor die relevante aktiwiteite, besluite, beleide, kwessies, prestasies en invloede rakende KSV wat bevoordeeldes, belangegroepe asook maatskappye in staat stel om die algehele impak daarvan kan begryp.

Landboukundiges wys daarop dat opkomende boere nie altyd volledig kommunikeer wanneer inligting oor vee of finansies gevra word nie. Dit kan daartoe lei dat die landboukundige nie die volledige prentjie kan vorm om aksieplanne te kan voorstel nie. Uit die onderhoude met opkomende boere het dit voorgekom of hulle gemaklik is met die volledigheid van die kommunikasie wat hulle vanaf die landboukundiges ontvang.

### 9.12.9 Balans

> Beide die positiewe en negatiewe prestasies en invloede wat KSV betref, behoort gekommunikeer te word sodat bevoordeeldes, belangegroepe en die maatskappy die algemene prestasie en impak daarvan kan begryp.

Landboukundiges ervaar dat opkomende boere soms nie bereid is om oor negatiewe kwessies te praat nie. Hulle vind ook dat wanneer boere wel hierdie probleme sou uitwys, hulle nie bereid is om dit met ander individue benewens die landboukundiges te bespreek nie. In aansluiting hierby is opkomende boere gereeld nie bereid om in moeilike omstandighede openlik te kommunikeer nie. Dit is ŉ verdere aanduiding dat kommunikasie vanaf die boere nie deurlopend gebalanseerd is nie.

### 9.12.10 Tydigheid

> Inligting moet betyds beskikbaar wees vir almal wat besluite op grond daarvan moet neem. Dit sluit in dat gespreksgenote gereeld moet kommunikeer. Ook moet daar binne ŉ kort tyd nadat inligting beskikbaar geword het, of nadat ŉ gebeurtenis plaasgevind het, daaroor gekommunikeer word.

Sommige boere het aangedui dat die maatskappy in geheel soms nie betyds kommunikeer oor aangeleenthede soos lenings en ander belangrike sake nie. Hoewel daar net lof was vir die tydigheid waarmee die landboukundiges kommunikeer, bestaan daar ŉ mate van frustrasie wanneer boere voel dat hulle onnodig lank vir antwoorde van bestuur se kant af moet wag voordat hulle met boerderyaktiwiteite kan voortgaan.

Die landboukundiges ervaar ook soms probleme met tydigheid en dui aan dat opkomende boere hulle soms nie betyds kontak nie, nie betyds genoeg probleme onder hulle aandag bring nie, of nie vooruit beplan oor wat hulle nodig mag hê nie. Senwes se landboukundiges het ŉ groot behoefte aan meer tydige kommunikasie vanaf opkomende boere. Hulle sou verkies dat die boere hulle betyds kontak en ook gereeld terugvoer op hulle werk gee. Hierdie landboukundiges

het aangedui dat boere beskikbaar moet wees om oor boerderysake te kommunikeer. Dit is omdat dit soms gebeur dat hierdie persone hulle boerdery op ‘n deeltydse basis beoefen, wat dit vir die landboukundiges moeilik maak om die boere te bereik. Senwes-landboukundiges het ook beklemtoon dat boere meer verantwoordelikheid moet aanvaar vir die kommunikasieproses asook vir hulle eie plase, en dat hulle veel proaktiewer moet optree en kommunikeer as wat tans die geval is (Senwes-landboukundiges, 2013).

### 9.12.11 Wesenlikheid

> Dit verwys na inliging oor aspekte wat relevant, belangrik en betekenisvol vir belangegroepe is (meestal rakende die drieledige-basislyn) en wat ’n beduidende invloed op belangegroepe se besluitneming met betrekking tot die maatskappy kan hê.

Die opkomende boere het aangedui dat hulle alle inligting wat hulle nodig het deur die landboukundiges kry en op grond daarvan ingeligte besluite kan neem. Die landboukundiges van Senwes het egter ervaar dat opkomende boere soms wesenlik belangrike inligting van hulle weerhou omdat hulle die maatskappy wantrou. So ’n stand van sake maak dit vir die landboukundiges moeilik om die beste moontlike advies aan die boere te kan gee (Senwes-landboukundiges, 2013).

## 9.13 GEVOLGTREKKING

Uit die bostaande bespreking van die resultate kan afgelei word dat opkomende boere nie *aktief deelneem aan al die fases en fasette* van die KSV-inisiatiewe nie; ook dat die maatskappye veral die konseptualisering van die ontwikkelingsinisiatiewe eensydig behartig. Hierdie situasie is problematies wanneer dit vergelyk word met hoe deelname binne die deelnemende benadering behoort te geskied. Soos in afdeling 4.2.3 uitgewys is behoort die opkomende boere aktief deel te neem aan die navorsing, beplanning, implementering en evaluering van die KSV inisiatiewe; behoort hulle deel te neem aan die identifisering van die ontwikkelingsindikatore; en behoort die KSV-stategie grootliks deur hulle gekonseptualiseer te word. Tans wil dit eerstens voorkom asof die opkomende boere slegs aktief deelneem aan die implementering van die KSV-inisiatiewe en nie aan die navorsing, beplanning of evaluering nie. Tweedens wil dit voorkom asof die opkomende boere in ’n mate deelneem aan die identifisering van die ontwikkelingsindikatore in die sin dat hulle hul langtermyn doelwitte vir hul boerderye met die landboukundiges deel. Ten spyte hiervan blyk daar standaard opleidingsgeleenthede vir al die boere te wees wat daarop dui

dat hulle nie wat die KSV-inisiatiewe aanbetref die ontwikkelingsindikatore bepaal nie en dat die KSV-strategie ook nie deur hulle gekonseptualiseer word nie.

As gevolg van bogenoemde kan die opkomende boere slegs gedeeltelik as *hoofrolspelers* in hulle eie ontwikkeling beskou word. Hulle tree nie as hoofrolspelers op in die konseptualisering van die KSV-inisiatiewe nie en ook nie in die besluitneming rakende hierdie inisiatiewe nie (sien 4.2.3). Hierteenoor tree hulle wel as hoofrolspelers op met betrekking tot die implementering van die KSV-inisiatiewe asook ten opsigte van besluitneming in hul eie boerderye.

In hierdie KSV-inisiatiewe word deelname grootliks gebruik as *middel tot 'n doel*. Die gevaar van hierdie benadering is dat die rol van deelname slegs met betrekking tot die uitkoms beskou word en nie beklemtoon word as deel van die proses nie. Hierdie soort deelname kan aanleiding gee tot eenrigting- of tweerigting asimmetriese kommunikasie waardeur bevoordeeldes nie werklik bemagtig word nie (sien afdeling 4.2.3). Hoewel dit voorkom of die maatskappye deelname as doel in sigself nie as belangrike prioriteit stel nie, kan die afleiding gemaak word dat die bevoordeeldes wel in 'n mate deur hulle deelname aan die kommunikasieproses bemagtig word en dat deelname gevolglik toevallig ook as doel in sigself bydra tot die bemagtiging van opkomende boere.

Opkomende boere word deur hulle deelname aan die ontwikkelingsinisiatiewe *bemagtig* om self beheer en seggenskap oor hulle boerdery te neem en op hulle eie hulpbronne staat te maak. Baie van hierdie boere het egter nog nie genoeg selfvertroue om sonder 'n mentor voort te gaan nie, wat daarop dui dat hulle nog nie ten volle bemagtig is nie. Hierdie tendens is problematies, aangesien dit daarop dui dat die opkomende boere nie werklik bemagtig word tot selfonderhoud nie (sien 4.2.4). Die afhanklikheid wat hulle toon, selfs na baie jare van deelname aan die KSV-inisiatiewe, beklemtoon hierdie probleem.

Landboukundiges en opkomende boere neem as *gelyke vennote* deel aan kommunikasie *in* die KSV-inisiatiewe met betrekking tot die inhoud van kommunikasie (sien 3.3.1). Die situasie waarin die landboukundiges byna alle verantwoordelikheid neem vir die inisiëring van kommunikasie tussen hulle dui egter op 'n ongelyke magsverhouding waarin die opkomende boere nie werklik verantwoordelikheid vir hul eie situasie neem nie en waar die landboukundiges nog grootliks die proses van kommunikasie bestuur (sien 3.3.1, 4.2.4). Albei partye stem saam dat daar 'n simmetriese verdeling van geleenthede tot gespreksvoering bestaan (sien 4.2.2) maar in die praktyk benut opkomende boere selde hierdie geleenthede.

Die die aard van kommunikasie tussen landboukundiges en opkomende boere behels meestal ŉ *voortdurende proses* van *gebalanseerde horisontale kommunikasie*. Albei partye is dit eens dat hulle voortdurend met mekaar in gesprek staan en dat almal ewe veel geleentheid tot, en mag in die kommunikasieproses het en dat almal se "stemme" ewe belangrik is. Soos reeds genoem wil dit egter voorkom of die landboukundiges die meeste verantwoordelikheid neem om die proses van kommunikasie te bestuur, wat ŉ aanduiding daarvan is dat hoewel die inhoud van die kommunikasie gebalanseerd en horisontaal mag wees, die proses nie is nie.

Die opkomende boere het meestal die vrymoedigheid en geleentheid om *alle kwessies* wat vir hulle belangrik is met die landboukundiges te kan bespreek (sien 4.2.2). Hierdie boere het oor die algemeen ook vertroue dat die kwessies wat vir hulle van belang is voldoende aandag sal geniet op grond van die simmetriese verhouding wat daar tussen hulself en die landboukundiges bestaan.

Wat *wedersydse/gedeelde begrip* betref, kan tot die gevolgtrekking gekom word dat landboukundiges begrip vir opkomende boere het, maar dat dié boere op hulle beurt nie werklik begrip toon vir die landboukundiges se omstandighede en beperkings nie. Gevolglik bestaan daar slegs ŉ mate van wedersydse/gedeelde begrip in hierdie kommunikasieverhouding. Op grond van hierdie situasie kan die afleiding gemaak word dat gedeelde begrip, soos dit binne die konteks van dialogiese kommunikasie beskou word (sien 4.2.1.4), nie werklik bestaan nie aangesien daar nie genoegsame begrip vir mekaar as individue is nie.

Kommunikasie tussen landboumaatskappye en opkomende boere is oor die algemeen *kultuur-sensitief* en *toepaslik*. Hierdie kommunikasie is daarby meestal *verstaanbaar*, *opreg*, *toeganklik*, *akkuraat*, *deursigtig*, *volledig*, *gebalanseerd*, *wesenlik* en *tydig*, hoewel die landboukundiges aandui dat kommunikasie vanaf die opkomende boere nie altyd aan hierdie beginsels voldoen nie.

Kommunikasie geskied gevolglik grootliks deelnemend tussen opkomende boere en landboumaatskappye, ten spyte van enkele leemtes. Indien opkomende boere in ŉ groter mate aktief betrokke kan wees by die konseptualisering van ontwikkelingsinisiatiewe, en meer verantwoordelikheid neem in die kommunikasieproses, behoort die kommunikasie meer deelnemend te wees.

Dit is egter belangrik om op te merk: Hoewel kommunikasie nie in alle opsigte deelnemend is nie, is opkomende boere oor die algemeen besonder positief oor hulle verhouding met die

landboukundiges asook oor die aard van die kommunikasie tussen hulle en die landboukundiges. Die landboukundiges ervaar hierteenoor meer frustrasies en dui aan dat die opkomende boere nie genoegsaam verantwoordelikheid neem vir hulle eie situasies en bemagtiging nie.

In hoofstuk 8 en 9 is die persepsies bespreek van die landboumaatskappye, kommersiële boere en opkomende boere oor die aard van kommunikasie tussen hulle. In die slothoofstuk (hoofstuk 10) word tot spesifieke gevolgtrekkings hieroor gekom om sodoende die navorsingsvrae te beantwoord wat vir die huidige studie gestel is.

# HOOFSTUK 10: KSV-KOMMUNIKASIEMODEL EN GEVOLGTREKKINGS

## 10.1 INLEIDING

Die eerste hoofstuk van hierdie studie het die teoretiese en empiriese konteks van die studie geskep, waarna die probleemstelling, algemene navorsingsvraag, spesifieke navorsingsvrae en doelstellings vir die studie geformuleer is. Die navorsingsvrae en doelstellings het die studie in geheel gerig. Op grond hiervan is die studie ook in twee afdelings verdeel.

**Afdeling A:** Dit is die teoretiese gedeelte van die studie waarin die teoretiese konteks in hoofstuk 2 bespreek is, waarna die eerste en tweede spesifieke navorsingsvrae in hoofstuk 3 en 4 beantwoord is. Die resultaat van Afdeling A is ’n teoretiese model vir KSV-kommunikasie wat aan die einde van hoofstuk 5 voorgestel is (Figuur 5.1). Hierdie teoretiese model is saamgestel uit die teoretiese stellings wat in hoofstuk 2, 3 en 4 geformuleer is en in hoofstuk 5 as konstrukte vir die studie geïntegreer is.

**Afdeling B:** Die doel was om die teoretiese model vir KSV-kommunikasie empiries te toets ten einde ’n toegepaste model vir KSV-kommunikasie (in die landbousektor) voor te stel. Om hierdie doel te bereik is die konteks van ontwikkelende landbou binne die Suid-Afrikaanse konteks eerstens in hoofstuk 6 bespreek, waarna die twee landboumaatskappye wat deelgeneem het aan die studie se inisiatiewe oor ondersteuning aan opkomende boere bespreek is. In hoofstuk 7 is aangedui hoe die empiriese deel van die studie gehanteer is sodat dit duidelik word hoe die navorsingsvrae beantwoord is. Hoofstuk 8 en 9 het die resultate van die empiriese studie weergegee om sodoende die derde en vierde navorsingsvrae te kon beantwoord.

In hierdie hoofstuk word die spesifieke navorsingsvrae wat vir die studie gestel is, eerstens beantwoord voordat die algemene navorsingsvraag van die studie aan die orde kom:

**Hoe sou ’n model vir KSV-kommunikasie (in die landbousektor) ten opsigte van kommunikasie *oor* KSV en *in* KSV, daar uitsien?**

In antwoord op die algemene navorsingsvraag word ’n toegepaste KSV-kommunikasiemodel voorgestel en hierdie model word kortliks bespreek aan die hand van die voorafgaande literatuurstudie asook die empiriese studie.

Die hoofstuk word afgesluit deur ’n kort oorsig oor die studie en gepaardgaande gevolgtrekkings, waarna leemtes in die studie uitgewys en aanbevelings vir toekomstige studies gemaak word.

## 10.2 SPESIFIEKE NAVORSINGSVRAE BEANTWOORD

Eerstens sal die eerste vier spesifieke navorsingsvrae beantwoord word. Daarna sal die antwoorde op hierdie vrae geïntegreer word om die vyfde spesifieke navorsingsvraag (1.5.5) te kan beantwoord.

### 10.2.1 Spesifieke navorsingsvraag 1 (1.5.1)

In hoofstuk 1 en 2 (sien 1.2, 2.3.1) is aangedui dat maatskappye deur KSV-inisiatiewe strategiese voordeel vir hulleself kan skep, mits hulle doeltreffend met belangegroepe oor hierdie inisiatiewe kommunikeer om te verseker dat die belangegroepe weet hoe die maatskappy hulle verantwoordelikheid teenoor die samelewing nakom. Die eerste spesifieke navorsingsvraag van die studie fokus op hoe maatskappye *oor* hulle KSV-inisiatiewe behoort te kommunikeer.

Die eerste spesifieke navorsingsvraag lui:

*Watter uitgangspunte van simmetriese tweerigtingkommunikasie, die reflektiewe paradigma, strategiese kommunikasiebestuur, King III, ISO 26000, AA1000 en GRI kan gebruik word om ’n KSV-kommunikasiemodel daar te stel vir kommunikasie* oor *KSV?*

Hierdie navorsingsvraag is beantwoord aan die hand van ’n literatuurstudie waartydens simmetriese tweerigtingkommunikasie, die reflektiewe paradigma, strategiese kommunikasiebestuur, die *King III*-verslag, die *ISO 26000*-riglyne, die *AA1000*-standaard asook die *GRI*-raamwerk geanaliseer is. Hierdie literatuurstudie word in hoofstuk 2 en 3 bespreek.

Ter beantwoording van die vraag word die toepaslike uitgangspunte gemeld asook die teoretiese stellings wat uit die literatuurstudie (in hoofstuk 2 en 3) geformuleer is om die uitgangspunte te verhelder. Die volgende uitgangspunte van die genoemde kommunikasiebestuursbenaderings en praktykgerigte dokumente is relevant vir ’n model wat fokus op kommunikasie *oor* KSV:

- Kommunikasie *oor* KSV behoort die vorm van simmetriese tweerigtingkommunikasie aan te neem.

  Simmetriese tweerigtingkommunikasie *oor* KSV veronderstel gebalanseerde, horisontale kommunikasie tussen maatskappye en belangegroepe wat as gelyke vennote aan ’n

wedersydse gesprek deelneem deur kommunikasie te gebruik om inligting aan belangegroepe te kommunikeer, maar ook om inligting vanaf belangegroepe te bekom (3.3.1).

- Kommunikasie *oor* KSV behoort ’n deurlopende proses te wees.

  Maatskappye behoort kommunikasie *oor* KSV as ’n volgehoue proses te benader waarin daar voortdurend inligting aan belangegroepe gekommunikeer en insette van hulle gevra word (3.3.2).

- Kommunikasie *oor* KSV behoort te fokus op die maatskappy se prestasie kragtens die drieledige-basislyn.

  Wanneer maatskappye *oor* KSV kommunikeer, behoort hulle te fokus op hulle prestasie en invloed op ekonomiese, sosiale en omgewingsaspekte (3.3.3).

- Kommunikasie *oor* KSV behoort belangegroep- en samelewing-georiënteer te wees.

  Kommunikasie *oor* KSV wat op die belangegroepe asook samelewing gerig is, verg dat die oordrag duidelik, akkuraat, volledig, deursigtig, tydig, gebalanseerd, toeganklik, verstaanbaar en wesenlik is. Dit geld die inhoud van kommunikasie asook die media waardeur dit gekommunikeer word (3.3.4).

In hierdie studie word die volgende aanname gemaak: Indien maatskappye se kommunikasie *oor* KSV volgens bostaande uitgangspunte geskied, behoort dit by te dra tot strategiese voordeel vir die maatskappy, wat ’n verhoogde beeld en reputasie, verbeterde verhoudings met belangegroepe, wedersydse begrip, ’n mededingende voordeel asook ’n bedryfslisensie kan insluit (sien 2.4.2.4).

### 10.2.2 Spesifieke navorsingsvraag 2 (1.5.2)

In die studie is deurgaans betoog dat daar nie net *oor* KSV gekommunikeer behoort te word nie. Die maatskappye behoort ook toepaslik *in* KSV-inisiatiewe te kommunikeer om sodoende by te dra dat die ontwikkelingsdoelwitte van KSV-inisiatiewe bereik word (sien 1.2, 2.3.2). Die tweede spesifieke navorsingsvraag van die studie fokus gevolglik op kommunikasie *in* KSV.

Die tweede spesifieke navorsingsvraag lui:

*Watter uitgangspunte van die deelnemende benadering tot ontwikkelingskommunikasie kan gebruik word om ’n KSV-kommunikasiemodel daar te stel vir kommunikasie* in *KSV?*

Hierdie navorsingsvraag is beantwoord deur ŉ literatuurstudie (hoofstuk 2 en 4) wat gefokus het op die deelnemende benadering tot ontwikkelingskommunikasie.

Ter beantwoording van die vraag word die toepaslike uitgangspunte genoem asook die teoretiese stellings wat uit die literatuur geformuleer is om die uitgangspunte te verhelder. Die volgende uitgangspunte van die deelnemende benadering tot ontwikkelingskommunikasie is relevant vir ŉ model wat kommunikasie *in* KSV voorstel:

- Tydens kommunikasie *in* KSV behoort die kommunikasie tussen die maatskappy en die bevoordeeldes dialogies te wees.

  Dialoog tussen bevoordeeldes en maatskappye behoort gekenmerk te word deur ŉ voortdurende proses van gebalanseerde horisontale kommunikasie waarin die bevoordeeldes en die maatskappy as gelyke vennote beskou word en optree om gedeelde begrip te vorm binne hul bepaalde konteks (4.2.1).

- ŉ Ideale gespreksituasie behoort binne die konteks van kommunikasie *in* KSV geskep te word.

  Binne die konteks van kommunikasie *in* KSV behoort beide die bevoordeeldes en die maatskappy op ŉ verstaanbare en toepaslike wyse met mekaar te kommunikeer, deur die waarheid met mekaar in opregtheid te deel, terwyl almal ewe veel geleentheid het om aan die gesprek deel te neem, alle kwessies wat enige deelnemer opper bespreek moet word, en gelyke aandag as ander kwessies geniet (4.2.2).

- Bevoordeeldes behoort in alle fases en fasette van kommunikasie *in* KSV deel te neem en beheer te neem oor die ontwikkelings- sowel as oor die kommunikasieproses.

  Binne die konteks van kommunikasie *in* KSV behoort deelname as ŉ middel tot ŉ doel asook as ŉ doel opsigself beskou te word; die bevoordeeldes van KSV-inisiatiewe behoort aktief deel te neem aan alle fases en fasette van die KSV-proses en sodoende as hoofrolspelers van besluitneming erken te word (4.2.3).

- Die doel van kommunikasie *in* KSV is om bevoordeeldes te bemagtig om selfonderhoudend te kan funksioneer.

  Bevoordeeldes van KSV-inisiatiewe behoort beheer en seggenskap oor hulle eie omstandighede oor te neem en aktief deel te neem aan die proses van bemagtiging waarin ŉ

gebalanseerde verspreiding van mag tussen hulleself en maatskappye nagestreef word sodat hulle op hierdie manier bemagtig kan word tot selfonderhoud (4.2.4).

- Bevoordeeldes se kulturele identiteit behoort erken, gerespekteer en in ag geneem te word deur maatskappye tydens die proses van kommunikasie *in* KSV.

  Maatskappye behoort daarop te fokus om die bevoordeeldes van KSV-inisiatiewe se kultuur te begryp, te verreken en te respekteer en sodoende kulturele sensitiwiteit te openbaar (4.2.5).

KSV-inisiatiewe behoort tot volhoubare ontwikkeling by te dra (sien 1.2.2). Oor die jare het navorsing getoon dat die deelnemende benadering tot ontwikkelingskommunikasie die mees gepaste een is om ontwikkelingsdoelwitte te bereik (sien 1.2.2). Gevolglik maak die huidige studie hierdie aanname: Indien kommunikasie *in* KSV op grond van die bostaande uitgangspunte geskied, behoort dit daartoe by te dra dat die KSV-inisiatief se ontwikkelingsdoelwitte bereik word.

Ten einde uit bostaande uitgangspunte van kommunikasie *oor* KSV en kommunikasie *in* KSV 'n geïntegreerde teoretiese model vir KSV-kommunikasie te kon voorstel, is die uitgangspunte in hoofstuk 5 geïntegreer (sien 5.4) om die konstrukte van KSV-kommunikasie te identifiseer. Hierdie konstrukte is in Tabel 5.1 aangedui en vorm die basis van eerstens die teoretiese model vir KSV-kommunikasie wat in hoofstuk 5 voorgestel is (Figuur 5.1) en tweedens van die empiriese studie.

Om die aannames wat in die studie gemaak is empiries na te vors is die KSV-kommunikasie *in* en *oor* KSV van twee Suid-Afrikaanse landboumaatskappye, naamlik Senwes en NWK bestudeer. In hoofstuk 6 is die konteks geskets waarbinne Suid-Afrikaanse landboumaatskappye tot ontwikkelende landbou staan (sien 6.4). Daarna is Senwes en NWK se ondersteuning aan opkomende boere verduidelik (sien 6.5, 6.6). Die derde spesifieke navorsingsvraag fokus gevolglik op die aard van KSV-kommunikasie deur die twee maatskappye wat aan die studie deelgeneem het.

### 10.2.3 Spesifieke navorsingsvraag 3 (1.5.3)

Die derde spesifieke navorsingsvraag lui:

*Wat is die aard van kommunikasie tussen maatskappye binne die landbousektor en opkomende asook kommersiële boere in terme van hulle KSV-inisiatiewe ?*

Hierdie navorsingsvraag is beantwoord deur die volgende metode in te span:

- Semigestruktureerde onderhoude is gevoer met die volgende deelnemers:
    - die kommunikasiebestuurders van albei maatskappye wat verantwoordelik is vir kommunikasie met kommersiële boere (sien 7.4.1.1);
    - die landboukundiges van albei maatskappye wat regstreeks met opkomende boere kommunikeer (sien 7.4.1.1);
    - die bestuurders van ontwikkelende landbou van albei maatskappye wat verantwoordelik is vir die bestuur van die betrokke KSV-inisiatiewe en soms met opkomende boere kommunikeer en wat op bepaalde geleenthede met kommersiële boere daaroor kommunikeer (sien 7.4.1.1).
- Kwalitatiewe inhoudsanalise is gedoen van:
    - albei maatskappye se organisatoriese tydskrifte wat gepubliseer is vanaf 2010 tot en met 2014 (sien 7.4.3.1, 8.2.2.1);
    - albei maatskappye se jaarverslae/geïntegreerde verslae van 2010 tot 2013 (sien 7.4.3.1, 8.2.2.2);
    - albei maatskappye se organisatoriese webtuistes gedurende Julie 2014 (sien 7.4.3.1, 8.2.2.3).

#### 10.2.3.1 Kommunikasie tussen landboumaatskappye en opkomende boere

Kommunikasie tussen die landboumaatskappye en opkomende boere vind byna uitsluitlik plaas tussen die opkomende boere en die landboukundiges wat hulle regstreeks ondersteun. Die kommunikasie tussen hierdie individue geskied op ’n een-tot-een-basis en meestal interpersoonlik, hoewel telefoniese gesprekke ook gevoer word. As gevolg van noue samewerking en gereelde kommunikasie bestaan daar goeie interpersoonlike verhoudings tussen die opkomende boere en die landboukundiges, wat gekenmerk word deur wedersydse respek en vertroue (sien 6.5.2.4, 6.6.2.4, 9.7, 9.9).

Volgens die landboumaatskappye is die opkomende boere *aktief betrokke by alle fases en fasette* van die ondersteuningsprogram en geskied alle kommunikasie inklusief en deelnemend (sien 9.3). Hulle dui aan dat daar aan die begin van ’n samewerkingsverhouding vir elke boer ’n

individuele behoeftebepaling gedoen word. Volgens die landboukundiges vind hierdie proses deelnemend plaas, waarna die landboukundige en boer saam op ŉ aksieplan besluit om die boer se unieke behoeftes te hanteer (sien 6.5.2.2, 6.6.2.2, 9.3). Die opkomende boere reken egter dat hulle nie deelgeneem het aan die samestelling van die ontwikkelingsprogram nie en dat daar een standaardprogram is waaraan almal moet deelneem. Van die boere het wel aangedui dat hulle, na afloop van die standaardprogram, insae gehad het in keuses van opvolgkursusse en opleiding wat vir hulle as individue belangrik is (sien 9.3).

Hieruit wil dit voorkom asof opkomende boere nie aktief deelneem in alle fases en fasette van die ontwikkelingsprogramme nie, aangesien daar ŉ standaardprogram is waaraan almal moet deelneem. Hulle neem egter na voltooiing van die standaardprogram aktief deel aan die KSV-inisiatief deur te besluit in watter aspekte van boerdery hulle verder opgelei en ondersteun wil word. Gevolglik wil dit voorkom asof die opkomende boere slegs aktief deelneem in die implementering van die KSV-inisiatiewe, en nie altyd in die navorsing, konseptualisering en evaluering daarvan nie.

Die landboukundiges sien hulself grootliks as adviseurs en ondersteuners van ontwikkeling en beklemtoon dat alle besluite deur die boere geneem word. Die opkomende boere kwalifiseer egter hierdie argument deur aan te dui dat die landboumaatskappye besluite met betrekking tot die ontwikkelingsprogram neem, maar dat die boere verantwoordelik is vir besluitneming rakende hul eie boerderye. Die opkomende boere word deur die landboukundiges as die *hoofrolspelers* in die ontwikkelingsproses beskou wat die finale sê in besluitneming het, maar die boere sien hulself net as hoofrolspelers in hul eie boerderye en nie in die KSV-inisiatiewe nie (sien 9.4).

Deelname vanaf die opkomende boere in die ontwikkelingsinisiatiewe word beskou as ŉ noodsaaklike faktor om ontwikkelingsdoelwitte suksesvol te bereik (sien 9.3, 9.4). In hierdie sin word deelname as *middel tot ŉ doel* beskou en gebruik. Die fokus val op die uitkoms van deelname en nie soseer op die proses van deelname nie. Nie die landboukundiges of die opkomende boere het deelname aan die kommunikasieproses as belangrik uitgewys nie en daar word gevolglik aangeneem dat deelname as doel in sigself nie erken of aktief nagestreef word nie. Van die boere het egter aangedui dat hulle deur hul deelname aan kommunikasie bemagtig is, waaruit afgelei kan word dat deelname toevallig ook ŉ doel in sigself bereik (sien 9.5).

*Bemagtiging tot selfonderhoud* word as die oorhoofse doel van die KSV-inisiatiewe gestel (sien 6.5.2.1, 6.6.2.1, 9.6) en alle kommunikasie word daarop gerig om hierdie doelwit te bereik. Dit

wil egter voorkom asof baie min van die opkomende boere werklik selfonderhoudend en onafhanklik kan voortgaan met hul boerderye, wat daarop dui dat hulle, selfs nadat hulle geruime tyd aan die KSV-inisiatiewe deelgeneem het, nie werklik bemagtig is tot selfonderhoud nie (sien 9.6).

Landboukundiges en opkomende boere neem meestal as *gelyke vennote* deel aan ŉ *voortdurende proses* van kommunikasie. Beide groepe dui aan dat daar wedersydse respek en vertroue tussen hulle heers, dat hulle ewe veel reg en geleentheid het om aan kommunikasie deel te neem en dat hulle ewe veel mag in die kommunikasieproses het. Kommunikasie vind verder op gereelde basis plaas en die deelnemers tree tydens alle fases en fasette van die KSV-inisiatief met mekaar in gesprek (sien 9.7, 9.10). Albei partye wys daarop dat *alle kwessies* wat vir die boere van belang is bespreek kan word en dat die boere wel die geleentheid benut om relevante kwessies met die landboukundiges te bespreek. Dit wil egter voorkom asof die opkomende boere nie die geleentheid of vrymoedigheid het om kwessies met die bestuur van die maatskappye op te neem nie (sien 9.11).

Kommunikasie tussen opkomende boere en die landboukundiges kan as *gebalanseerde horisontale kommunikasie* beskou word, in terme van mag en seggenskap. Die landboukundiges wys egter uit dat kommunikasie byna altyd deur hulle geïnisieer word en meen dat die boere nie genoegsaam verantwoordelikheid neem in die kommunikasieproses nie. Hierdie realiteit lei daartoe dat kommunikasie nie ten volle gebalanseerd is nie (sien 9.9).

As gevolg van die voortdurende proses van horisontale kommunikasie word sterk vertrouensverhoudings gevestig wat bydra tot *wedersydse* en *gedeelde begrip* tussen landboukundiges en opkomende boere. Die opkomende boere glo dat daar wedersydse en gedeelde begrip tussen hulle en die landboukundiges bestaan, maar dat die bestuur van die maatskappye nie begrip het vir hulle realiteit nie. Die landboukundiges dui ook aan dat hulle werklik begrip het vir die opkomende boere se behoeftes, verwagtings, realiteit, struikelblokke en tekortkomings. Daarteenoor het hulle die indruk dat die opkomende boere nie altyd realisties is oor die mate waarin die landboukundiges hulle moet kan bystaan nie. Die afleiding word vervolgens gemaak dat daar in ŉ mate wedersydse en gedeelde begrip tussen die opkomende boere en die landboumaatskappye bestaan, maar dat begrip nie volkome is nie (sien 9.8).

Die kommunikasie tussen die landboukundiges en opkomende boere geskied meestal *kultuur-sensitief*, omdat doelbewus gepoog word om landboukundiges aan te stel vanuit dieselfde

kultuurgroep as die opkomende boere. Ten spyte hiervan ervaar die landboukundiges soms kulturele probleme in die kommunikasieproses (sien 9.12.1).

Die een-tot-een kommunikasie tussen die landboukundiges en opkomende boere is meestal *verstaanbaar*, *toeganklik* en *toepaslik* (sien 9.12.2, 9.12.4, 9.12.6). Die landboukundiges reken verder dat hulle kommunikasie aan opkomende boere *opreg*, *akkuraat*, *deursigtig*, *volledig*, *gebalanseerd*, *tydig* en *wesenlik* is. Hulle ervaring is egter dat nie al die boere altyd akkuraat, deursigtig, volledig en wesenlik kommunikeer oor hul finansiële posisie nie, as gevolg van wantroue teenoor die maatskappye in geheel. Die landboukundiges dui ook aan dat die opkomende boere nie altyd gebalanseerd en tydig kommunikeer nie, aangesien hulle nie gemaklik oor negatiewe kwessies kommunikeer nie en nie van hulle kant af betyds hulp vra nie, maar wag dat die landboukundiges hulle moet kontak (sien 9.12.3, 9.12.5, 9.12.7, 9.12.8, 9.12.9, 9.12.10, 9.12.11).

Die kommunikasie tussen die landboumaatskappye en die opkomende boere voldoen gevolglik aan sekere kommunikasiebeginsels, maar daar is ruimte vir verbetering ten opsigte van die eerlike en openlike deel van inligting.

#### 10.2.3.2 Kommunikasie tussen landboumaatskappye en kommersiële boere

Die kommunikasiepraktisyns van beide Senwes en NWK het aangedui dat kommersiële boere oor die algemeen negatief staan teenoor grondhervorming, ontwikkelende landbou en ondersteuning aan opkomende boere. Hulle het verder gereken dat kommersiële boere nie inligting hieroor wil ontvang nie, aangesien dit ’n uiters sensitiewe en emosionele kwessie is. Om hierdie rede kies albei landboumaatskappye om so min moontlik met kommersiële boere oor die maatskappy se ondersteuning aan opkomende boere te kommunikeer. Die kommunikasiekundiges het verduidelik dat hulle “baie min”, “baie versigtig” en “nie veel nie” oor ondersteuning aan opkomende boere kommunikeer, aangesien hulle voorsien dat hierdie kennis kommersiële boere van die maatskappy kan vervreem (sien 8.2.1).

In die kommunikasiekanale wat ontleed is, blyk dit dat daar inderdaad baie min gekommunikeer word oor Senwes en NWK se ondersteuning aan opkomende boere. In die enkele gevalle waar die maatskappye wel oor ontwikkelende landbou kommunikeer, word die maatskappye se bydrae hieroor nie werklik beklemtoon nie, word min besonderhede verskaf en is dit gereeld nie duidelik wat die maatskappye se betrokkenheid in die KSV-inisiatief behels nie (sien 8.2.2).

Beide Senwes en NWK kommunikeer *ekonomiese inligting* aangaande die ondersteuning van opkomende boere meestal slegs in geïntegreerde verslae, aangesien dit verpligtend vir die maatskappy is om hierdie inligting in geïntegreerde verslae te kommunikeer. Selfs in hierdie verslae is dit meestal nie duidelik watter bedrae ter sprake is nie en die finansiële gevolge van hierdie KSV-inisiatiewe word meestal nie uitgelig nie. Dit wil voorkom of daar so min moontlik hieroor gekommunikeer word, aangesien die maatskappye beduidende uitgawes in hierdie verband aangaan en hulle voorsien dat dit die kommersiële boere negatief sal stem (sien 8.2.2, 8.3).

Wat *sosiale invloed* betref, kommunikeer die maatskappye ook nie genoegsaam oor hulle bydrae tot ontwikkelende landbou nie. Die rede is dat daar nie duidelik gekommunikeer word nie oor die maatskappye se verbintenis tot ontwikkelende landbou, die motivering vir hierdie betrokkenheid en spesifiek oor hulle ondersteuning van opkomende boere (sien 8.2.2, 8.3).

Kommersiële boere neem nie as *gelyke vennote* deel aan gesprekvoering rakende die maatskappye se ondersteuning aan opkomende boere nie, en van die kommunikasiepraktisyns is nie daarvan oortuig dat dit wel behoort te geskied nie (sien 8.4). Daar bestaan ook nie *gedeelde* of *wedersydse begrip* tussen die landboumaatskappye en kommersiële boere oor die kwessie van ondersteuning aan opkomende boere nie, aangesien daar feitlik geen kommunikasie hieroor bestaan nie (sien 8.5). Daarby is die kommunikasie wat wél geskied nie in die vorm van *gebalanseerde horisontale kommunikasie* nie (sien 8.6). In aansluiting hierby bestaan daar nie 'n *proses van voortdurende kommunikasie* tussen die landboumaatskappye en kommersiële boere oor eersgenoemde se KSV-inisiatiewe nie (sien 8.7). Op die koop toe skep die landboumaatskappye nie geleentheid vir kommersiële boere om *alle kwessies* te kan bespreek wat vir hulle belangrik is betreffende die maatskappy se ondersteuning aan opkomende boere nie, aangesien hulle nie die bepaalde kwessie op die agenda plaas nie (sien 8.8).

Gemeet aan die kommunikasiebeginsels is kommunikasie *oor* ondersteuning aan opkomende boere nie *akkuraat* genoeg nie, aangesien daar nie genoegsame besonderhede hieroor gekommunikeer word nie (sien 8.9.2). Die aard van kommunikasie *oor* hierdie kwessies is ook nie *gebalanseerd* nie, aangesien albei landboumaatskappye erken dat hulle feitlik net oor suksesverhale kommunikeer (sien 8.9.7). As gevolg van die maatskappye se onwilligheid om oor ondersteuning aan opkomende boere te kommunikeer en die realiteit dat hulle so min moontlik hieroor deurgee, is die inligting wat wel gekommunikeer word nie *volledig*, *opreg*, *deursigtig* of *wesenlik* nie (sien 8.9.4, 8.9.5, 8.9.6, 8.9.10). Wat *verstaanbaarheid* aanbetref is

die taal van kommunikasie verstaanbaar, maar die inhoud van kommunikasie *oor* ondersteuning aan opkomende boere is nie noodwendig verstaanbaar nie, omdat dit nie boere se bestaande kennis hieroor in ag neem nie (sien 8.9.1).

Inligting wat *oor* die KSV-inisiatiewe gekommunikeer word, is egter grootliks *toepaslik*, *tydig*, *toeganklik* en *kultuur-sensitief* (sien 8.9.3, 8.9.8, 8.9.9, 8.9.11). Dit is omdat die landboumaatskappy bekend is met kommersiële boere se behoefte oor media en die inhoud van kommunikasie.

#### 10.2.3.3 Gevolgtrekking: Spesifieke navorsingsvraag 3

In die lig van die bostaande kan hierdie gevolgtrekking gemaak word met betrekking tot die aard van kommunikasie tussen die landboumaatskappye en opkomende asook kommersiële boere in terme van hulle KSV-inisiatiewe:

Opkomende boere en landboukundiges neem op individuele basis as gelyke vennote deel aan ŉ voortdurende proses van horisontale kommunikasie waar die boere alle kwessies wat vir hulle belangrik is met die landboukundiges kan bespreek. Hierdie kommunikasie geskied meestal kultuur sensitief, verstaanbaar, toeganklik en toepaslik. Die opkomende boere neem egter slegs gedeeltelik as hoofrolspelers deel aan die kommunikasie- en ontwikkelingsinisiatiewe, waar deelname grootliks as ŉ middel tot ŉ doel ingespan word en waarin hulle slegs in ŉ mate bemagtig word tot selfonderhoud. Die kommunikasieproses tussen die opkomende boere en die landboukundiges is nie werklik gebalanseerd nie, aangesien die landboukundiges byna alle kommunikasie inisieer. Hierdie situasie gee daartoe aanleiding dat kommunikasie ook nie altyd tydig geskied nie. As gevolg van wantrouigheid teenoor die landboumaatskappye in die geheel wil dit voorkom asof opkomende boere nie altyd opreg, akkuraat, deursigtig, volledig, gebalanseerd en wesenlik met die landboukundiges kommunikeer oor hulle finansiële situasie nie. Hierdie tipe kommunikasie dra daartoe by dat daar slegs gedeeltelike begrip tussen opkomende boere en die landboumaatskappye bestaan.

Die kommunikasie tussen die landboukundiges en die opkomende boere voldoen gevolglik gedeeltelik aan die riglyne wat gestel is vir kommunikasie *in* KSV.

Aangesien die landboumaatskappye so min as moontlik met kommersiële boere kommunikeer oor hul ondersteuning aan opkomende boere, bestaan daar geen voortdurende proses van kommunikasie nie en neem kommersiële boere nie as gelyke vennote deel aan gebalanseerde horisontale kommunikasie nie. Hierdie gebrek aan kommunikasie lei daartoe dat daar nie

wedersydse of gedeelde begrip oor hierdie KSV-inisiatiewe bestaan nie, en verder dra dit daartoe by dat die kwessie nie bespreek kan word nie. Die inligting wat wel gekommunikeer word, is nie akkuraat, opreg, deursigtig, volledig, gebalanseerd of wesenlik nie. Die inligting blyk wel toepaslik, tydig, kultuur sensitief en toeganklik te wees, en is verstaanbaar in terme van die taal, maar nie in terme van die inhoud daarvan nie.

Kommunikasie tussen landboumaatskappye en kommersiële boere voldoen gevolglik slegs in ’n baie klein mate aan die riglyne vir kommunikasie *oor* KSV soos dit in hierdie studie geïdentifiseer is.

Nadat die aard van kommunikasie tussen landboumaatskappye en kommersiële en opkomende boere bespreek en ontleed is, is dit nodig om die boere se persepsies van hierdie ervaring vas te stel. Hierdie persepsies word behandel in die beantwoording van die vierde spesifieke navorsingsvraag.

### 10.2.4 Spesifieke navorsingsvraag 4 (1.5.4)

Die vierde spesifieke navorsingsvraag lui:

*Wat is die persepsies van opkomende en kommersiële boere oor die wyse waarop maatskappye binne die landbousektor tans met hulle kommunikeer in terme van hulle KSV-inisiatiewe?*

Spesifieke navorsingsvraag 4 is beantwoord deur die volgende twee kwalitatiewe strategieë:

- semigestruktureerde onderhoude met opkomende boere wat deur Senwes en NWK ondersteun word (sien 7.4.1.2);
- fokusgroepe met kommersiële boere wat kliënte (en in die meeste gevalle ook aandeelhouers) van Senwes en NWK is (sien 7.4.2.1).

#### 10.2.4.1 Persepsies van opkomende boere

Opkomende boere is oor die algemeen heel positief oor die kommunikasie tussen hulle en die landboukundiges wat hulle regstreeks ondersteun. Hierdie boere beskou die aard van kommunikasie as *oorwegend deelnemend*, hoewel hulle erken dat hulle nie *aktief betrokke* is by kommunikasie in alle fases en fasette van die KSV-inisiatiewe nie. Hulle is veral nie werklik betrokke by die konseptualisering of evaluering van die KSV-inisiatiewe nie. Tog is die oorgrote meerderheid baie positief oor die program en wys daarop dat hulle nie in hierdie

aspekte betrokke behoort te wees nie, aangesien dit die verantwoordelikheid is van die landboukundiges, as kenners op die bepaalde terrein (sien 9.3).

Aangesien hulle nie aktief aan alle kommunikasieprosesse deelneem nie, beskou die opkomende boere hulself as *gelyke vennote* in die *kommunikasieproses*, maar nie as *hoofrolspelers* in kommunikasie nie. Die boere is egter tevrede met hierdie omstandighede, aangesien hulle hulself as hoofrolspelers van die *besluitneming* en die *implementering* met betrekking tot hul eie boerderye beskou, wat hulle as die belangrikste fasette van die KSV-inisiatief uitwys (sien 9.4). Die opkomende boere reken dat hulle as gelyke vennote aan die kommunikasieproses deelneem en dat die landboukundiges hulle ook as gelykes beskou en hanteer (sien 9.7). Hulle persepsie van die kommunikasie tussen hulle en die landboukundiges is dat dit 'n *voortdurende proses* van *gebalanseerde horisontale kommunikasie* behels waarin hulle die geleentheid het *om alle kwessies* wat hulle as belangrik beskou met die landboukundiges te kan bespreek (sien 9.9, 9.10, 9.11). Die oorgrote meerderheid opkomende boere glo dat die landboukundiges werklik *begrip* het vir hulle realiteit, behoeftes, probleme en verwagtings en is verder oortuig dat hulle ook van hulle kant af begrip vir die landboukundiges se omstandighede toon (sien 9.8).

Die meeste opkomende boere beskou hulle eie deelname aan kommunikasie as *beide 'n middel tot 'n doel* en *doel in sigself*, aangesien hulle redeneer dat hulle by die landboukundiges leer en deur hulle deelname aan die kommunikasieproses *bemagtig* word om onafhanklik te kan boer (sien 9.5, 9.6). Byna al die opkomende boere het aangedui dat daar 'n besondere *goeie verhouding* tussen hulle en die landboukundiges bestaan en dat die kommunikasie tussen hulle wel aan hulle betrokke behoeftes voldoen (sien 9.9). Uit hierdie goeie verhouding is opkomende boere se persepsie dat die kommunikasie tussen hulle en die landboukundiges *kultuur-sensitief*, *toepaslik*, *wesenlik*, *verstaanbaar*, *opreg*, *toeganklik*, *akkuraat*, *deursigtig*, *volledig*, *gebalanseerd* en *tydig* geskied (sien 9.12).

Enkele boere het egter daarop gewys dat hulle ervaring van kommunikasie met die res van die maatskappy ingrypend verskil van dié met landboukundiges. Hierdie boere se persepsie is dat Senwes se bestuur hulle nie as gelyke vennote beskou nie, dat daar nie begrip vir hulle omstandighede is nie en dat hulle nie kans kry om aan gebalanseerde horisontale kommunikasie deel te neem nie. Gevolglik het hulle die indruk dat daar nie 'n voortdurende proses van kommunikasie tussen hulle en die bestuur bestaan nie (sien 9.7, 9.8, 9.10).

Die afleiding kan gevolglik gemaak word dat opkomende boere besonder positief is oor die aard van kommunikasie tussen hulle en die landboukundiges en dat hulle die kommunikasie as

deelnemend en dialogies beskou. Daarteenoor is nie al hierdie boere ewe tevrede met die kommunikasie tussen hulle en die bestuur van die maatskappye nie.

#### 10.2.4.2 Persepsies van kommersiële boere

Nie een van die kommersiële boere wat aan die studie deelgeneem het, was bewus van die betrokke KSV-inisiatiewe nie, en het benadruk dat hulle nog nooit daarvan gehoor het nie (sien 8.2.3). Gevolglik kan die kommunikasie *oor* hierdie kwessie nie aan een van die voorgestelde *kommunikasiebeginsels* voldoen nie.

Hierdie boere toon die volgende persepsie: dat hulle *geensins as gelyke vennote* deelneem aan kommunikasie *oor* die kwessie van ondersteuning aan opkomende boere nie, dat daar *geen sprake van gebalanseerde horisontale kommunikasie* is nie en dat die landboumaatskappye *geen begrip* vir hulle standpunte, menings en bekommernisse oor die KSV-inisiatief het nie (sien 8.4, 8.5, 8.6).

Hierdie boere betoog verder dat daar *geen voortdurende proses* van kommunikasie *oor* ondersteuning aan opkomende boere bestaan nie, en gevolglik dat hulle nie die geleentheid het om *alle kwessies* wat vir hulle belangrik is met die maatskappye op te haal nie (sien 8.7, 8.8).

Byna al die kommersiële boere het aangedui dat daar *nie ŉ goeie verhouding* tussen hulle en die landboumaatskappye bestaan nie, en dat hulle reken die maatskappye handel nie in die boere se beste belang nie (sien 8.4, 8.6, 8.8). Terselfdertyd het kommersiële boere in al die fokusgroepe aangedui dat kommunikasie tussen hulle en die landboumaatskappye ŉ *geweldige probleem* is, óf dat daar so ŉ gebrek aan kommunikasie is dat hulle dit nie eens meer as probleem beskou nie (sien 8.4, 8.6). Geen kommersiële boer het aangedui dat hy tevrede is met die kommunikasie tussen hom en die landboumaatskappye nie.

Kommersiële boere het uiters negatief gereageer op die aanname dat die landboumaatskappye probeer om inligting oor hulle betrokkenheid by ontwikkelende landbou van kommersiële boere te weerhou (sien 8.2.3). Die meeste boere het daarop gewys dat die maatskappy iets het om weg te steek indien hulle doelbewus nie hieroor kommunikeer nie; die boere se persepsies oor die *gebrek aan kommunikasie* is oor die algemeen besonder negatief.

#### 10.2.4.3 Gevolgtrekking: Spesifieke navorsingsvraag 4

Opsommend kan daarop gewys word:

Die persepsie van die opkomende boere is besonder positief oor die aard van kommunikasie tussen hulself en die landboukundiges *in* die KSV-inisiatiewe, maar enkele boere ervaar probleme in terme van kommunikasie met die bestuur van die maatskappy.

Daarteenoor is die kommersiële boere se persepsie met betrekking tot kommunikasie *oor* KSV meestal baie negatief, grootliks omdat daar volgens hulle geen kommunikasie *oor* hierdie kwessie plaasvind nie.

### 10.2.5 Spesifieke navorsingsvraag 5 (1.5.5)

In spesifieke navorsingsvrae 1 en 2 is die normatiewe uitgangspunte van KSV-kommunikasie aangedui, waarna hierdie uitgangspunte in hoofstuk 5 in konstrukte vir KSV-kommunikasie omgeskakel is. ’n Empiriese studie is in die landbousektor uitgevoer om vas te stel hoe toepaslik die geïdentifiseerde uitgangspunte binne die realiteit is. In spesifieke navorsingsvrae 3 en 4 is die aard van twee maatskappye in die landbousektor se KSV-kommunikasie bespreek asook belangegroepe se persepsies van hierdie KSV-kommunikasie.

Spesifieke navorsingsvraag 5 het gepoog om die normatiewe uitgangspunte, die landboumaatskappye se realiteit asook die belangegroepe se behoeftes met mekaar te balanseer om te kan vasstel hoe KSV-kommunikasie in die landbousektor daaruit behoort te sien.

Die vyfde spesifieke navorsingsvraag lui:

*Hoe behoort maatskappye binne die landbousektor met opkomende en kommersiële boere in terme van hulle KSV-inisiatiewe te kommunikeer om aan beide die boere se behoeftes, sowel as die riglyne in die literatuur gestel, te voldoen?*

#### 10.2.5.1 Kommunikasie *oor* KSV

Op grond van die literatuurstudie en die fokusgroepe met kommersiële boere word die volgende riglyne voorgestel vir verbeterde kommunikasie tussen landboumaatskappye en kommersiële boere *oor* die maatskappye se ondersteuning aan opkomende boere:

- Kommunikasie *oor* landboumaatskappye se betrokkenheid by ontwikkelende landbou behoort eerstens deur interpersoonlike kommunikasie te geskied. Sodoende kan

kommersiële boere met lede van die landboumaatskappy in gesprek tree, vrae opper en misverstande en gissings vermy. Hierdie interpersoonlike kommunikasie behoort deur die bestuurders van ontwikkelende landbou gevoer te word, aangesien boere hieroor eerstehandse inligting vanaf besluitnemers wil ontvang.

- Sodra die betrokke kommersiële boere deur interpersoonlike kommunikasie bewus gemaak is van die maatskappye se ondersteuning aan opkomende boere, kan die maatskappye organisatoriese tydskrifte inspan om inligting oor hierdie onderwerp te kommunikeer. Daar word aanbeveel dat elke uitgawe van die organisatoriese tydskrifte ’n verskeidenheid aktuele temas kommunikeer oor die maatskappy se betrokkenheid by ontwikkelende landbou. Jaarverslae/geïntegreerde verslae en organisatoriese webtuistes is ook belangrik vir kommunikasie *oor* die maatskappye se ondersteuning aan opkomende boere. Jaarverslae/geïntegreerde verslae kan gebruik word om jaarliks verslag te doen oor finansiële en ander insette gedurende die betrokke finansiële jaar, hoeveel boere ondersteun is en wat die uitkomste daarvan was. Organisatoriese webtuistes kan ingespan word om kontekstuele inligting te kommunikeer wat die volgende insluit: motivering hoekom hulle opkomende boere ondersteun, die aard van ondersteuning wat hulle bied asook die maatskappy se beleide en praktyke hieromtrent. Webtuistes kan ook vinnig opgedateer word wat die ruimte skep om gereeld inligting hieroor tydig te kommunikeer.

- Inligting oor die sosiale invloed van KSV-inisiatiewe behoort gekontekstualiseerd gekommunikeer te word, aangesien nie alle kommersiële boere die belang van landboumaatskappye se betrokkenheid by opkomende landbou begryp of erken nie. Sommige kommersiële boere koester negatiewe persepsies teenoor grondhervorming en ontwikkelende landbou. Daarom is dit noodsaaklik dat boere die konteks hiervan asook die posisie van landboumaatskappye binne hierdie opset, begryp voordat die kommersiële boere die landboumaatskappye se betrokkenheid by ontwikkelende landbou in ’n positiewe lig kan beskou.

- Die inhoud van KSV-kommunikasie behoort finansiële inligting op ’n eerlike, verstaanbare en toeganklike manier te kommunikeer omdat dit kommersiële boere regstreeks raak en dit hulle grootste behoefte aan inligting behels. Openlikheid oor die ekonomiese invloed van die KSV-inisiatiewe behoort die agterdog en wantroue van kommersiële boere ook te verminder.

- KSV-kommunikasie behoort as voortdurende proses van gebalanseerde horisontale kommunikasie gehanteer te word. Hierdie soort kommunikasie behoort te lei tot

gedeelde/wedersydse begrip tussen die landboumaatskappye en kommersiële boere; dit behoort ook die konteks te skep waarbinne die boere alle kwessies wat vir hulle van belang is met die maatskappy kan bespreek; en kommersiële boere se deelname as gelyke vennote aan die kommunikasie behoort by te dra tot eienaarskap en ’n verbeterde verhouding tussen hulle en die landboumaatskappye.

- KSV-kommunikasie behoort belangegroep-georiënteerd te geskied, wat beteken dat kommunikasie *oor* ondersteuning aan opkomende boere tydig, toeganklik, eerlik, opreg, wesenlik, akkuraat en verstaanbaar behoort te wees. Hierdie beginsels is vir kommersiële boere van groot belang aangesien hulle aan besluitmening wil deelneem eerder as om oor besluite ingelig te word (tydigheid). Toeganklike, eerlike, opregte, wesenlik, akkurate en verstaanbare kommunikasie is vir die boere noodsaaklik omdat dit vir hulle ’n aanduiding is of die maatskappy hulle as belangegroep erken en respekteer of nie. Boere het ernstige beswaar aangeteken wanneer hulle ervaar het dat die maatskappy inligting vir hulle probeer “wegsteek”. Deursigtigheid en balans is ook belangrike beginsels om in ag te neem. Kommersiële boere wil weet wat die maatskappye doen wat werk, of nie werk nie; ook wat gebeur wanneer opkomende boere nie hulle kant bring nie. Dit is belangrik dat daar nie slegs op suksesverhale in ontwikkelende landbou gefokus word nie, maar ook op die struikelblokke en probleme wat ondervind word. Sodoende sou kommersiële boere kon ervaar dat kommunikasie eerlik en opreg geskied.

#### 10.2.5.2 Kommunikasie *in* KSV

Na aanleiding van die literatuurstudie en die semigestruktureerde onderhoude met opkomende boere word die volgende riglyne vir kommunikasie *in* KSV gestel:

- Kommunikasie tussen die landboumaatskappye en opkomende boere behoort grootliks deur interpersoonlike kommunikasie te geskied.

- Die inhoud van kommunikasie behoort bepaal te word deur ’n kombinasie van dít wat die landboukundiges as kenners op die gebied as noodsaaklike inligting beskou, en die opkomende boere se inligtingsbehoeftes, sodat hierdie boere as hoofrolspelers in hulle eie ontwikkeling kan optree.

- Deelnemende kommunikasie is die hoofdoelwit, wat bereik kan word deurdat opkomende boere aktief, as hoofrolspelers deelneem aan kommunikasie in alle fases en fasette van die

KSV-inisiatief. Deelname behoort as middel tot ŉ doel sowel as doel in sigself te dien sodat bemagtiging tot selfonderhoud deur deelname versterk kan word.

- Die aard van kommunikasie tussen die landboumaatskappye en opkomende boere behoort te voldoen aan die beginsels van dialoog en die ideale gespreksituasie. Dit veronderstel ŉ voortdurende proses van gebalanseerde horisontale kommunikasie waarbinne opkomende boere as gelyke vennote aan die kommunikasieproses deelneem en gevolglik alle kwessies wat vir hulle van belang is met die maatskappy kan bespreek om sodoende wedersydse en gedeelde begrip te skep.

- Opkomende boere se kulturele identiteit moet erken en gerespekteer word deur kultuur-sensitiewe, toepaslike kommunikasie. Kommunikasie tussen landboumaatskappye en opkomende boere behoort ook tydig, toeganklik, eerlik, openlik, opreg en verstaanbaar te geskied om vertrouensverhoudings te skep en te onderhou. Daar moet ook verseker word dat kommunikasie akkuraat en wesenlik is, sodat dit werklik vir opkomende boere waarde toevoeg.

#### 10.2.5.3 Gevolgtrekking: Spesifieke navorsingsvraag 5

Opsommend kan hierop gewys word:

Inligting *oor* die finansiële en sosiale invloed van KSV-inisiatiewe behoort meestal interpersoonlik gekommunikeer te word (ondersteun deur organisatoriese tydskrifte, jaarverslae/geïntegreerde verslae en organisatoriese webtuistes). Dit behoort te geskied deur ŉ voortdurende proses van belangegroep-georiënteerde, gebalanseerde en horisontale kommunikasie.

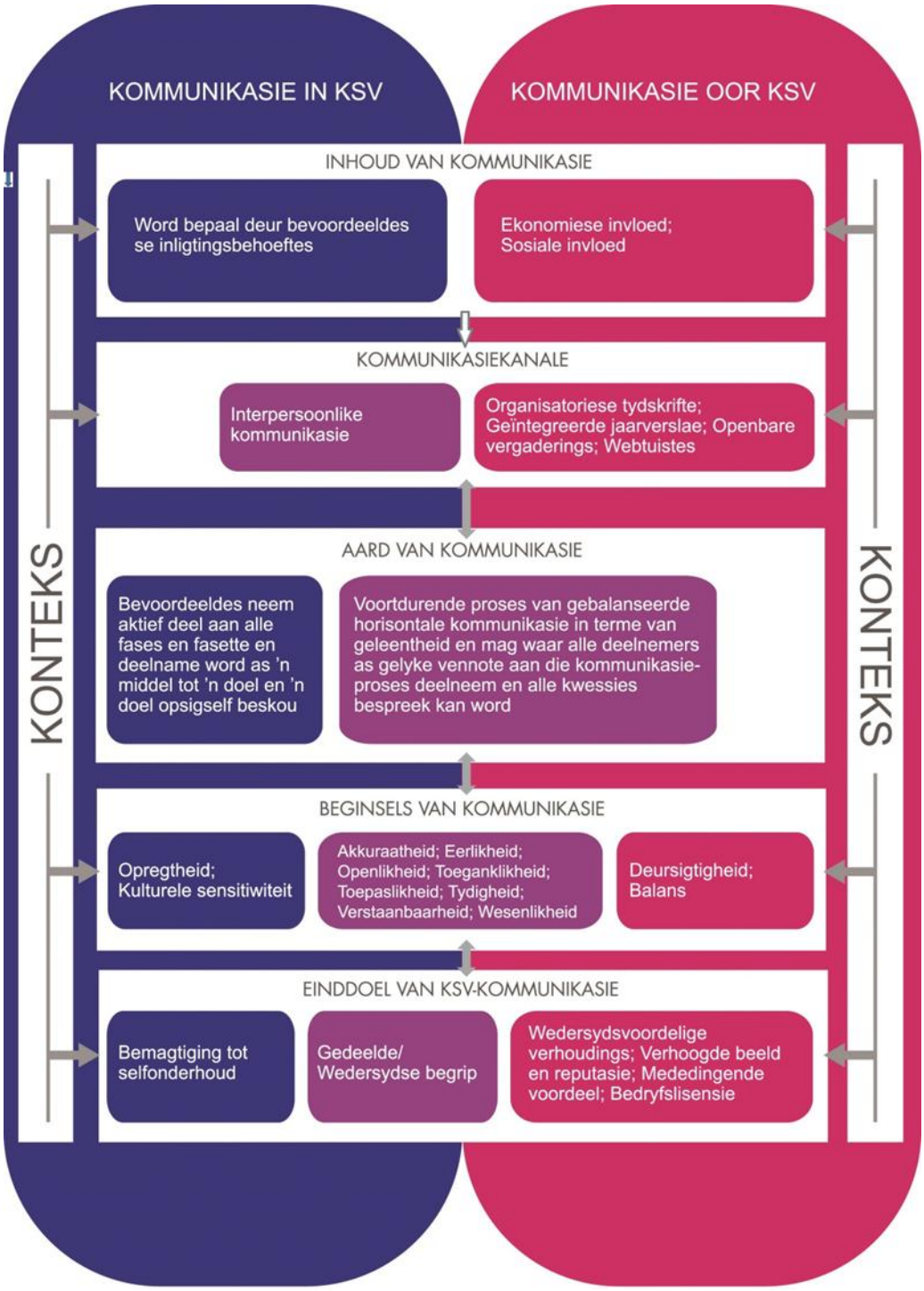
Opkomende boere behoort aktief as hoofrolspelers deel te neem aan ŉ voortdurende, kultuur-sensitiewe proses van interpersoonlike dialoog om deur hulle deelname bemagtig te kan word tot selfonderhoud. Dit sou beteken dat deelname as middel tot ŉ doel én doel in sigself beskou en hanteer word.

## 10.3 ALGEMENE NAVORSINGSVRAAG BEANTWOORD

Die algemene navorsingsvraag lui:

> *Hoe sou ŉ model vir KSV-kommunikasie (in die landbousektor) ten opsigte van kommunikasie oor KSV en in KSV, daar uitsien?*

Die volgende toegepaste model vir KSV-kommunikasie word voorgestel om die algemene navorsingsvraag te beantwoord. Dit dien ook as die teoretiese bydrae tot die veld van KSV-kommunikasie.




**Figuur 10-1: Toegepaste KSV-kommunikasiemodel**

### 10.3.1 Bespreking van die toegepaste model vir KSV-kommunikasie

In Figuur 10.1 word daar, soos in Figuur 5.1 aangedui dat die konteks waarin KSV-kommunikasie plaasvind, al die aspekte daarvan behoort te beïnvloed. Soos in 5.5.1 uitgewys is, verwys konteks hier na:

- Die verhouding wat daar tussen maatskappye en hulle belangegroepe bestaan en die metateoretiese raamwerk waarin die maatskappy kommunikasie beskou en toepas;
- Die kwessie wat deur die KSV-inisiatief aangespreek word asook wat met hierdie inisiatief bereik wil word;
- Belangegroepe se kennis en persepsie van, en houding teenoor die kwessie wat deur die KSV-inisiatief aangespreek word; en
- Die beeld en reputasie wat die maatskappy graag wil bevorder.

Die invloed wat die konteks op die belangrikste aspekte van KSV-kommunikasie kan hê, asook die onderlinge verhouding tussen die aspekte word vervolgens uitgewys, om die toepassing van die model te verhelder.

#### 10.3.1.1 Inhoud van KSV-kommunikasie

**Kommunikasie *in* KSV**

Die inhoud van kommunikasie tussen landboukundiges en opkomende boere behoort ideaal gesproke gelei te word deur die opkomende boere se kommunikasie- en inligtingsbehoeftes (sien Fig. 10.1). Soos in hoofstuk 5 (sien 5.5) uitgewys is, kan die konteks waarin KSV-kommunikasie plaasvind ŉ bepalende invloed hê op die inhoud van kommunikasie *in* KSV.

Die eerste faset van die konteks wat uiters belangrik is betreffende die inhoud van kommunikasie *in* KSV is die verhouding wat daar tussen die landboumaatskappye en die opkomende boere bestaan, asook die metateoretiese raamwerk waaruit die landboumaatskappye hulle kommunikasie beskou en toepas (sien 5.5.1.1.1). Op die oog af wil dit voorkom asof die verhouding tussen die landboumaatskappye en opkomende boere nie van ŉ gelyke magsverspreiding getuig nie en dat die boere meestal in ŉ verhouding van afhanklikheid tot die maatskappye staan. Die kommunikasiebestuurders van die twee landboumaatskappye het groot klem geplaas op die beeld en reputasie van die maatskappye en het aangedui dat die verhouding

met die kommersiële boere in alle opsigte eerste gestel word (sien 8.2.1). Uit hierdie fokus word die afleiding gemaak dat die maatskappye in die algemeen kommunikasie vanuit 'n kubernetiese raamwerk toepas. Hierdie twee faktore kan daartoe aanleiding gee dat die inhoud van kommunikasie in die praktyk deur die landboumaatskappye en nie deur die bevoordeeldes nie, gedikteer word.

Die anderkant van die munt is egter die simmetriese verhouding wat daar tussen die landboukundiges as individue en die opkomende boere bestaan. Beide die landboukundiges en opkomende boere beskou hulself as gelyke vennote in die kommunikasieproses waarin hulle ewe veel mag het (sien 9.7). Die landboukundiges van Senwes en NWK beskou en gebruik kommunikasie ook soos dit in die kritiese tradisie beskou word, as 'n manier om die opkomende boere te bemagtig tot selfonderhoud. Die gevolgtrekking kan gevolglik gemaak word dat die kommunikasie wat tussen die landboukundiges en opkomende boere geskied deur die opkomende boere se inligtingsbehoeftes gerig behoort te word. In gevalle waar die KSV-programme nie deur die landboukundiges self gekonseptualiseer word nie, bestaan die kans egter dat die maatskappye beheer sal neem oor die inhoud van hierdie inisiatiewe.

'n Tweede faset van die konteks, wat by bogenoemde argument aansluit, en wat 'n invloed op die inhoud van kommunikasie *in* KSV kan hê, is die belangegroepe se bestaande kennis van die kwessie (sien 5.5.1.3). In gevalle waar opkomende boere min of geen ervaring van boerdery het nie speel die landboukundiges 'n groter rol in die samestelling van die inhoud van kommunikasie as in gevalle waar daar met meer ervare boere gewerk word. Die landboukundiges dui ook aan dat hulle doelbewus stelselmatig onttrek soos wat boere meer toegerus word om onafhanklik te kan boer (sien 9.10). Die opkomende boere dui egter aan dat daar een program is waaraan almal moet deelneem, waartydens hulle bestaande kennis en ervaring nie in ag geneem word nie (sien 9.3). Ideaal gesproke behoort daar geen "one-size-fits-all" program te wees nie, maar behoort daar individuele opleidingsprogramme saamgestel te word op grond van boere se unieke kennis, ervaring en behoeftes. Die "instructional context" waarbinne hierdie kommunikasie geskied kan egter nie uit die oog verloor word nie. Hier word geargumenteer dat opkomende boere moontlik nie van die begin van die verhouding af in staat sal wees om die inhoud van kommunikasie te bepaal nie, op grond van gebrekkige kennis en ervaring. Dit is egter belangrik dat hulle mettertyd, soos wat hulle kennis toeneem, 'n groter rol in die bepaling van die inhoud van kommunikasie *in* KSV behoort te speel (sien 4.2.3).

Derdens kan die aard van die kwessie asook die doel van die KSV-inisiatief ŉ invloed hê op die inhoud van kommunikasie *in* KSV (sien 5.5.1.2.1). In die KSV-inisiatiewe wat op ontwikkelende landbou fokus, is die einddoel meestal bemagtiging tot selfonderhoud. In sulke gevalle behoort die opkomende boere tot ŉ groot mate die inhoud van kommunikasie te bepaal ten einde tot hul eie bemagtiging by te dra. Om die ideaal te bereik moet landboumaatskappye egter doelbewus mag aan die opkomende boere afstaan. Die kans is egter skraal dat daar ŉ gelyke magsverspreiding in hierdie verhouding kan bestaan, op grond van die kubernetiese denkwyses van die meeste korporatiewe maatskappye waarin hulle poog om beheer oor die sisteem te behou.

**Kommunikasie *oor* KSV**

In hoofstuk 5 is aangedui dat die inhoud van kommunikasie *oor* KSV eerstens bepaal word deur die aard van die kwessie wat deur die KSV-inisiatief aangespreek word (sien 5.51.2.1). Soos in die teorie aangedui is, en ook in die empiriese studie bevestig is, is dit noodsaaklik vir maatskappye om oor die ekonomiese invloed van KSV-inisiatiewe te kommunikeer. In die huidige studie het kommersiële boere as belangegroep beklemtoon hoe belangrik inligting met betrekking tot die finansiële koste, asook die langtermyn- ekonomiese invloed van die KSV-inisiatiewe vir hulle is. Die KSV-inisiatiewe wat op die bemagtiging van opkomende boere fokus, hanteer slegs sosiale aspekte en nie werklik omgewingsaspekte nie. Om hierdie rede behoort die landboumaatskappye slegs oor die ekonomiese en sosiale impak van die KSV-inisiatiewe te kommunikeer.

In die tweede plek word die inhoud van kommunikasie *oor* KSV bepaal deur belangegroepe se kennis van en houdings teenoor die kwessie wat deur die bepaalde KSV-inisiatief aangespreek word (sien 5.5.1.3.3). In die huidige studie, waar die landboumaatskappye van mening is dat kommersiële boere negatief staan tot ontwikkelende landbou, en waar hulle argumenteer dat die maatskappye se ondersteuning aan opkomende boere kommersiële boere kan vervreem, kies die maatskappye om so min as moontlik oor hulle betrokkenheid by ontwikkelende landbou te kommunikeer. Hierdie situasie is ŉ sprekende voorbeeld van hoe belangegroepe se houdings en persepsies die maatskappy se kommunikasie *oor* KSV kan beïnvloed.

In gevalle waar die belangegroepe min van die bepaalde kwessie weet, behoort die maatskappy juis oor die belangrikheid van die kwessie en die motivering vir die maatskappy om by die kwessie betrokke te wees, te kommunikeer. Hierdie tipe pro-aktiewe kommunikasie kan help om die belangegroepe se houdings te verander en om begrip vir die maatskappy se realiteit te

vestig. In die huidige studie behoort die landboumaatskappye juis oor die sosiale invloed van die KSV-inisiatiewe te kommunikeer sodat kommersiële boere sal verstaan waarom die maatskappye by hierdie tipe inisiatiewe betrokke moet wees en ook wat die voordeel is wat die maatskappy in geheel daaruit kan kry. In gevalle waar daar beduidende verliese getoon word, is dit verstaanbaar dat die maatskappye probeer om hierdie inligting van die kommersiële boere te weerhou. Wanneer die boere egter bewus word van die maatskappy se KSV-inisiatiewe en ervaar dat dit vir hulle "weggesteek" is, kan dit egter lei tot suspisie en wantroue. Deur openlik te kommunikeer oor die sosiale invloed van ondersteuning aan opkomende boere kan dit vir maatskappye moontlik wees om die ekonomiese impak binne konteks te kommunikeer, eerder as wat dit uit verband geruk word as gevolg van onkunde oor die inisiatief.

Derdens kan die ideale beeld en reputasie wat die maatskappy wil kommunikeer ook 'n invloed hê op die inhoud van kommunikasie *oor* KSV (sien 5.5.1.4.1). In die huidige studie kom hierdie invloed duidelik na vore. Die landboumaatskappye poog om aan kommersiële boere te kommunikeer dat hulle aan laasgenoemde se "kant" is. Die maatskappye dui verder aan dat kommersiële boere ontwikkelende landbou as "anti-blank" beskou. Op grond hiervan, asook kommersiële boere se waargenome negatiwiteit teenoor die maatskappye se betrokkenheid by ontwikkelende landbou, kies die maatskappye om so min as moontlik oor die sosiale en ekonomiese impak van die KSV-inisiatiewe te kommunikeer. Die beeld wat die maatskappye ten opsigte van kommersiële boere nastreef, beïnvloed gevolglik hulle algehele strategie met betrekking tot kommunikasie *oor* KSV.

Maatskappye wat graag as verantwoordelike korporatiewe burgers beskou wil word, behoort openlik oor hulle betrokkenheid by volhoubaarheidskwessies te kommunikeer. In situasies waar belangegroepe positief is teenoor die kwessie wat deur die KSV-inisiatiewe aangespreek word, is dit egter baie makliker as in gevalle waar die belangegroepe negatief is teenoor die kwessie. In laasgenoemde gevalle sal maatskappye 'n balans moet vind tussen openlike kommunikasie en die bestuur van verhoudings met kernbelangegroepe. Teenstrydige houdings en verwagtings vanaf verskillende belangegroepe teenoor die maatskappy en die kwessie kompliseer die inhoud van kommunikasie *oor* KSV geweldig.

#### 10.3.1.2 Kommunikasiekanale vir KSV-kommunikasie

In die huidige studie is daar nie uit die literatuurstudie kommunikasiekanale uitgewys vir kommunikasie *in* of *oor* KSV nie, aangesien dit buite die fokus van die teoretiese studie geval het. In die bestudering van die aard van KSV-kommunikasie is daar egter op

kommunikasiekanale as deel van die aard van kommunikasie gefokus, aangesien dit relevant is vir ’n model vir KSV-kommunikasie. In die empiriese deel van die studie is die belangrikheid van kommunikasiekanale verder deur die deelnemers uitgewys.

**Kommunikasie *in* KSV**

Soos uit Figuur 10.1 afgelei kan word, word interpersoonlike kommunikasie as die belangrikste vorm van kommunikasie *in* en *oor* KSV beskou. Nie net word interpersoonlike kommunikasie in die deelnemende benadering uitgesonder as onontbeerlik vir die fasilitering van dialoog nie (sien 4.2.1), maar die opkomende boere het ook in die empiriese studie telkens verwys na een-tot-een-gesprekvoering tussen hulself en die landboukundiges as die belangrikste vorm van kommunikasie vir bemagtiging (sien 9.9). Op grond van die teoretiese en empiriese argumente word daar in die toegepaste KSV-kommunikasiemodel aangedui dat kommunikasie *in* KSV interpersoonlik behoort te geskied.

**Kommunikasie *oor* KSV**

In die empiriese deel van die studie het die kommunikasiepraktisyns van die landboumaatskappye asook die kommersiële boere die volgende kommunikasiekanale geïdentifiseer as relevant vir kommunikasie *oor* KSV: interpersoonlike kommunikasie, organisatoriese tydskrifte, geïntegreerde/jaarverslae, openbare vergaderings en webtuistes. Interpersoonlike kommunikasie en openbare vergaderings is deur die boere, asook deur die kommunikasiekundiges uitgelig op grond van die geleentheid tot gesprekvoering wat dit skep (sien 8.2). Die kommunikasiepraktisyns het aangedui dat hulle verkies om oor “sensitiewe aangeleenthede” te kommunikeer in situasies waarin dit moontlik is om dadelik te reageer en vrae te beantwoord. Hierdie argument dui op ’n strewe na simmetriese tweerigtingkommunikasie soos dit in al die kommunikasiebestuursbenaderings voorgehou word (sien 3.3.1). Die kommersiële boere het ook baie sterk daaroor gevoel dat die persone wat in beheer staan van ondersteuning aan opkomende boere in persoon met hulle moet kom praat sodat hulle kan deelneem aan gesprekvoering (sien 8.2.3). Die gebruik van interpersoonlike kommunikasie en openbare vergaderings behoort by te dra tot oop en eerlike kommunikasie wat begrip kan fasiliteer.

Wat media aanbetref het die kommersiële boere asook die kommunikasiekundiges die organisatoriese tydskrifte as die belangrikste bron van inligting uitgewys. Albei partye het aangedui dat die kommersiële boere gemaklik is met hierdie medium en dat hulle dit graag lees.

Geïntegreerde/jaarverslae en organisatoriese webwerwe is deur die kommunikasiepraktisyns en sommige boere as belangrik geïdentifiseer. Hoewel die meeste van die kommersiële boere aangedui het dat hulle nie die jaarverslae in diepte bestudeer nie, is daar enkeles wat dit wel doen. Die kommunikasiepraktisyns beskou dit ook as 'n belangrike kanaal, aangesien hulle wetlik verplig word om alle relevante inligting in hierdie dokumente te kommunikeer. Dit gee verder 'n oorhoofse beeld van 'n hele jaar se aktiwiteite binne 'n bepaalde konteks. Die organisatoriese webwerwe is uitgelig op grond van hoe vinnig inligting opgedateer kan word en daarom 'n kanaal is wat kan help dat kommersiële boere ingelig bly. Veral van die jonger boere het aangedui dat hulle gereeld inligting op die webwerwe opsoek.

Gevolglik word daar geargumenteer dat kommunikasie *in* KSV grootliks interpersoonlik behoort te geskied; terwyl kommunikasie *oor* KSV deur 'n kombinasie van interpersoonlike kommunikasie, openbare vergaderings, organisatoriese tydskrifte, geïntegreerde/jaarverslae en organisatoriese webwerwe gekommunikeer behoort te word.

#### 10.3.1.3 Aard van KSV-kommunikasie

**Kommunikasie *in* KSV**

In Figuur 10.1 word aangedui dat bevoordeeldes aktief moet deelneem aan alle fases en fasette van die KSV-inisiatiewe en dat deelname as 'n middel tot 'n doel en 'n doel opsigself beskou en gebruik behoort te word. In hoofstuk 5 (sien 5.5.1.1.2) is betoog dat die verhouding tussen maatskappye en bevoordeeldes, asook die metateoretiese raamwerk waaruit maatskappye kommunikasie beskou en gebruik, 'n belangrike invloed behoort te hê op die aard van kommunikasie *in* KSV. Daar is geargumenteer dat hierdie tipe kommunikasie moontlik sou wees indien die maatskappy doelbewus sou kies om mag aan bevoordeeldes af te staan en kommunikasie binne die raamwerk van die kritiese tradisie sou toepas. Daar is egter ook geredeneer dat die meeste korporatiewe organisasies kommunikasie op 'n kubernetiese wyse beskou en bestuur, wat 'n struikelblok kan wees vir ware deelname vanaf die bevoordeeldes.

Uit die empiriese studie blyk hierdie argument waar te wees vir die aard van kommunikasie tussen die landboumaatskappye en die opkomende boere. Die verhouding tussen die landboukundiges as individue en die opkomende boere is 'n relatief simmetriese verhouding en die landboukundiges hanteer die kommunikasie soos dit in die kritiese tradisie voorgehou word. Gevolglik is die kommunikasie tussen hierdie partye grootliks deelnemend en voldoen dit meestal aan die gestelde beginsels. Aan die anderkant word die verhouding tussen die

opkomende boere en die landboumaatskappye gekenmerk deur groot verskille in mag, waar die boere in ŉ beduidende mate van die maatskappye afhanklik is. As gevolg hiervan word daar deur die bestuurders van die maatskappye ontwikkelingsinisiatiewe saamgestel wat grootliks deur die maatskappe beheer word. In die werklikheid neem die opkomende boere dus nie aktief deel aan al die fases en fasette van hulle eie ontwikkeling nie, is hulle nie die hoofrolspelers in besluitneming met betrekking tot die program nie en word deelname eerder beskou as ŉ middel tot ŉ doel as ŉ doel in sigself. Die rede hiervoor blyk die magsverhouding tussen opkomende boere en landboumaatskappye in geheel te wees, asook die wyse waarop die maatskappye kommunikasie oorhoofs beskou en benader.

ŉ Tweede faset van die konteks wat ŉ invloed behoort te hê op die inhoud van kommunikasie, *in* KSV, is die bestaande kennis wat die bevoordeeldes het van die kwessie wat deur die KSV-inisiatief aangespreek word (sien 5.5.1.3.1). Soos in 5.5.1.3.1 aangedui is behoort maatskappye in ŉ groter mate beheer oor die inhoud van kommunikasie uit te oefen in gevalle waar die bevoordeeldes onvoldoende bestaande kennis van die kwessie het. Daar is egter verder geredeneer dat dit steeds die ideaal sal wees dat die bevoordeeldes deelneem aan die navorsing, beplanning van die KSV-inisiatief, die identifisering van ontwikkelingsindikatore, implementering en evaluering, sodat hulle op hierdie manier bemagtig kan word en deelname as ŉ doel in sigself kan bydra tot ontwikkeling. Hierdie proses kan baie tydrowend wees en daarom behoort maatskappye, wat vanuit die kubernetiese tradisie funksioneer te kies om deelname slegs as ŉ middel tot ŉ doel te gebruik. Dit behoort te beteken dat die maatskappy, veral in situasies waar opkomende boere min kennis en ervaring van boerdery het, grootliks die inhoud van kommunikasie sal bepaal, ten minste totdat die opkomende boere genoeg kennis het om as gelykes aan gesprekvoering deel te neem.

In die empiriese studie het opkomende boere aangedui dat hulle gemaklik is met hierdie situasie aangesien hulle die maatskappye en landboukundiges as kenners op die betrokke gebied beskou wat hulle moet oplei. Dus, hoewel dit teoreties ideaal sou wees as die opkomende boere van die begin af as hoofrolspelers aan kommunikasie deelneem, blyk dit in die praktyk onhaalbaar te wees. Gevolglik word geredeneer dat die opkomende boere behoort deel te neem aan al die fases en fasette van die KSV-inisiatiewe, maar dat hulle nie van die begin af die hoofrolspelers hierin sal kan wees nie.

**Kommunikasie *in* en *oor* KSV**

In Figuur 10.1 word aangedui dat kommunikasie *in* en *oor* KSV ŉ voortdurende proses van

gebalanseerde horisontale kommunikasie behoort te wees in terme van geleentheid en mag in die kommunikasieproses. Daar word verder aangedui dat alle deelnemers as gelyke vennote aan die kommunikasieproses moet deelneem en dat alle kwessies wat vir enige van die deelnemers belangrik is, bespreek moet kan word.

In hoofstuk 5 (sien 5.5.1.1.2) is geargumenteer dat die verhouding tussen maatskappye en hulle belangegroepe asook die metateoretiese beskouing van kommunikasie ŉ ingrypende invloed op die aard van kommunikasie *in* en *oor* KSV behoort te hê. Daar is aangedui dat die aard van kommunikasie gebalanseerd en horisontaal kan wees, mits daar ŉ simmetriese verhouding tussen die maatskappye en belangegroepe bestaan en mits kommunikasie gebruik word om werklik begrip te vestig eerder as om belangegroepe te beheer, soos dit soms in kuberneties-georiënteerde maatskappye die geval is.

Ook in hierdie opsig bevestig die empiriese bevindings dié argument. In die simmetriese verhouding tussen landboukundiges en opkomende boere, waar kommunikasie beskou en gebruik word as ŉ voertuig vir bemagtiging, blyk die aard van kommunikasie meestal ŉ proses van relatief gebalanseerde, horisontale kommunikasie te wees waarin die boere kwessies wat vir hulle relevant is, kan opper (sien 9.6, 9.7, 9.9, 9.10, 9.11). Die aard van kommunikasie tussen landboumaatskappye en kommersiële boere, asook tussen opkomende boere en die maatskappye in geheel staan egter in skrille kontras hiermee. Soos in hoofstuk 8 uitgewys is (sien 8.2.3, 8.4), dui die kommersiële boere aan dat daar geen kommunikasie tussen hulself en die landboumaatskappye bestaan rakende ondersteuning aan opkomende boere nie. Hulle dui verder aan dat daar oor geen aangeleentheid ŉ voortdurende proses van gebalanseerde, horisontale kommunikasie bestaan nie. Die afleiding kan gemaak word dat die aard van kommunikasie grootliks bepaal word deur die kubernetiese wyse waarop die landboumaatskappye kommunikasie inspan, asook deur die ongebalanseerde magsverspreiding wat daar tussen die maatskappye en belangegroepe bestaan.

Vanuit die literatuurstudie word voorgestel dat die aard van kommunikasie *in* en *oor* KSV grootliks dieselfde moet wees, op grond van die beduidende ooreenkomste wat daar in die operasionalisering van die normatiewe benaderings gevind is. In hoofstuk 5 (sien 5.5.1.1.2) word egter aangedui dat die konseptuele verskille op metateoretiese vlak uitdagend bly en dat die eiesoortige sienings oor die aard en rol van kommunikasie in kubernetika en in die kritiese tradisie ŉ deurslaggewende invloed op die aard van kommunikasie behoort te hê.

In 5.5.1.3.4 is aangedui dat belangegroepe se kennis en persepsies van, en hulle houdings teenoor die kwessie wat deur die KSV-inisiatief aangespreek word, ook ’n bepalende invloed behoort te hê op die aard van kommunikasie *oor* KSV. Hier is geargumenteer dat gebalanseerde, horisontale kommunikasie slegs moontlik behoort te wees as belangegroepe voldoende kennis oor die bepaalde kwessie het om as gelykes aan gesprekvoering deel te neem. Aansluitend hierby word dieselfde argument aangevoer as wat gemaak is ten opsigte van die inhoud van kommunikasie *oor* KSV: Werklike of waargenome negatiwiteit vanaf belangegroepe oor die kwessie behoort daartoe te lei dat maatskappye so min as moontlik oor die KSV-inisiatief kommunikeer om die verhouding met belangegroepe te beskerm.

Die empiriese studie bevestig hierdie aanname. Die landboumaatskappye glo dat kommersiële boere negatief is oor ontwikkelende landbou en daarom kommunikeer hulle so min as moontlik oor hierdie kwessie. As gevolg van die gebrek aan kommunikasie vanaf die landboumaatskappye se kant is kommersiële boere grootliks oningelig oor die maatskappye se ondersteuning aan opkomende boere. Op grond van hierdie twee faktore bestaan daar geen voortdurende proses van gebalanseerde, horisontale kommunikasie *oor* die landboumaatskappye se ondersteuning aan opkomende boere nie en word kommersiële boere nie aangemoedig om hierdie kwessie te opper nie. Uit hierdie realiteit is dit duidelik watter groot invloed kommersiële boere se (waargenome) houdings teenoor die maatskappye se betrokkenheid by ontwikkelende landbou op die inhoud van kommunikasie *oor* KSV het.

#### 10.3.1.4 Beginsels van KSV-kommunikasie

In hoofstuk 5 is aangedui dat al die geïdentifiseerde kommunikasiebeginsels relevant is vir beide kommunikasie *in* en *oor* KSV. Vanuit die empiriese studie is daar egter enkele beginsels geïdentifiseer wat meer belangrik vir een vorm van KSV-kommunikasie is as vir die ander.

**Kommunikasie *in* KSV**

In Figuur 10.1 kan gesien word dat daar twee kommunikasiebeginsels uitgesonder word wat as meer relevant beskou word vir kommunikasie *in* KSV as vir kommunikasie *oor* KSV, naamlik opregtheid en kulturele sensitiwiteit. Hierdie twee beginsels word in die deelnemende benadering uitgewys as belangrik vir kommunikasie wat poog om bemagtiging en ontwikkeling mee te bring (sien 4.2.2, 4.2.5). Die verhouding wat tussen die landboukundiges en opkomende boere bestaan, asook die aard van die kommunikasie wat tussen hulle plaasvind beklemtoon die belangrikheid van hierdie twee beginsels verder. Beide opregtheid en kulturele sensitiwiteit is

noodsaaklik vir die fasilitering van kommunikasie soos dit in die kritiese tradisie voorgehou word, en is ook tekenend van ŉ simmetriese verhouding tussen deelnemers.

**Kommunikasie *in* en *oor* KSV**

Soos in Figuur 10.1 aangedui is, word daar van die standpunt af uitgegaan dat kommunikasie beide *in* en *oor* KSV aan die volgende beginsels behoort te voldoen: Akkuraatheid, eerlikheid, openlikheid, toeganklikheid, toepaslikheid, tydigheid, verstaanbaarheid en wesenlikheid. Soos in 5.5.1.1.3 aangedui is behoort die verhouding tussen maatskappy en belangegroepe asook die metateoretiese tradisie waarin kommunikasie gesetel is ŉ pertinente invloed op die beginsels te hê. Bogenoemde beginsels behoort oor die algemeen ŉ aanduiding te wees van relatiewe simmetriese verhoudings waarin kommunikasie gebruik word soos dit in die kritiese tradisie voorgehou word.

**Kommunikasie *oor* KSV**

Twee kommunikasiebeginsels wat in die besonder belangrik is vir kommunikasie *oor* KSV, in die konteks van verslagdoening, is deursigtigheid en balans. Ten einde te verseker dat kommersiële boere verslae of ander vorme van kommunikasie *oor* KSV as geloofwaardig beskou, is dit noodsaaklik dat inligting gebalanseerd en deursigtig gekommunikeer word. Dit impliseer onder andere dat maatskappye ook oor mislukkings, probleme en struikelblokke met betrekking tot KSV behoort te kommunikeer, aangesien kommersiële boere kommunikasie waarin slegs die positiewe aspekte uitgelig word, nie as geloofwaardig behoort te beskou nie.

Die belangegroepe se houding teenoor die KSV-kwessie behoort egter ook ŉ beduidende invloed te hê op die beginsels van kommunikasie *oor* KSV (sien 5.5.1.3.4). Aangesien die landboumaatskappye waarneem dat kommersiële boere negatief voel teenoor ontwikkelende landbou, kies hulle om hul betrokkenheid hierby so ver as moontlik te onderspeel. As gevolg hiervan is kommunikasie *oor* ondersteuning aan opkomende boere gereeld nie akkuraat, eerlik, openlik, toeganklik, verstaanbaar, wesenlik, deursigtig, gebalanseerd of opreg nie ten einde die maatskappy se verhouding met kommersiële boere te beskerm. Die gebrekkige kennis wat die kommersiële boere oor die KSV-inisiatiewe het, kan verder die toeganklikheid, verstaanbaarheid en wesenlikheid van die kommunikasie *oor* KSV negatief beïnvloed.

#### 10.3.1.5 Einddoel van KSV-kommunikasie

**Kommunikasie *in* KSV**

Soos in Figuur 10.1 gesien kan word, word bemagtiging tot selfonderhoud in hierdie studie beskou as die einddoel van kommunikasie *in* KSV. Ook in hierdie opsig behoort die verhoudings wat tussen die maatskappy en die bevoordeeldes bestaan, asook die metateoretiese raamwerk van die maatskappy 'n beduidende invloed te hê. Soos in 5.5.1.1.4 geargumenteer is, is die kans groter dat bemagtiging tot selfonderhoud gefasiliteer kan word in verhoudings waar bevoordeeldes as gelykes beskou word in terme van mag. Verder behoort hierdie uitkoms eerder bereik te word indien kommunikasie beskou en gebruik word soos dit in die kritiese tradisie voorgestaan word, waar bevoordeeldes doelbewus bemagtig word.

Uit die empiriese studie het dit geblyk dat die opkomende boere nie gelyke mag het in die samestelling van die ontwikkelingsinisiatiewe nie. Hierdie situasie, waar die ontwikkelingsinisiatief grootliks deur die landboumaatskappye beplan en bestuur word, kan een van die moontlike redes wees waarom nog baie min opkomende boere werklik bemagtig is tot selfonderhoud (sien 9.6).

'n Volgende faset van die konteks wat relevant is vir die einddoel van kommunikasie, is die doelwit van die KSV inisiatief (sien 5.5.1.2.2). In die landboumaatskappye se KSV-inisiatiewe word bemagtiging as die einddoel beskou (sien 6.5.2, 6.6.2) en daarom is dit vanselfsprekend dat die inisiatiewe nie slegs op inligting kan fokus nie, maar op bemagtiging tot selfonderhoud.

**Kommunikasie *in* en *oor* KSV**

In Figuur 10.1 is aangedui dat die uitkoms vir beide kommunikasie *in* en *oor* KSV gedeelde/wedersydse begrip is. Soos in afdeling 5.5.1.1.4 beredeneer is, behoort die verhouding tussen die maatskappye en belangegroepe 'n bepalende faktor te wees in die bereiking van hierdie uitkoms.

Hierdie argument is deur die empiriese studie bevestig. Die kommunikasiepraktisyns van die landboumaatskappye het dit duidelik gemaak dat kommersiële boere nie as gelyke vennote aan gespreksvoering deelneem nie (sien 8.4) en die kommersiële boere het dit bevestig (8.4). Daar is verder bepaal dat daar nie gedeelde/wedersydse begrip tussen die kommersiële boere en die landboumaatskappye bestaan nie (sien 8.5). 'n Logiese afleiding hieruit is dat die

landboumaatskappye nie aktief poog om gedeelde/wedersydse begrip te fasiliteer nie, aangesien hulle die boere nie as gelyke vennote binne ŉ simmetriese verhouding beskou nie.

In afdeling 5.5.1.1.4 is ook betoog dat die metateoretiese raamwerk waaruit kommunikasie beskou en bestuur word ŉ verreikende invloed behoort te hê op die einddoel van KSV-kommunikasie. Indien kommunikasie beskou en toegepas word soos dit in kubernetika voorgestaan word, behoort gepoog te word om begrip vir belangegroepe te kry sodat die maatskappye hierdie inligting tot hulle voordeel kan gebruik. In dieselfde mate kan die maatskappye met belangegroepe kommunikeer om begrip vir die maatskappye se situasie te fasiliteer ten einde kritiek vanaf belangegroepe te voorkom of te verminder. In hierdie geval word kommunikasie nie gebruik om werklik gedeelde/wedersydse begrip te fasiliteer nie, maar eerder om die maatskappy te bevoordeel.

**Kommunikasie *oor* KSV**

In hoofstuk 5 is aangedui dat belangegroepe se kennis en houdings teenoor die KSV-inisiatief asook die beeld wat die maatskappy wil uitstraal ŉ invloed behoort te hê op die einddoel van kommunikasie *oor* KSV.

In 5.5.1.3.6 is geredeneer dat maatskappye nie die voordele van verbeterde verhoudings, verhoogde beeld en reputasie, mededingende voordeel of ŉ bedryfslisensie kan bekom deur te kommunikeer oor hulle betrokkenheid by kwessies waaroor die belangegroep negatief staan nie. Daar is voorspel dat maatskappye in sulke situasies so min as moontlik oor die KSV-inisiatief behoort te kommunikeer. In die empiriese studie is bevind dat die landboumaatskappy glo dat kommersiële boere negatief staan teenoor ontwikkelende landbou. Op grond hiervan kies hulle dan ook om so min as moontlik oor hulle betrokkenheid hierby te kommunikeer (sien 8.2.1).

In afdeling 5.5.1.3.6 word egter geredeneer dat maatskappye juis met belangegroepe in gesprek moet tree oor kwessies waaroor die belangegroepe negatief mag staan. Die rede hiervoor is om wedersydse/gedeelde begrip te fasiliteer oor die kwessie. Op hierdie manier kan die landboumaatskappye en kommersiële boere mekaar se standpunte begryp en kan dit vir die kommersiële boere duidelik word waarom die maatskappye ondersteuning aan opkomende boere bied. Deur sulke gesprekke kan die kommersiële boere moontlik meer positief teenoor ontwikkelende landbou staan, veral as hulle die belang en nodigheid van die landboumaatskappye se betrokkenheid by ontwikkelende landbou begryp.

Aansluitend hierby is die beeld wat die maatskappye wil uitstraal (sien 5.5.1.4.2). Soos reeds aangedui wil die landboumaatskappye hê dat kommersiële boere moet voel dat die maatskappye "aan hulle kant" is (sien 8.2.1). Gevolglik kies die maatskappye om inligting aan kommersiële boere te kommunikeer wat hierdie beeld versterk. Hoewel hierdie strategie sin maak binne die bepaalde konteks, hou dit ook gevaar in vir die maatskappy indien belangegroepe voel dat die maatskappy inligting van hulle weerhou. In die huidige studie het die kommersiële boere dadelik begin bespiegel oor wat die maatskappye vir hulle "wegsteek". Hierdie wantroue kan potensieel lei tot die verbrokkeling van 'n verhouding, wat deur oop en eerlike kommunikasie versterk kon word.

Ter afsluiting, in die meeste gevalle, waar maatskappye se belangegroepe positief staan teenoor die kwessie wat deur KSV hanteer word, behoort maatskappye deur effektiewe kommunikasie *oor* hulle bydraes in hierdie verband verbeterde verhoudings, verhoogde beeld en reputasie, mededingende voordeel en 'n bedryfslisensie te kan fasiliteer. In die huidige studie wil dit egter voorkom asof hierdie doelwitte nie bereik kan word nie, op grond van die negatiwiteit wat kommersiële boere teenoor die KSV-inisiatief openbaar. In hierdie geval word geargumenteer dat gedeelde/wedersydse begrip as die einddoel van kommunikasie *oor* die maatskappy se ondersteuning aan opkomende boere gestel behoort te word, totdat kommersiële boere se negatiwiteit hierteenoor afgeneem het.

#### 10.3.1.6 Verhoudings en verbande tussen die onderskeie aspekte van die KSV-kommunikasiemodel

Soos in 5.5.2 betoog is, staan die verskillende aspekte van KSV-kommunikasie, naamlik die inhoud, kanale, aard, beginsels en einddoel in 'n interafhanklike verhouding met mekaar en behoort hulle mekaar wedersyds te kan beïnvloed.

Die potensiële invloed van hierdie aspekte word in 5.5.2 beredeneer en word ook visueel in Figuur 10.1 uitgebeeld. Kortom word geargumenteer dat soos wat die konteks van KSV-kommunikasie al die aspekte daarvan kan beïnvloed, al die aspekte mekaar ook behoort te beïnvloed. Gevolglik behoort KSV-kommunikasie, wat beide kommunikasie *in* en *oor* KSV insluit, as 'n eenheid beskou en hanteer te word.

## 10.4 GEVOLGTREKKING: RIGTINGGEWENDE ARGUMENTE

Die volgende rigtinggewende argumente is in hoofstuk 1 uitgewys:

In die huidige studie word die aanname gemaak dat KSV vir die betrokke maatskappy strategiese voordeel behoort in te hou, terwyl dit terselfdertyd tot volhoubare ontwikkeling bydra. Om hierdie oënskynlik uiteenlopende doelwitte te bereik moet daar met belangegroepe *in* en ook *oor* KSV gekommunikeer word.

In meer besonderhede veronderstel dit dat KSV-kommunikasie op die volgende rigtinggewende argumente gebaseer is:

- Kommunikasie *oor* KSV behoort te berus op die uitgangspunte van die simmetriese tweerigtingbenadering, die reflektiewe paradigma en strategiese kommunikasiebestuur (kommunikasiebestuursbenaderings), wat grootliks binne die metateoretiese tradisie van kubernetika gewortel is.

- Kommunikasie *in* KSV behoort gerig te word deur die uitgangspunte van die deelnemende benadering tot ontwikkelingskommunikasie wat uit die kritiese tradisie voortvloei.

Die eiesoortige sienings van kommunikasie volgens die twee metateoretiese tradisies bemoeilik die samestelling van 'n enkele KSV-kommunikasiemodel waarin die uitgangspunte van die kommunikasiebestuursbenaderings asook dié van die deelnemende benadering geïntegreer word.

Vanuit die literatuurstudie en die empiriese studie word daar eerstens tot die gevolgtrekking gekom dat KSV-inisiatiewe wel tot beide volhoubare ontwikkeling sowel as tot strategiese voordeel vir die organisasie kan bydra, afhangende van die wyse waarop KSV beskou en bestuur word. In die tweede plek is die belangrikheid van toepaslike kommunikasie *in* en *oo*r KSV vir die bereiking van bogenoemde doelwitte deur die literatuurstudie asook deur die empiriese studie bevestig.

Derdens blyk dit uit die literatuurstudie dat die aard van kommunikasie soos dit normatief in die simmetriese tweerigtingbenadering, die reflektiewe paradigma en strategiese kommunikasiebestuur voorgehou word baie ooreenstem met hoe kommunikasie in die deelnemende benadering tot ontwikkelingskommunikasie beskou word met verwysing na gebalanseerde horisontale kommunikasie binne die konteks van simmetriese verhoudings. Uit die empiriese studie wil dit egter voorkom asof die aard van kommunikasie in praktyk nie hierdie sterk ooreenkomste toon nie. Die afleiding word gemaak dat die landboumaatskappye kommunikasie grootliks vanuit die metateoretiese raamwerk van kubernetika beskou en gebruik.

Die gevolg hiervan is dat kommunikasie nooit werklik die vorm van gebalanseerde, horisontale tweerigtingkommunikasie aanneem nie, omdat die maatskappye meer mag in die verhouding en in die kommunikasieprosesse het en dit ook behou.

Die kommunikasie wat tussen die landboumaatskappye en kommersiële boere geskied met betrekking tot kommunikasie *oor* die KSV-inisiatief bevestig die kubernetiese aard daarvan. Hierteenoor toon die aard van kommunikasie tussen die landboukundiges en die opkomende boere *in* KSV in groot ooreenkomste met kommunikasie soos dit in die kritiese tradisie voorgestaan word. Kommunikasie tussen die opkomende boere en die landboumaatskappye in die geheel getuig egter van meer kubernetiese kommunikasiepraktyke.

Die gevolgtrekking wat hieruit gemaak word, is dat maatskappye in wese, meer geneig sal wees om kommunikasie te sien en te gebruik soos wat dit in kubernetika voorgestel word, ten einde die maatskappy te bevoordeel. Die kommunikasie tussen die landboukundiges en opkomende boere dui egter op die moontlikheid dat kommunikasie *in* KSV tussen die individue wat hulself toespits op bemagtiging wel gebruik kan word soos dit in die kritiese tradisie beskou word. Hierdie kommunikasie *in* KSV geskied egter steeds binne die oorkoepelende raamwerk van die betrokke maatskappy wat die KSV-inisiatief inisieer. Daarom word die afleiding gemaak dat kommunikasie tussen bevoordeeldes en ontwikkelingspraktisyns deelnemend (soos in die kritiese tradisie) kan geskied, slegs in soverre as wat die maatskappy dit toelaat. Indien die maatskappye, vanuit hulle korporatiewe aard, poog om beheer oor die KSV-inisiatiewe te behou, sal kommunikasie *in* KSV moontlik nie geskied soos dit in die kritiese tradisie voorgehou word nie.

## 10.5 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is al die spesifieke navorsingsvrae eerstens kortliks beantwoord, waarna die teoretiese bydrae van die studie verskaf is met die beantwoording van die algemene navorsingsvraag: **Hoe sou ’n model vir KSV-kommunikasie (in die landbousektor) ten opsigte van kommunikasie *oor* KSV en *in* KSV, daar uitsien?**

Hierdie vraag is beantwoord deur ’n toegepaste model vir KSV-kommunikasie in die landbousektor voor te stel, waarna die verskillende aspekte van die model bespreek is (sien 10.3).

Hierdie model word as belangrike bydrae tot die ontoereikende literatuur van KSV-kommunikasie beskou. Die rede is dat dit die eerste model is waarin aangedui word dat tegelyk

*in* en *oor* KSV gekommunikeer behoort te word asook hoe dit realisties kan geskied volgens teoretiese uitgangspunte gekombineer met empiriese resultate. Op praktiese vlak is hierdie toegepaste model vir KSV-kommunikasie ŉ instrument wat landboumaatskappye, maar ook maatskappye van ander sektore (met geringe aanpassings) kan gebruik om hulle KSV-kommunikasie te rig. Sodoende kan dit daartoe lei dat twee belangrike aspekte van KSV-kommunikasie hanteer word, naamlik die bereiking van die KSV-inisiatief se *ontwikkelingsdoelwitt*e en die generering van *strategiese voordeel* vir die maatskappy, wat ŉ verbeterde beeld en reputasie, positiewe verhoudings met belangegroepe, ŉ mededingende voordeel en ŉ bedryfslisensie kan insluit.

Laastens is geredeneer dat maatskappye, op grond van hulle korporatiewe aard, meer geneig behoort te wees om kommunikasie *in* en *oor* KSV te beskou en toe te pas binne die metateoretiese raamwerk van kubernetika. Indien maatskappye deur hulle KSV-inisiatiewe werklik tot bemagtiging wil bydra behoort hulle egter daarop te fokus om kommunikasie *in* KSV te gebruik soos dit binne die kritiese tradisie voorgestaan word. Dit sou impliseer dat maatskappye doelbewus mag aan bevoordeeldes moet afstaan ten einde laasgenoemde in staat te stel om hulself te bemagtig.

## 10.6 BEPERKINGS VAN DIE STUDIE

Daar is enkele probleme en uitdagings in die empiriese deel van die studie ondervind. Hierdie sake is reeds in afdeling 7.6 aangeraak. Die doel was om aan te dui watter belemmerings moontlik die resultate van die empiriese studie kon beïnvloed.

Oorhoofs is die grootste, voor die handliggende beperking van hierdie studie dat dit slegs op twee maatskappye binne die landbousektor gefokus het. Die moontlikheid kan wees dat ander maatskappye KSV-strategieë en kommunikasiestrategieë implementeer wat hiervan verskil. Gevolglik kan die bevindings van die studie nie veralgemeen word na alle landboumaatskappye in Suid-Afrika nie. Die doel van die studie was egter nie om veralgemeenbare resultate te bekom nie. Dus beperk hierdie aspek nie die interne geldigheid van die studie nie.

ŉ Verdere leemte is dat die voorgestelde KSV-kommunikasiemodel nie in werklikheid proefondervindelik getoets is nie. Hierdie model word egter as ŉ eerste stap in die daarstel van ŉ KSV-kommunikasiemodel beskou wat beide kommunikasie *in* en *oor* KSV insluit, waarop daar oor tyd heen aanpassings en verbeterings kan geskied soos wat die model in die praktyk getoets word.

## 10.7 AANBEVELINGS VIR TOEKOMSTIGE NAVORSING

Die aanbevelings vir toekomstige studies oor hierdie onderwerp kan vyf moontlike bane volg:

- Hierdie studie kan herhaal word binne die konteks van landboumaatskappye wat reeds openlik oor ondersteuning aan opkomende boere kommunikeer. Sodoende kan vasgestel word wat kommersiële boere se persepsies van hierdie vorm van kommunikasie is en bepaal word hoe dit vergelyk met die aanbevelings wat in hierdie studie gemaak word.

- ’n Opvolgstudie sou kon fokus op kommersiële boere se persepsies van grondhervorming en ontwikkelende landbou, waarna hierdie persepsies vergelyk word met hulle indrukke van landboumaatskappye se kommunikasie *oor* ondersteuning aan opkomende boere.

- Die KSV-kommunikasiemodel wat in hierdie studie voorgestel word sou ook in ander sektore in Suid-Afrika getoets kon word, om vas te stel hoe generies so ’n model saamgestel kan word.

- Die voorgestelde KSV-kommunikasiemodel sou verder in ander lande getoets kon word in samelewings waar “ontwikkelde” en “ontwikkelende” gemeenskappe aangetref word en maatskappye hulle KSV-inisiatiewe op volhoubare ontwikkeling fokus.

- Toekomstige studies sou ook daarop kon fokus om die huidige diskoers oor grondhervorming en ontwikkelende landbou na ’n nuwe vlak te lig: in plaas van polities-ideologies, na die fokus op doeltreffende kommunikasie van ontwikkelingsinisiatiewe en wetenskaplik tegniese kennis deur die gebruik van ’n instrument volgens teoretiese uitgangspunte wat met empiriese resultate gekombineer is.

## BIBLIOGRAFIE


AA ***sien*** AccountAbility.

AccountAbility. 2008a. AA1000 Stakeholder engagement standard: Exposure draft. http://www.accountability.org/about-us/publications/index.html Datum van gebruik: 23 Nov. 2010.

AccountAbility. 2008b. AA1000 Accountability principles standard 2008. http://www.accountability.org/images/content/0/7/074/AA1000APS%202008.pdf Datum van gebruik: 20 Nov. 2012.

AccountAbility. 2011. AA1000 Stakeholder engagement standard 2011: Final exposure draft. http://www.accountability.org/images/content/3/6/362/AA1000SES%202010%20PRINT.PDF Datum van gebruik: 20 Nov. 2012.

AFP. 2011. Black farmers selling farms back to whites. http://www.news24.com/SouthAfrica/Politics/Black-farmers-selling-land-back-to-whites-20110831 Datum van gebruik: 20 Sep. 2011.

Agunga, R.A. 1997. Developing the Third World: A communication approach. New York: Nova Science Publishers.

Akindoyu, I.O. 2008. A survey of the social and environmental impact of the Escravos-gas-to-liquid project. Potchefstroom: NWU. (Dissertation – MIng).

Arnst, R. 1996. Participatory approaches to the research process. (*In* Servaes, J., Jacobson, T.L. & White, S.A., *eds*. Participatory communication for social change. New Delhi: Sage. p. 109-125).

Ascroft, J. & MasilelA, S. 1994. Participatory decision making in Third World development. (*In* White, S.A., Nair, K.S. & Ascroft, J., *eds*. Participatory communication: Working for change and development. New Delhi: Sage. p. 295-312).

Ayee, E.S.A. 1993. A participatory communication approach to rural community development. Potchefstroom: PU vir CHO. (Thesis – DPhil).

Babarinde, O.A. 2009. Bridging the economic divide in the Republic of South Africa: A corporate social responsibility perspective. *Thunderbird International Business Review*, 51(4):355-368.

Babbie, E. 2010. The practice of social research. 12th ed. Belmont: Wadsworth.

Babbie, E. 2011. The basics of social research. 5th ed. Belmont: Wadsworth.

Babbie, E. & Mouton, J. 2001. The practice of social research: South African edition. Cape Town: Oxford University Press.

Badenhorst, P., Pienaar, J. & Mostert, H. 2006. Silberberg and Schoeman's the law of property. 5th ed. Durban: LexisNexis.

Baran, P.A. 1957. The political economy of growth. New York: Monthly Review Press.

Barranquero, A. 2005. From Freire and Habermas to multiplicity: Widening the theoretical borders of participative communication for social change. (*In* Gumucio-Dagron, A. & Tufte, T., *eds*. 2006. Communication for social change anthology: Historical and contemporary readings. New Jersey: Communication for Social Change Consortium. p. 920-924).

Beltrán, L.M. 1974. Rural development and social communication: Relationships and strategies. (*In* Gumucio-Dagron, A. & Tufte, T., *eds*. 2006. Communication for social change anthology: Historical and contemporary readings. New Jersey: Communication for Social Change Consortium. p. 76-87).

Beltrán, L.M. 1975. Research ideologies in conflict. *Journal of communication*, 25:187-193.

Bishop, L.J. 1990. Corporate social responsibility and the marketing function. Johannesburg: UVW. (Dissertation – MBA).

Blowfield, M. 2005. Corporate social responsibility: Reinventing the meaning of development? *International Affairs*, 81(3):515-524.

Blowfield, M. & Dolan, C.S. 2008. Stewards of virtue? The ethical dilemma of CSR in African agriculture. *Development and Change,* 39(1):1-23.

Blowfield, M. & Frynas, J.G. 2005. Setting new agendas: Critical perspectives on corporate social responsibility in the developing world. *International Affairs,* 81(3):499-513.

Böhler, W. 2008. Foreword. (*In* De Villiers, B. Land reform: a commentary. Policy paper 4. Dunkeld: Konrad-Adenauer-Stiftung. p.1).

Bowd, R., Harris, P. & Cornelissen, J. 2003. CSR – A school's approach to an inclusive definition: setting the scene for future public relations and communications research. Paper delivered at the 10th International Public Relations Research Symposium BledCom 2003, Lake Bled, Slovenia, 3-6 July 2003.

Bowen, H.R. 1953. Social responsibilities of the businessman. New York: Harper.

Bravo, R., Matute, J. & Pina, J.M. 2012. Corporate social responsibility as a vehicle to reveal corporate identity: A study focused on the websites of Spanish financial entities. *Journal of Business Ethics*, 107:129-146.

Brown, H.S., De Jong, M. & Levy, D.I. 2009. Building institutions based on information disclosure: Lessons from GRI's sustainability reporting. *Journal of Cleaner Production*, 17:571-580.

BUA News. 2012. Land reform: progress, challenges. 5 Jun 2012. http://www.southafrica.info/business/economy/development/land-050612.htm Datum van gebruik: 5 Jun. 2012.

Burger, K.M. 2008. Businesses' social engagement, public relations and social development: A beyond modernist conceptual model. Pretoria: Unisa. (Thesis – D Litt).

Burger, M. 2007. Business' societal involvement: Towards a moral view. *Communicatio*, 33(1):136-151.

Burger, M. 2009. Businesses' social involvement through public relations: A critical comparison of market-oriented and reflective paradigms of public relations. *Communicatio*, 35(1):101-118.

CACG ***sien*** Commonwealth Association for Corporate Governance

Cannon, T. 1992. Corporate responsibility. London: Pitman.

Carey Miller, D.L. & Pope, A. 2000. Land title in South Africa. Cape Town: Juta.

Carroll, A.B. 1979. A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4:497-505.

Carroll, A.B. 2008. A history of corporate social responsibility: Concepts and practises. (*In* Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. & Siegel, D.S., *eds.* The Oxford handbook of corporate social responsibility. Oxford: Oxford University Press. p. 19-46).

Carroll, A.B. & Buchholtz, A.K. 2009. Business and society: Ethics and stakeholder management. 7th ed. Mason: Cengage Learning.

CDE ***sien*** Centre for Development and Enterprise

Centre for Development and Enterprise. 2005. Land reform in South Africa: A 21st century perspective. Research report 14. Johannesburg: CDE.

Chambers, R. 1983. Rural development: Putting the last first. Essex: Longman House.

Chang, L. & Jacobson, T. 2010. Measuring participation as communicative action: A case study of citizen involvement in an assessment of a city's smoking cessation policy-making process. *Journal of Communication*, 60:660-679.

Chenail, R.J. 1995. Presenting qualitative data. *The Qualitative Report*, 2(3). http://www.nova.edu/ssss/QR/QR2-3/presenting.html Datum van gebruik: 11 Aug. 2014.

Cheney, G. & Christensen, L.T. 2001. Organizational identity: Linkages between internal and external communication. (*In* Jablin, F.M. & Puthnam, L.L., *eds*. The new handbook of organizational communication. Thousand Oaks: Sage. p. 231-269).

Childers, E. 1990. Communication in popular participation: Empowering people for their own development. (*In* Gumucio-Dagron, A. & Tufte, T., *eds*. 2006. Communication for social change anthology: Historical and contemporary readings. New Jersey: Communication for Social Change Consortium. p. 389-391).

Cohen, I. 1996. Mobilizing communities for participation and empowerment. (*In* Servaes, J., Jacobson, T.L. & White, S.A., *eds*. Participatory communication for social change. New Delhi: Sage. p. 223-248).

Cohen, J. & Uphoff, N. 1980. Participation's place in rural development: Seeking clarity through specificity. *World Development*, 8:213-235.

Cohen, J. & Uphoff, N. 2011. Participation's place in rural development seeking clarity through specificity. (*In* Cornwall, A., *ed*. The participation reader. London: Zed Books. p. 34-56).

Colle, R.D. 2008. Threads of development communication. (*In* Servaes, J., *ed*. Communication for development and social change. Los Angeles: Sage. p. 96-157).

Committee for Economic Development. 1971. Social responsibilities of business corporations. New York: Committee for Economic Development.

Commonwealth Association for Coporate Governance. 1999. CACG guidelines: principles for corporate governance in the commonwealth. http://www.ecseonline.com/PDF/CACG%20Guidelines%20-%20Principles%20for%20Corporate%20Governance%20in%20the%20Commonwealth.pdf Datum van gebruik: 6 Nov. 2012.

Communication for Social Change Consortium. 1999. Communication for Social change: A position paper and conference report. http://www.communicationforsocialchange.org/pdf/positionpaper.pdf Datum van gebruik: 8 Nov. 2012.

Communication for Social Change Consortium. 2006. Roots and relevance: Introduction to the CFSC anthology. (*In* Gumucio-Dagron, A. & Tufte, T., *eds*. 2006. Communication for social change anthology: Historical and contemporary readings. New Jersey: Communication for Social Change Consortium. p. xiv-xxxvi).

Conrad, C. 1985. Strategic organizational communication: Cultures, situations, and adaptations. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Cook, L. 2009. Land reform: New thinking needed. http://www.fin24.com/Economy/Land-reform-new-thinking-needed-20091123 Datum van gebruik: 19 Sep. 2011.

Coombs, W.T. & Holladay, S.J. 2011. Managing corporate social responsibility: A communication approach. Chichester: John Wiley & Sons

Craig, R.T. & Muller, H. 2007. Theorizing communication: Readings across traditions. Los Angeles: Sage.

David, M. & Sutton, C. 2004. Social research: The basics. London: Sage.

Davis, I. 2005 The biggest contract. *The Economist*. http://www.economist.com/node/4008642 Datum van gebruik: 26 Okt. 2012.

Davis, K. 1960. Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2(3):7-76.

Davis, K. 1973. The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16:312-322.

Dawkins, C. & Ngunjiri, F.W. 2008. Corporate social responsibility reporting in South Africa: A descriptive and comparative analysis. *Journal of Business Communications*, 45(3):286-307.

De Beer, E. 2010. The Pretoria school of thought. Presentation during the AGM of the Council for Communication Management (CCM), SACOMM Conference, University of Johannesburg.

De Beer, E. 2013. Die implikasies van King III vir die kommunikasiekundige. Lesing aangebied by UP op 2 Augustus 2013). Pretoria: Ongepubliseerd.

De Beer, E., Steyn, B. & Rensburg, R. 2013. The Pretoria school of thought: From strategy to governance and sustainability. (*In* Sriramesh, K., Zerfass, A. & Kim, J.N., *eds*. Public relations and communication management: Current trends and emerging topics. New York: Routledge. p. 303-323).

De Villiers, B. 2003. Land reform: Issues and challenges. Johannesburg: Konrad-Adenauer-Stiftung.

De Villiers, B. 2008. Land reform: A commentary. Policy paper 4. Johannesburg: Konrad-Adenauer-Stiftung.

De Vos, A.S. 2005. Qualitative data analysis and interpretation. (*In* de Vos, A.S., Strydom, H., Fouché, C.B. & Delport, C.S.L., *eds*. Research at grass roots: For the social sciences and human service professions. 3rd ed. Pretoria : Van Schaik. p. 333-348).

Deetz, S. 1992. Democracy in an age of corporate colonization: Developments in communication and politics of everyday life. New York: State University of New York.

Dey, I. 1993. Qualitative data analysis: A user-friendly guide for social scientists. London: Routledge.

DLA ***sien*** Suid-Afrika

Dorsner, C. 2004. Social exclusion and participation in community development projects: Evidence from Senegal. *Social policy & Administration*, 38(4):366-382.

Dos Santos, T. 1970. The structure of dependency. *American economic review,* 60 (2):231-236.

Dozier, D.M. 1989. Importance of the concept of symmetry and its presence in public relations practice. Paper presented at the meeting of the International Communication Association, San Francisco, May 1989.

Dozier, D.M. 1992. The organizational roles of communications and public relations practitioners. (*In* Grunig, J.E., Dozier, D.M., Ehling, W.P., Grunig, L.A., Repper, F.C. & White, J., *eds.* Excellence in public relations and communication management. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates. p. 327-355).

Dozier, D.M. 1995. Acknowledgements. (*In* Dozier, D.M., Grunig, L.A.& Grunig, J.E., *eds*. Manager's guide to excellence in public relations and communication management. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates. p. xi-xii).

Dozier, D.M., Grunig, L.A. & Grunig, J.E. 1995. Manager's guide to excellence in public relations and communication management. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

Du Plessis, W., Pienaar, J. & Olivier, N. 2009. Land affairs and rural development; agriculture. *SA Publiekreg*, 24:151-190.

Du Plooy, G.M. 2009. Communication research: Techniques, methods and applications. 2nd ed. Cape Town: Juta.

Du Toit, J. 2009. Land reform success stories from the agricultural family in the Free State: The role of agribusiness. (Voordrag gelewer by Nampo Park op 10 Junie 2009). Bothaville. (Ongepubliseerd.)

Du Toit, P. 2010. Eise: 9 uit 10 plase lê braak. http://www.beeld.com/Suid-Afrika/Nuus/Eise-9-uit-10-plase-le-braak-20100302 Datum van gebruik: 16 Aug. 2012.

Du, S., Bhattacharya, C.B. & Sen, S. 2012. Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*: 8-19.

Elkington, J. 1994. Towards the sustainable corporation: Win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36:90-100.

Elkington, J. 1997. Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. Oxford: Capstone.

Escobar, A. 1995. Encountering development. The making and unmaking of the Third World. New Jersey: Princeton University Press.

EU ***sien*** Europese Unie

Europese Unie. 2001. EU Green Paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility. http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_en.pdf Datum van gebruik: 16 Nov. 2007.

Farooq, M.O. 1988. Basic needs approach, appropriate technology, and institutionalism. *Journal of Economic Issues*, XXII (2):363-370.

Fig, D. 2005. Manufacturing amnesia corporate social responsibility in South Africa. *International Affairs*, 81(3):599-617.

Fig, D. 2007. The context of corporate social and environmental responsibility. (*In* Fig, D., *ed*. Staking their claims: Corporate social and environmental responsibility in South Africa. Durban: University of KwaZulu-Natal Press. p. 1-11).

Fitzgerald, K.B.E. & Cormack, M. 2006. The role of business in society: An agenda for action. www.iblf.org/~/media/Files/.../AgendaForActionBusinessInSociety2006.ashx Datum van gebruik: 24 Okt. 2012.

Flick, U., Von Kardoff, E. & Steinke, I. 2004. What is qualitative research? An introduction to the field. (*In* Flick, U., Von Kardoff, E. & Steinke, I., *eds*. A Companion to qualitative research. London: Sage. p. 3-12).

Ford, N. 2010. Why CSR matters more and more in Africa. *New African*, Aug/Sept:80–87.

Fortune, A.E. & Van Riel, W.J. 1999. Research in social work. 3rd ed. New York: Columbia University Press.

Foucault, M. 1980. Power/Knowledge (Selected interviews and other writings 1972-1977). Brighton: The Harvester Press.

Fouché, C.B. & Delport, C.S.L. 2005. Introduction to the research process. (*In* de Vos, A.S., Strydom, H., Fouché, C.B. & Delport, C.S.L., *eds*. Research at grass roots: For the social sciences and human service professions. 3rd ed. Pretoria : Van Schaik. p. 71-85).

Fourie, L.M. 2003. Partybeheerde kommunikasie in die Noordwesprovinsie tydens die Suid-Afrikaanse algemene verkiesing van 1999. Potchefstroom: PU vir CHO. (Thesis – PhD).

Frank, A.G. 1967. Capitalism and underdevelopment in Latin America: Historical studies of Chile and Brazil. New York: Monthly Review.

Frederick, W.C. 1986. Theories of corporate social performance: Much done, more to do. Working paper, University of Pittsburgh: Graduate School of Business.

Freeman, R.E. 1984. Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman.

Freeman, R.E. & McVea, J. 2001. A stakeholder approach to strategic management. http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract_id=263511 Datum van gebruik: 1 Jul. 2012.

Freire, P. 1969. Education for critical consciousness. (*In* Gumucio-Dagron, A. & Tufte, T., *eds*. 2006. Communication for social change anthology: Historical and contemporary readings. New Jersey: Communication for Social Change Consortium. p. 39-42).

Freire, P. 1970. Pedagogy of the oppressed. (*In* Gumucio-Dagron, A. & Tufte, T., *eds*. 2006. Communication for social change anthology: Historical and contemporary readings. New Jersey: Communication for Social Change Consortium. p. 44-48).

Freire, P. 1983. Pedagogy of the oppressed. New York: Continuum.

Friedman, M. 1962. Capitalism and freedom. Chicago: University of Chicago Press.

Friedman, M. 1970. The social responsibility of businesses is to increase its profits, *New York Times Magazine*: 32, 13 Sept.

Global Reporting Initiative. 2001. Sustainability reporting guidelines. http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/A1FB5501-B0DE-4B69-A900-27DD8A4C2839/0/G3_GuidelinesENG.pdf Datum van gebruik: 7 Aug. 2007.

Global Reporting Initiative. 2011. Sustainability Reporting Guidelines G3.1. https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/G3.1-Guidelines-Incl-Technical-Protocol.pdf Datum van gebruik: 20 Nov. 2012.

Golob, U. & Barlett, J.L. 2007. Communicating about corporate social responsibility: A comparative study of CSR reporting in Australia and Slovenia. *Public Relations Review*, 33:1-9.

Golob, U., Lah, M. & Jančic, Z. 2008. Value orientations and consumer expectations of corporate social responsibility. *Journal of marketing communications*, 14(2):83-96.

Govender, E.M. 2011. Development and health communication for HIV/AIDS prevention. (*In* Tomaselli, K.G. & Chasi, C., *eds*. Development and public health communication. Cape Town: Pearson. p. 51-76).

Greef, M. 2005. Information collection: Interviewing. (*In* de Vos, A.S., Strydom, H., Fouché, C.B. & Delport, C.S.L., *eds*. Research at grass roots: For the social sciences and human service professions. 3rd ed. Pretoria : Van Schaik. p. 286-313).

GRI ***sien*** Global Reporting Initiative

Groza, M.D., Pronschinske, M.R. & Walker, M. 2011. Perceived organizational motives and consumer responses to proactive and reactive CSR. *Journal of Business Ethics*, 102:639-652.

Grunig, J. 1989. Symmetrical presuppositions as a framework for public relations theory. (*In* Botan, C. & Hazleton, J., *eds*. Public relations theory. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates. p. 17-44).

Grunig, J.E. 1992. Communication, public relations, and effective organizations: An overview of the book. (*In* Grunig, J.E., Dozier, D.M., Ehling, W.P., Grunig, L.A., Repper, F.C. & White, J., *eds.* Excellence in public relations and communication management. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates. p. 1-28).

Grunig, J.E. 2006. Furnishing the edifice: Ongoing research on public relations as a strategic management function. *Journal of public relations research*, 18(2):151-176.

Grunig, J.E. & Grunig, L.A. 1992. Models of public relations and communication. (*In* Grunig, J.E., Dozier, D.M., Ehling, W.P., Grunig, L.A., Repper, F.C. & White, J., *eds.* Excellence in public relations and communication management. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates. p. 285-325).

Grunig, J.E. & Grunig, L.A. 2000. Public relations in strategic management and strategic management of public relations: theory and evidence from the IABC excellence project. *Journalism Studies*, 1(2):303-321.

Grunig, J.E. & Haung, Y.H. 2000. From organizational effectiveness to relationship indicators: Antecedents of relationships, public relations strategies, and relational outcomes. (*In* Ledingham, J.A. & Brunig, S.D., *eds*. Public relations as relationship management. Mahwah: Lawrence Erlbaum. p. 23-53).

Grunig, J.E. & Hunt, T. 1984. Managing public relations. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Grunig, J.E. & Repper, F.C. 1992. Strategic management, publics, and issues. (*In* Grunig, J.E., Dozier, D.M., Ehling, W.P., Grunig, L.A., Repper, F.C. & White, J., *eds.* Excellence in public relations and communication management. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates. p. 117-157).

Grunig, J.E. & White, J. 1992. The effect of worldviews on public relations theory and practice. (*In* Grunig, J.E., Dozier, D.M., Ehling, W.P., Grunig, L.A., Repper, F.C. & White, J., *eds.* Excellence in public relations and communication management. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates. p. 31-64).

Grunig J.E., Grunig, L.A., Sriramesh, K., Huang, Y. & Lyra, A. 1995. Models of public relations in an international setting. *Journal of public relations research*, 7(3):163-186.

Grunig, L.A., Grunig, J.E. & Dozier, D.M. 2002. Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

Gumucio-Dagron, A. 2008. Vertical minds versus horizontal cultures: An overview of participatory process and experiences. (*In* Servaes, J., *ed*. Communication for development and social change. Los Angeles: Sage. p. 68-81).

Gumucio-Dagron, A. & Tufte, T. 2006. Roots and relevance: Introduction to the CFSC anthology. (*In* Gumucio-Dagron, A. & Tufte, T., *eds*. 2006. Communication for social change anthology: Historical and contemporary readings. New Jersey: Communication for Social Change Consortium. p. xiv-xxxvi).

Habermas, J. 1979. Communication and the evolution of society. Boston: Beacon.

Habermas, J. 1984. The theory of communicative action, Vol 1: Reason and the rationalization of society. Boston: Beacon.

Habermas, J. 1990. Moral consciousness and communicative action. Cambridge: MIT Press.

Habermas. 2007. Truth and society: The discursive redemption of factual claims to validity. (*In* Craig, R.T. & Muller, H.L., *eds*. Theorizing communication: Readings across traditions. Los Angeles: Sage. p. 447-456).

Hall, R. 2004. Land and agrarian reform in South Africa: Status report 2004. Bellville: Programme for Land and Agrarian Studies, University of the Western Cape.

Hall, R. 2007. Transforming rural South Africa? Taking stock of land reform. (*In* Ntsebeza, L. & Hall, R., *eds*. The land question in South Africa. Cape Town: HSRC. p. 87-106).

Haung, Y.H. 2004. Is symmetrical communication ethical and effective? *Journal of Business Ethics*, 53(4):333-352.

HOFSAKE ***sien*** Suid-Afrika

Holmström, S. 1996. An intersubjective and social systemic public relations paradigm. Roskilde: University of Roskilde. (Dissertation – M.Soc.Sc). http://www.susanne-holmstrom.dk.SH1996UK.pdf Datum van gebruik: 15 Okt. 2009.

Holmström, S. 1997. The intersubjective and the social systemic public relations paradigms: Two basically differing roles for public relations in the corporate practice of social responsibility. *Journal of Communication Management*, 2(1):24-39.

Holmström, S. 2005. Reframing public relations: The evolution of a refelctive paradigm for organizational legitimization. *Public Relations Review*, 31:497-504.

Holstein, J.A. & Gubrium, J.F. 2004. The active interview. (*In* Silverman, D., *ed.* Qualitative research: Theory, method and practice. 2nd ed. London: Sage. p. 140-160).

Hopf, C. 2004. Qualitative interviews: An overview. (*In* Flick, U., Von Kardoff, E. & Steinke, I., *eds*. A Companion to qualitative research. London: Sage. p. 203-208).

Huesca, R. 2002. Participatory approaches to communication for development. (*In* Gudykunst, W.B. & Mody, B., *eds*. Handbook of international and intercultural communication, Thousand Oaks: Sage. p 499-517).

Huesca, R. 2008. Tracing the history of participatory communication approaches to development: A critical appraisal. (*In* Servaes, J., *ed*. Communication for development and social change. Los Angeles: Sage. p. 180-198).

Ihlen, Ø., Bartlett, J. & May, S., *eds*. 2011. The handbook of communication and corporate social responsibility. Chichester: John Wiley & Sons.

Inagaki, N. 2007. Communicating the impact of communication for development: Recent trends in empirical research. World Bank Working Paper No. 120. Washington: The World Bank. www.comminit.com/en/node/266501 Datum van gebruik: 12 Mei 2012.

Institute of Directors. 2002. King report on governance for South Africa. Parklands: IoD.

Institute of Directors. 2009. King report on governance for South Africa. Parklands: IoD.

International Organization for Standardization. 2010. ISO 26 000: Guidance on social responsibility. Geneva: ISO.

IoD ***sien*** Institute of Directors

Isaksson, R. & Steimle, U. 2009. What does GRI-reporting tell us about corporate sustainability? *The TQM Journal*, 21(2):168-181.

ISO ***sien*** International Organization for Standardization

Jacobs, P. 2003. Support for agricultural development. Bellville: Programme for Land and Agrarian Studies, University of the Western Cape.

Jacobson, T.L. & Servaes, J., *eds*. 1999. Theoretical approaches to participatory communication. Cresskill: Hampton Press.

Jacobson, T.L. 2004. Measuring communicative action for participatory communication. Voordrag gelewer by die 54ste Annual Conference of the International Communication Association, New Orleans, Mei 2004.

Jacobson, T.L. 2007. A case for the quantitative assessment of participatory communication programs. http://webzone.k3.mah.se/projects/gt2/viewarticle.aspx?arrticleID=134&issueID=15 Datum van gebruik: 15 Sept. 2012.

Jacobson, T.L. & Kolluri, S. 1999. Participatory communication as communicative action. (*In* Jacobson, T.L. & Servaes, J. *eds*. Theoretical approaches to participatory communication. Cresskill: Hampton. p. 265-281).

Jacobson, T.L. & Storey, J.D. 2004. Developing communication and participation: Applying Habermas to a case study of population programs in Nepal. *Communication Theory*, 14(2):99-121.

Jacobson, T.L., Webler, T. & Pan, L. 2012. Communicative action and democratic legitimacy: The North coast case of California's Marine Life Protection Act. Voordrag gelewer by die International Association of Media and Communication Research kongres, Durban, Suid-Afrika, Julie 2012.

Jansen van Rensburg, A. 2007. Strategiese kommunikasiebestuur in korporatiewe sosiale betrokkenheidsprogramme van die Noordwes-Universiteit, Potchefstroomkampus. Potchefstroom: NWU. (Verhandeling – MA).

Jensen, K.B. 2012. The qualitative research process. (*In* Jensen, K.B., *ed*. A handbook of media and communication research: Qualitative and quantitative methodologies. 2nd ed. London: Routledge. p. 265-282).

Jimena, J. 2008. The CSR: Another way to communicate. *Canadian Mining Journal*, Aug:9.

Johnson, H.L. 1971. Business in contemporary society: Framework and issues. Belmont: Wadsworth.

Jones, T.M. 1980. Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, 22(2):59-67.

Jonker, J. & De Witte, M. 2006. Introduction. (*In* Jonker, J. & De Witte, M., *eds*. The challenge of organizing and implementing corporate social responsibility. London: Palgrave MacMillan. p. 1-9).

Keeton, G.R. 1984. The basic needs approach: A missing ingredient in development theory? *Development Southern Africa*, 1(3&4):276-293.

Kenny, M. 2005. Participation in development: the question, challenges and issues: A symposium background paper. http://eprints,nuim.ie/233/ Datum van gebruik: 15 Mei 2010.

King, M.E. 2011. Integrated reporting. Presentation on 8th of July 2011, Johannesburg.

Kirsten, J. & Machete, C. 2005. Appraisal of land reform projects in the Northwest province. http://mpra.ub.uni-muenchen.de/31614/1/Appraisal_of_land_reform_projects_in_the_North_West_Province_of_South_Africa.pdf Datum van gebruik: 16 Aug. 2012.

Kloppers, H.J. 2012. Improving land reform through CSR: A legal framework analysis. Potchefstroom: NWU. (Thesis – LLD).

Kolk, A. 2004. A decade of sustainability reporting: Development and significance. *International Journal of Environment and Sustainable Development*, 3(1):51-64.

Konar, D. 1989. An empirical investigation of the informational content of corporate social responsibility disclosures in South Africa. Pretoria: UNISA (Thesis – DCom).

Koten, J.A. 1997. The strategic use of corporate philanthropy. (*In* Caywood, C.L., *ed*. The handbook of strategic public relations and integrated communications. New York: McGraw-Hill. p. 149-172).

KPMG. 2008. KPMG international survey of corporate social responsibility reporting 2008. http://www.kpmg.com/EU/en/Documents/KPMG_International_survey_Corporate_responsibility_Survey_Reporting_2008.pdf Datum van gebruik: 17 Julie 2013.

Krueger, R.A. 1988. Focus groups. Thousand Oaks: Sage.

Lahiff, E. 2008b. 'Willing buyer, willing seller': South Africa's failed experiment in market-led agrarian reform. (*In* Saturnino, M.B jr., Kay, C. & Lahiff, E., *eds*. Market-led agrarian reform: Critical perspectives on neoliberal land policies and the rural poor. Oxon: Routledge. p. 161-181).

Lahiff, E. 2008a. Land reform in South Africa: A status report 2008. Research report 38. Cape Town: Programme for Land and Agrarian Studies, University of the Western Cape.

Lantos, G.P. 2001. The boundaries of strategic corporate responsibility. *Journal of consumer marketing*, 18(97):595-630.

Ledingham, J.A. & Brunig, S.D. 1998. Relationship management in public relations: Dimensions of an organization-public relationship. *Public Relations Review*, 24(1):55-65.

Ledingham, J.A. & Brunig, S.D. 2000. Public relations as relationship management. New York: Lawrence Erlbaum.

Leitch, S. & Neilson, D. 2001. Bringing publics into public relations: New theoretical frameworks for the practice. (*In* Heath, R.L., *ed*. Handbook of public relations. p. 127-138. London: Sage).

Lindblom, C.K. 1994. The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure. Paper presented at the Critical Perspectives on Accounting Conference, New York.

Lindlof, T.R. & Taylor, B.C. 2002. Qualitative communication research methods. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage.

Lubbe, D.S. 1989. Sosiale verantwoordelikheid van ondernemings met spesiale verwysing na verslagdoening en die oudit. Universiteit van die Oranje Vrystaat. (Verhandeling – MCom).

Macbride, S., *ed*. 1980. Many voices, one world: Communication and society, today and tomorrow. Parys: UNESCO.

Madikiza, L. & Bornman, E. 2007. International communication: Shifting paradigms, theories and foci of interest. *Communication*, 33(2):11-44.

Magatti, M. 2004. Why is CSR so important today? (*In* ISTUD. Relationship between business and society: CSR practices among European multinational corporations. http://www.istud.it/up_media/ricerche/rebus.pdf p. 9-20). Datum van gebruik: 12 Mei 2013.

Manenzhe, T. & Lahiff, E. 2007. Restitution and post-settlement support: Three case studies from Limpopo. Bellville: Programme for Land and Agrarian Studies, University of the Western Cape.

Manne, H.G. & Wallich, H.C. 1972. The modern corporation and social responsibility. Washington: American Enterprise Institute for Public Policy Research.

Maswanganyi, J. 2010. Mondelinge mededeling aan outeur. Klerksdorp.

Mayring, P. 2004. Qualitative content analysis. (*In* Flick, U., Von Kardoff, E. & Steinke, I., *eds*. A Companion to qualitative research. London: Sage. p. 266-269).

McQuail, D. 1983. Mass communication theory. London: Sage.

Mefalopulos, P. 2004. Empowerment communication. (*In* Gumucio-Dagron, A. & Tufte, T., *eds*. 2006. Communication for social change anthology: Historical and contemporary readings. New Jersey: Communication for Social Change Consortium. p. 836).

Mefalopulos, P. & Grenna, L. 2004. Promoting sustainable development through strategic communication. (*In* Hamú, D., Auchincloss, E. & Goldstein, W., *eds*. Communication protected areas. Commission on Education and Communication Cambridge, U.K.: the World Conservation Union. p. 24-31).

Melkote, S.R. 1991. Communication for development in the Third World: Theory and practice. New Deli: Sage.

Melkote, S.R. 2002. Theories of development communication. (*In* Gudykunst, W.B. & Mody, B., *eds*. Handbook of international and intercultural communication. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage. p. 419-436).

Melkote, S.R. 2006. Communication and social change in the third world. (*In* Singhal, A. & Dearing, J.D., *eds*. Communication of innovations: A journey with Everett M. Rogers. Thousand Oaks: Sage. p. 145-171).

Melkote, S.R. & Steeves, H.L. 2001. Communication for development in the Third World: Theory and practice for empowerment. 2nd ed. New Delhi: Sage.

Merino, A. & Valor, C. 2011. The potential of corporate social responsibility to eradicate poverty: An ongoing debate. *Development in Practice*, 21(2):157-167.

Mersham, G.M., Rensburg, R. & Skinner, C. 1995. Public relations, development and social investment: A Southern African perspective. Pretoria: Van Schaik.

Moemeka, A.A. 2000. Development communication in action: Building understanding and creating participation. Lanham: University Press of America.

Monaci, M. 2004. The social response of business: a multifaceted subject. (*In* ISTUD. Relationship between business and society: CSR practices among European multinational corporations. http://www.istud.it/up_media/ricerche/rebus.pdf p. 35-69. Datum van gebruik: 12 Mei 2013.

Morsing, M. & Schultz, M. 2006. Stakeholder communication strategies. (*In* Morsing, M. & Beckmann, S.C., *eds*. Strategic CSR communication. Copenhagen: DJOF Publishing. p. 135-160).

Morsing, M., Schultz, M. & Nielsen, K.U. 2008. The 'catch 22' of communicating CSR: Findings from a Danish study. *Journal of Marketing Communications*, 14(2):97-111.

Moss, D. & Warnaby, G. 1997. A strategic perspective for public relations. (*In* Kitchen, P.J., *ed*. Public relations: Perspectives and practice. London: Thomson Business Press. p. 43-74).

Mostert, H., Pienaar, J. & Van Wyk, J. 2010. Land. (*In* Joubert, W., *ed*. The law of South Africa. 2nd ed., vol 14(1). Durban: LexisNexis. p. 1-261).

Mouton, J. & Marais, H.C. 1990. Basic concepts in the methodology of the social sciences. Pretoria: HSRC.

Mowlana, H. 1997. Global information and world communication. 2nd ed. London: Sage.

Mowlana, H. & Wilson, L. 1987. Communication and development: A global assessment. Paris: UNESCO.

Murphy, P. 1991. The limits of symmetry: A game theory approach to symmetric and asymmetric public relations. (*In* Grunig, J.E. & Grunig, L.A., *eds*. Public relations research annual, Vol 3. p. 115-132. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.

Muzi Falconi, T. 2010. Global stakeholder relationship governance. http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Global_Stakeholder_Relationship_Governance.pdf Datum van gebruik: 12 Okt. 2012.

Nair, K.S. & White, S.A. 1993. The development communication process: A reconceptualization. (*In* Nair, K.S. & White, S.A., *eds*. Perspectives in development communication. New Delhi: Sage. p. 47-70).

Narayan, D., *ed.* 2005. Measuring empowerment: Cross-disciplinary perspectives. Oxford: The World Bank & Oxford University Press.

Naudé, A.M.E. 2001. Interactive public relations: the world wide web and South African NGOs. Potchefstroom: PU vir CHO. (Thesis – PhD).

NBS. 2010. Stakeholder awareness of CSR strengthens relationships with the company. http://nbs.net/knowledge/stakeholder-awareness-of-csr-strengthens-relationships-with-the-company/ Datum van gebruik: 11 Des. 2013.

Ndhlovu, T.P. 2011. Corporate social responsibility and corporate social investment: The South African case. *Journal of African business*, 12:72-92.

Nel, M.M. 2008. Integrating ISO 14001:2004 and sustainability reporting guidelines. Potchefstroom: NWU. (Dissertation – MA).

Newell, P. & Frynas, J.G. 2007. Beyond CSR? Business, poverty and social justice: An introduction. *Third World Quarterly*, 28(4):669-681.

Nkwinti, G. 2010. Address at the consultative meeting with restitution beneficiaries. http://www.info.gov.za/speech/DynamicAction?pageid=461&sid=15371&tid=26032 Datum van gebruik: 16 Aug. 2012.

Norman, L.H. 1979. Growth vs. basic needs: Is there a trade-off? *World Development*, 7(11 & 12):985-994.

NWK. 2011. Jaarverslag. http://www.nwk.co.za:8080/nwkgroup/index.php?option=com_content&view=article&id=23&Itemid=36&lang=af Datum van gebruik: 31 Jul. 2012.

NWK. 2012a. Wie is ons. http://www.nwk.co.za:8080/nwkgroup/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=3&lang=af Datum van gebruik: 31 Jul. 2012.

NWK. 2012b. Opkomende produsente. http://www.nwk.co.za:8080/nwkgroup/index.php?option=com_content&view=article&id=101&Itemid=112&lang=af Datum van gebruik: 31 Jul. 2012.

NWK. 2012c. BGSEB status. http://www.nwk.co.za:8080/nwkgroup/index.php?option=com_content&view=article&id=35&Itemid=48&lang=af Datum van gebruik: 31 Jul. 2012.

Nyerere, J.K. 1973. Freedom and development. Oxford: Oxford University Press

Oakley, P. 1991. Projects with people: The practice of participation in rural development. Geneva: International Labour Institute.

Oliver, P. 2010. Understanding the research process. Los Angeles: Sage.

Owen, D.L. & O'Dwyer, B. 2008. Corporate social responsibility: The reporting and assurance dimension. (*In* Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. & Siegel, D.S., *eds.* The Oxford handbook of corporate social responsibility. Oxford: Oxford University Press. p. 384-409).

Painter-Morland, M. 2006. Triple bottom-line reporting as social grammar: Integrating corporate social responsibility and corporate codes of conduct. *Business Ethics: A European Review*, 15(4):352-364.

Patton, M.Q. 2002. Qualitative research and evaluation methods. 3rd ed. Thousand Oakes: Sage.

Peräkylä, A. 2004. Reliability and validity in research based on natural occurring social interaction. (Silverman, D., *ed*. Qualitative research: Theory, method and practice. 2nd ed. London: Sage. p. 282-300).

Pieczka, M. 1996. Paradigms, systems theory and public relations. (*In* L'Etang, J. & Pieczka, M., *eds*. 2006. Public relations critical debates and contemporary practice. p. 331-359. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

Piederiet, S. 2010. Bralirwa Brewery, the inspiring model of corporate social responsibility. http://www.africareport.com/entrepreneur-successful-stories/2010/04/11/bralirwa-brewery-the-inspiring-model-of-corporate-social-responsibility/ Datum van gebruik: 23 Apr. 2012.

Podnar, K. 2008. Guest editorial: Communicating corporate social responsibility. *Journal of Marketing Communications*, 14(2):75-81.

Pole, C.J. & Lampart, R. 2002. Practical social investigation: Qualitative and quantitative methods in social research. Harlow: Pearson.

Porter, M. & Kramer, M. 2006. Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84:78-92.

Pratt, Y.P. 2010. Merging new media with old traditions. *Native Studies Review*, 19(1):1-27.

Quappe, S. & Cantatore, G. 2007. What is cultural awareness, anyway? How do I build it? http://www.culturosity.com/articles/whatisculturalawareness.htm Datum van gebruik: 3 Okt. 2012.

Rahim, S.A. 1994. Participatory development communication as a dialogical process. (*In* White, S.A.W, Nair, K.S. & Ascroft, J., *eds*. Participatory communication: Working for change and development. Thousand Oaks.; Sage. p. 117-138).

Reader, S. 2006. Does a basic needs approach need capabilities? *Journal of Political Philosophy*, 14(4):337-350.

Rensburg, R. & De Beer, E. 2011. Stakeholder engagement: A crucial element in the governance of corporate reputation. *Communitas*, 16:151-169.

Robinson, E.J. 1969. Public relations and survey research: Achieving organizational goals in a communication context. New York: Meredith.

Rogers, E. 2008. The value-added of development communication: The newer conceptions of development imply a different and, generally, a wider role of communication. (*In* Mefalopulos, P., *ed*. Development communication sourcebook: Broadening the boundaries of communication, Module 1. Washington: The World Bank. p.1-244).

Rogers, E.M. 1976. Communication and development: The passing of the dominant paradigm. *Communication Research*, 3:213-240.

Rogers, E.M. 1983. Diffusion of innovations. 3rd ed. New York: Free Press.

Rogers, E.M. 1989. Inquiry in development communication. (*In* Ashante, M.K. & Gudykunst, W.B., *eds*. Handbook of international and intercultural communication. Newbury Park: Sage. p. 67-86).

Rogers, E.M. & Shoemaker, F.F. 1971. Communication of innovations: A cross-cultural approach. 2nd ed. New York: Free Press.

Roodt, M.C. 1989. Interne sosiale verantwoordelikheid as beeldbouer in organisasies. Johannesburg: RAU. (Verhandeling – MA).

Rossouw, G.J. 2002. Business ethics in Africa. 2nd ed. Cape Town: Oxford University Press.

Roux, A.M. 1991. Sosiale verantwoordelikheid as integrerende deel van openbare skakelwerk in die nywerheidsektor aan die Oos-Rand. Johannesburg: RAU. (Verhandeling - MA).

RugegE, S. 2004. Land reform in South Africa: An overview. *International Journal of Legal Information*, 32:283-312.

SA ***sien*** Suid-Afrika

SAGA ***sien*** Southern Africa Grantmakers' Association

SAPA. 2010. Use land or lose it – Nkwinti. http://www.news24.com/SouthAfrica/News/Use-land-or-lose-land-Nkwinti-20100302 Datum van gebruik: 19 Sep. 2011.

Schwartz, M.S. & Carroll, A.B. 2003. Corporate responsibility: A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4):503-530.

SENWES. 2008. Jaarverslag. http://www.senwes.co.za/af-ZA/Korporatief/verslae Datum van gebruik: 31 Jul. 2012.

SENWES. 2011. Jaarverslag. http://www.senwes.co.za/af-ZA/Korporatief/verslae Datum van gebruik: 31 Jul. 2012.

SENWES. 2012a. Senwes se korporatiewe visie en profiel. http://www.senwes.co.za/af-ZA/Korporatief/korporatiewe-visie-en-profiel Datum van gebruik: 31 Jul. 2012.

SENWES. 2012b. Senwes se SEB beleid. http://www.senwes.co.za/af-ZA/Korporatief/swart-ekonomiese-bemagtiging Datum van gebruik: 31 Jul. 2012.

SENWES. 2012c. Senwes se sosiale verantwoordelikheid. http://www.senwes.co.za/af-ZA/Korporatief/sosiale-verantwoordelikheid Datum van gebruik: 31 Jul. 2012.

Servaes, J. 1989. One world, multiple cultures. A new paradigm on communication for development. Leuven: Acco.

Servaes, J. 1995. Towards a new perspective for whom and for what? *Communication*, 21(1):39-45.

Servaes, J. 1996a. Participatory communication research with new social movements: A realistic Utopia. (*In* Servaes, J., Jacobson, T.L. & White, S.A., *eds*. Participatory communication for social change. New Delhi: Sage. p. 82-108).

Servaes, J. 1996b. Introduction: Participatory communication and research in development settings. (*In* Servaes, J., Jacobson, T.L. & White, S.A., *eds*. Participatory communication for social change. New Delhi: Sage. p. 13-26).

Servaes, J. 1996c. Linking theoretical perspectives to policy. (*In* Servaes, J., Jacobson, T.L. & White, S.A., *eds*. Participatory communication for social change. New Delhi: Sage. p. 29-43).

Servaes, J. 1999. Communication for development: One world, multiple cultures. Cresskill: Hampton.

Servaes, J. 2008a. Introduction. (*In* Servaes, J., *ed*. Communication for development and social change. Los Angeles: Sage. p. 14-28).

Servaes, J. 2008b. Communication for development approaches of some governmental and non-governmental agencies. (*In* Servaes, J., *ed*. Communication for development and social change. Los Angeles: Sage. p. 201-218).

Servaes, J. & Arnst, R. 1999. Principles of participatory communication research: Its strengths (!) and weaknesses (?). (*In* Jacobson, T.L. & Servaes, J., *eds*. Theoretical approaches to participatory communication. Cresskill: Hampton Press. p. 107-128).

Servaes, J. & Malikhao, P. 2002. Development communication approaches in an international perspective. (*In* Servaes, J., *ed*. Approaches to development communication: Part 1 & 2. Paris: UNESCO. p. 102-126).

Servaes, J. & Malikhao, P. 2008. Development communication approaches in an international perspective. (*In* Servaes, J., *ed*. Communication for development and social change. Los Angeles: Sage. p. 158-179).

Servaes, J. & Verschooten, C. 2008. Hybrid interactions: Human rights and development in a cultural perspective. (*In* Servaes, J., *ed*. Communication for development and social change. Los Angeles: Sage. p. 45-57).

Sieberhagen, C. 2008. Employee health and wellness practices in South Africa. Potchefstroom: NWU. (Thesis – PhD).

Silverman, D. 2001. Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction. London: Sage.

Skinner, C. & Mersham, G. 2008. Corporate social responsibility in South Africa: Emerging trends. *Society and Business Review*, 3(3):239-255.

Skinner, J.C., Von Essen, L.M. & Mersham, G.M. 2001. Handbook of public relations. 6th ed. Oxford: Oxford University Press.

Snyder, L. 2002. Development communication campaigns. (*In* Gudykunst, W.B. & Mody, B., *eds*. Handbook of international and intercultural communication. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage. p. 457-478).

Southern Africa Grantmakers' Association. 2002. The King Report 2002: Implications for corporate social investment in South Africa. *SAGA Briefings*, 1. Nov.

Steeves, H.L. 2002. Development communication as marketing, collective resistance, and spiritual awakening: A feminist critique. (*In* Gudykunst, W.B. & Mody, B., *eds*. Handbook of international and intercultural communication. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage. p. 519-536).

Steyn, B. 2002. A meta-theoretical framework for the role of the corporate communication strategist. *Communicare*, 21(2):42-63.

Steyn, B. 2007. Contribution of public relations to organizational strategy formulation. (*In* Toth, E.L., *ed*. The future of excellence in public relations and communication

management: Challenges for the next generation. Mahwah: Lawrence Erlbaum. p. 137-172).

Steyn, B. 2009. The strategic role of public relations is strategic reflection: A South African research stream. *American Behavioural Scientist*, 53(4):516-532.

Steyn, B. & De Beer, E. 2012. Conceptualising strategic communication management (SCM) in the context of governance and stakeholder inclusiveness. *Communicare*, 31(2):29-55.

Steyn, B. & Niemann, L. 2008. Institutionalising the strategic role of corporate communication/public relations through its contribution to enterprise strategy and enterprise governance. Paper presented at the 10th Annual EUPRERA Congress, Milan, 16-18 Oct.

Steyn, B. & Niemann, L. 2010. Enterprise strategy: A concept that explicates corporate communication's strategic contribution at the macro-organisational level. *Journal of Communication Management*, 14(2):106-126.

Steyn, B. & Puth, G. 2000. Corporate communication strategy. Heinemann: Sandown.

Struwig, F.W. & Stead, G.B. 2001. Planning, designing and reporting research. Cape Town: Pearson.

Suchman, M.C. 1995. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20:571-610.

Suid-Afrika. 1994. Wet op die Herstel van Grond Regte 22 van 1994.

Suid-Afrika. 1996. Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika 1996.

Suid-Afrika. 2003. Wet op Breë Basis Swart Ekonomiese Bemagtiging 53 van 2003.

Suid-Afrika. 2008. Maatskappyewet 71 van 2008.

Suid-Afrika. Department of Land Affairs. 1997. White paper on land policy. Pretoria.

Suid-Afrika. Department of Trade and Industry. 2005. Notice of the draft 2nd phase of the codes of good practice on broad-based black economic empowerment. *Government Gazette*, 28351. 20 Des.

Suid-Afrika. Department of Trade and Industry. 2008. Broad-based black economic empowerment: Transformation charter for agriculture (AgriBEE). (Proclamation No. R. 314). *Government Gazette*, 30886. 20 Mar.

Suid-Afrika. 2007. SEB. (Algemene kennisgewing 112). *Staatskoerant*, 29617, 9 Feb.

Sweeney, L. & Coughlan, J. 2008. Do different industries report corporate social responsibility differently? An investigation through the lens of stakeholder theory. *Journal of Marketing Communication*, 14(2):113-124.

Tehranian, M. 1996. (*In* Servaes, J., Jacobson, T.L. & White, S.A., *eds*. Participatory communication for social change. New Delhi: Sage. p. 44-63).

Thomas, P. 1994. Participatory development communication: Philosophical premises. (*In* White, S.A.W, Nair, K.S. & Ascroft, J., *eds*. Participatory communication: Working for change and development. Thousand Oaks: Sage. p. 49-59).

Thwala, W.D. & Khosa, M. 2008. Land and sustainable development in South Africa. (*In* Amanor, K.S. & Moyo, S., *eds*. Land & sustainable development in Africa. London: Sed Books. p. 33-54).

Treadwell, D. 2011. Introducing communication research: Paths of inquiry. Los Angeles: Sage.

Trilogue. 2005. The CSI handbook. 8th ed. Cape Town: Trilogue.

Trilogue. 2006. The CSI handbook. 9th ed. Cape Town: Trilogue.

Trilogue. 2009. The CSI handbook. 12th ed. Cape Town: Trilogue.

Tufte, T. & Mefalopulos, P. 2009. Participatory communication: A practical guide. Washington: The World Bank.

United Nations. 2005. Global compact. http://www.unglobalcompact.org Datum van gebruik: 15 Mei 2009.

United Nations. 2005. World summit outcome document. http://www.who.int/hiv/universalacess2010/worldsummit/pdf Datum van gebruik: 7 Jun. 2012.

UN ***sien*** United Nations

Valor, C. 2012. The contribution of the energy industry to the Millennium Development Goals: A benchmark study. *Journal of Business Ethics*, 105:277-287.

Van Ruler, B. & Verčič, D. 2002. The Bled manifesto on public relations. Ljubljana: Pristop Communications.

Van Vuuren, A. 2010. Mondelinge mededeling aan outeur. Lichtenburg.

Van Wyk, E. 2011. Why black farmers are selling up. http://m.news24.com/citypress/SouthAfrica/News/Why-black-farmers-are-selling-up-20110903 Datum van gebruik: 20 Sep. 2011.

Van Wyk, L.J. 2009. Corporate social responsibility towards mental health care in South African mining communities. Potchefstroom: NWU. (Dissertation – LLM).

Verčič, D., Van Ruler, B, BütschI, G., & Flodin, B. 2000. On the definition of public relations: A European view. *Public Relations Review*, 27:373-387.

Viljoen, S. 2007. An analysis of some environmental law provisions and alternative governance approaches for the promotion of corporate social responsibility in South Africa. Potchefstroom: NWU. (Dissertation – LLM).

Wang, A. & Anderson, R.B. 2011. A multi-staged model of consumer responses to CSR communications. *Journal of Corporate Citizenship*, 41:51-68.

WB ***sien*** World Bank

WBCSD ***sien*** World Business Council for Sustainable Development

Wette ***sien*** Suid-Afrika

White, K. 1999. The importance of sensitivity to culture in development work. (*In* Jacobson, T.L. & Servaes, J., *eds*. Theoretical approaches to participatory communication. New Jersey: Hampton Press. p. 17-46).

White, R.A. 2003. Is "empowerment" the answer? Current theory and research on development communication. (*In* Gumucio-Dagron, A. & Tufte, T., *eds*. 2006. Communication for social change anthology: Historical and contemporary readings. New Jersey: Communication for Social Change Consortium. p. 830-831).

White, S.A. 1994. The concept of participation: Transforming rhetoric to reality. (*In* Gumucio-Dagron, A. & Tufte, T., *eds*. 2006. Communication for social change anthology: Historical and contemporary readings. New Jersey: Communication for Social Change Consortium. p. 482-486).

Wiener, N. 1954. Cybertnetics in history. (*In* Craig, R.T. & Muller, H.L., *eds*. Theorizing communication: Readings across traditions. Los Angeles: Sage. p. 267-273).

Wiggill, M.N. 2011. Strategic communication management in the non-profit sector: A simplified model. *Journal of Public Affairs*, 11(4):226-235.

Wilkins, K.G. 2000. Accounting for power in development communication. (*In* Gumucio-Dagron, A. & Tufte, T., *eds*. 2006. Communication for social change anthology: Historical and contemporary readings. New Jersey: Communication for Social Change Consortium. p. 868-878).

Wilkinson, S. 2004. Focus group research. (Silverman, D., *ed*. Qualitative research: Theory, method and practice. 2nd ed. London: Sage. p. 177-196).

Willis, A. 2003. The role of the Global Reporting Initiative's sustainability reporting guidelines in the social screening of investments. *Journal of Business Ethics*, 43:233-237.

Wimmer, R.D. & Dominick, J.R. 2006. Mass media research: An introduction. 8th ed. Belmont: Thomson Wadsworth.

Wood, D. 1991. Corporate social performance revisited. *The Academy of Management Review*, 16(4):691-717.

World Bank. 2011. Agriculture and land reform in South Africa. http://www.worldbank.org/en/country/southafrica Datum van gebruik: 5 Jun. 2012.

World Business Council for Sustainable Development. 2005. Business for development: Business solutions in support of the Millennium Development Goals. Geneva. http://www.wbcsd.org/web/publications/bid4dev.pdf Datum van gebruik: 18 Mei 2007.

Xavier Institute. 1980. Development from below. Ranchi: Xavier Institute for Social Service.

Yoon, C.S. 1996. Ascendancy of participatory approaches. (*In* Gumucio-Dagron, A. & Tufte, T., *eds*. 2006. Communication for social change anthology: Historical and contemporary readings. New Jersey: Communication for Social Change Consortium. p. 799-800).

Yoon, C.S. 2004. Participatory communication for development. http://www. southbound.com.my/communication/parcom.htm Datum van gebruik: 12 Okt.2010.

Ziek, P. 2009. Making sense of CSR communication. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16:137-145.

# BYLAAG: OMSKRYWING VAN RELEVANTE TERME

Hierdie studie span ŉ aantal terme in wat ŉ mens op meer as een manier kan omskryf. Die terme word hier onder bespreek en kortliks omskryf om duidelik te maak wat die navorser daarmee bedoel, en waarom die een term bo ander gekies is.

**KSI, korporatiewe beheer en korporatiewe burgerskap**

Ten spyte daarvan dat die term korporatiewe sosialeverantwoordelikheid (KSV) wêreldwyd in die literatuur en deur praktisyns gebruik word, verkies Suid-Afrikaanse sake-ondernemings meestal die term korporatiewe sosiale-investering (KSI) in stede van KSV (Fig, 2005:599; Skinner & Mersham, 2008:240; Babarinde, 2009:359-361). Een van die redes hiervoor blyk te wees dat maatskappye meen die term "verantwoordelikheid" kan beteken dat hulle onregte uit die vorige bedeling (apartheid) moet erken, verantwoordelikheid daarvoor aanvaar en deel word van die proses wat daarop gerig is om vir hierdie onregte te vergoed (Mersham *et al*., 1995:79; Fig, 2005:601; Fig, 2007:8; Skinner & Mersham, 2008:240).

In die betrokke studie word die term KSV gebruik wanneer Suid-Afrikaanse dokumente na KSI verwys.[8] Redes hiervoor is eerstens dat maatskappye in Suid-Afrika hoofsaaklik die term KSI gebruik. Gevolglik kan dit verwarrend wees om internasionale literatuur op konsepte toe te pas wanneer die terme verskil. Tweedens word die term KSV wêreldwyd in beide die sakebedryf en akademie gebruik. Dus maak dit sin om hierdie term binne die Suid-Afrikaanse konteks te definieer en konseptualiseer om sodoende die KSV-inisiatiewe en agendas in Suid-Afrika te kan vergelyk met dié van ander ontwikkelende lande asook met die res van die wêreld. Derdens ondersteun die navorser die argument dat maatskappye ŉ verantwoordelikheid teenoor die samelewing het en redeneer gevolglik dat die term KSV toepaslik is om hierdie verantwoordelikheid uit te lig. Soos in die geval van ander outeurs (sien Mersham *et al*., 1995; Fig, 2005; Fig, 2007; Skinner & Mersham, 2008; Babarinde, 2009) meen die navorser ook dat ŉ

[8] Trialogue (2009:4) en Ndlovu (2011:73-74) beskryf KSI as ŉ komponent van KSV. Hulle beskou KSV as die oorkoepelende waardegebaseerde raamwerk wat alle aspekte van ŉ onderneming se funksionering insluit, terwyl KSI slegs een van die maniere is waarop maatskappye hulle sosiale verantwoordelikheid kan nakom. Hierdie onderskeid word egter bevraagteken aangesien geredeneer word dat die hoofdoel van beide KSI en KSV is om tot volhoubare ontwikkeling by te dra (sien Trialogue, 2006:6; ISO, 2010:6; Ndhlovu, 2011:73-74). Hier kan dus betoog word dat beide begrippe dieselfde doel het en dus nie in wese van mekaar verskil nie.

mens moontlik wel die meer neutrale term van KSI kan inspan om ŉ verantwoordelikheid vir gebeure van die verlede te ontken, maar dat dit terselfdertyd die verantwoordelikheid ontken wat maatskappye in Suid-Afrika het vir hulle invloed op die sosiale konteks en omgewing. Die navorser verwerp ook die idee van "investering", wat daarop dui dat opbrengste uit ŉ "belegging" verwag word. Die rede is dat aanvaar word die hoofdoel van KSV is om tot volhoubare ontwikkeling by te dra, hoewel maatskappye oor die langtermyn ook daaruit voordeel kan trek.

Om korporatiewe beheer en korporatiewe burgerskap, en die verband tussen hierdie konsepte en KSV te verduidelik, steun die navorser grootliks op die *King II*- en *King III*- verslae se definisies, aangesien dit relevant is vir maatskappye wat binne die Suid-Afrikaanse konteks hulle werk verrig.

In die *King III*-verslag word aangedui dat korporatiewe beheer ten diepste op leierskap fokus. Daarby moet bestuurders van maatskappye verantwoordelik, verantwoordbaar, regverdig en deursigtig optree, aangesien die bestuur grootliks die maatskappy se strategie en werking beïnvloed (IoD, 2009:19). Korporatiewe beheer fokus dus op hoe maatskappye bestuur word om as goeie korporatiewe "burgers" op te tree. Die idee van korporatiewe burgerskap vloei voort uit die beskouing waarvolgens ŉ maatskappy beskou word as persoon wat op ŉ volhoubare manier moet funksioneer om sodoende as verantwoordelike korporatiewe "burger" op te tree (CACG, 1999:3; IoD, 2002:19; SAGA, 2002:2; IoD, 2009:19).

KSV vorm ŉ belangrike aspek van korporatiewe burgerskap. Maatskappye behoort hulle sosiale verantwoordelikheid na te kom om só goeie korporatiewe "burgers" te kan wees (SAGA, 2002:5; Porter & Kramer, 2006:84). *King II* betoog verder dat korporatiewe burgerskap meer is as slegs ŉ aanduiding van KSV. Dit behoort juis ŉ integrale deel van effektiewe volhoubare korporatiewe strategie te vorm (IoD, 2002:92; SAGA, 2002:3).

Die huidige studie gaan van die standpunt uit dat maatskappye goeie korporatiewe beheer behoort toe te pas om as verantwoordelike korporatiewe burgers gesien te kan word. Een van die maniere waarop maatskappye hulle só kan onderskei is om deur KSV hulle sosiale verantwoordelikheid teenoor die samelewing na te kom.

**Kommunikasiebestuur**

Die begrippe skakelwerk, verhoudingsbestuur en kommunikasiebestuur word soms as sinonieme gebruik (Grunig, 1992:4; Steyn & De Beer, 2012:31). In die huidige studie word die term

kommunikasiebestuur gebruik, ten spyte daarvan dat Uitnemendheidstudie meestal die term skakelwerk gebruik en daar binne die konteks van strategiese kommunikasie meer geredelik na verhoudingsbestuur verwys word.

Die rede vir hierdie keuse is dat "verhoudingsbestuur" 'n asimmetriese konnotasie het. Dit dui daarop dat maatskappye die mag het om hulle verhoudings met belangegroepe te bestuur, en dus ook beheer uit te oefen op belangegroepe se verhouding met die maatskappy en oor belangegroepe as sodanig. Grunig (2006:167) beklemtoon die werklikheid dat dit nie moontlik is om verhoudings te bestuur nie:

> The relationship perspective on public relations suggests that the purpose of these programs is to manage relationships with publics. Yet logic suggests that it is not really possible to "manage" relationships – or reputation, images, or brands. All of these concepts are the outcomes of processes. It is possible to manage processes but not outcomes. The best we can do is influence outcomes by managing processes.

In die huidige studie word geredeneer dat maatskappye slegs mag en beheer oor hulle eie kommunikasie het en gevolglik hulle kommunikasie met belangegroepe behoort te bestuur, aangesien dit 'n belangrike manier is om tot 'n positiewe verhouding by te dra. Die term skakelwerk word ook soms verbind aan asimmetriese praktyke (soos in ouer modelle van skakelwerk toegepas is) en word beskou as manipulasie en oorreding van belangegroepe tot die maatskappy se voordeel. Die begrip skakelwerk is voorts nie so beskrywend soos die term kommunikasiebestuur nie, omdat dit nie duidelik is dat die maatskappy slegs beheer oor hulle eie kommunikasie het, en hierdie kommunikasie strategies behoort te bestuur nie.

Hierdie studie gebruik vervolgens die term kommunikasiebestuur, wanneer oorspronklike bronne verwys na skakelwerk, verhoudingsbestuur of belangegroepverhoudingsbestuur. In hierdie studie word kommunikasiebestuur gedefinieer as die bestuur van 'n maatskappy se kommunikasie met hulle belangegroepe sodat die maatskappy en belangegroepe wedersydse begrip ontwikkel. Sodoende kan beide partye onderling positiewe, wedersyds voordelige langtermynverhoudings skep en onderhou.

Die bostaande definisie beklemtoon dat kommunikasiebestuur veel wyer strek as slegs kommunikasietegnieke, kommunikasie- of skakelwerkprogramme en dus eerder 'n strategiese bestuursfunksie behels. Kommunikasiebestuur verwys na die algehele proses van navorsing, beplanning, implementering en evaluering van 'n organisasie se kommunikasie met die betrokke belangegroepe wat kan beïnvloed hoe die maatskappy hulle doelwitte bereik.

Maatskappybestuur kan dit vermag deur positiewe en wedersyds voordelige langtermynverhoudings met die belangegroepe te skep en te handhaaf (Robinson, 1969:9-17; Grunig & Repper, 1992:124; Dozier, 1992:339; Grunig, 1992:4; Grunig & Grunig, 1992:289; Dozier *et al*., 1995:24, 30-32; Moss & Warnaby, 1997:65; Grunig & Haung, 2000:24; Ledingham & Brunig, 2000:55-56, 65; Steyn & Puth, 2000:60; Steyn, 2002:22; Grunig *et al*., 2002:2, 12, 550; Grunig, 2006:151; Steyn, 2009:517-518, Wiggill, 2011:232-234).

Die uitgangspunte van kommunikasiebestuur is dus relevant vir kommunikasie *oor* KSV. Die rede is dat dit die volledige proses van kommunikasie *oor* KSV insluit en gepoog word om verhoudings met belangegroepe deur kommunikasie te verbeter en te onderhou.

**Ontwikkelingskommunikasie**

In die literatuur word die terme ontwikkelingskommunikasie en kommunikasie vir sosiale verandering gereeld as sinonieme gebruik. Gevolglik word hierdie twee terme tans grootliks dieselfde omskryf. Dit wil egter voorkom asof die nuwer term, kommunikasie, vir sosiale verandering, die ouer term, ontwikkelingskommunikasie, begin vervang. Servaes gebruik in 2008 ’n middeweg tussen hierdie twee terme deur na “communication for development and social change” te verwys (Servaes, 2008a). Hy gebruik definisies wat na beide terme verwys, om kommunikasie vir ontwikkeling en sosiale verandering te omskryf en verwys ook steeds na “ontwikkelingsprojekte” (Servaes, 2008a:14-15).

Die Communication for Social Change Consortium (CFSC) onderskei tussen hierdie twee terme. Die organisasie dui aan dat ontwikkelingskommunikasie tradisioneel fokus op verandering van individue se gedrag. Hierteenoor behels kommunikasie vir sosiale verandering ’n meer holistiese benadering deur te fokus op bevoordeeldes se behoeftes eerder as op voorafbeplande ontwikkelingsprogramme waartydens dialoog en kollektiewe besluitneming geskied (CFSC, 1999:8, CFSC, 2006). Die manier waarop die CFSC kommunikasie vir sosiale verandering definieer, toon egter groot ooreenkomste met hoe ontwikkelingskommunikasie binne die konteks van die *deelnemende benadering* omskryf word (sien CFSC, 1999:8; CFSC, 2006:xiv, xix-xx).

Uit die bostaande uiteensetting wil dit dus voorkom of daar nie ’n werklike teoretiese onderskeid tussen hierdie twee terme bestaan nie. Beide word eerder gedefinieer binne bepaalde benaderings tot ontwikkeling. Govender (2011:66) sluit by hierdie redenasie aan deur daarop te wys dat die *communication for social change approach* later bekend geword het as die *communication for participatory development approach* (Govender, 2011:66). Die fokus is dus

tans op deelname wat basies dieselfde gedefinieer word binne beide kontekste van kommunikasie vir sosiale verandering en dié van die deelnemende benadering tot ontwikkelingskommunikasie.

In die huidige studie word die term ontwikkelingskommunikasie gebruik, selfs waar oorspronklike bronne na kommunikasie vir sosiale verandering verwys. Daar is verskeie redes vir die gebruik van dié term.

- Eerstens word KSV in die literatuur spesifiek aan ontwikkeling, eerder as aan sosiale verandering gekoppel, en vorm dit die konteks waarbinne hierdie studie uitgevoer is.

- Tweedens word daar steeds in die literatuur grootliks na "ontwikkelingsinisiatiewe" of "ontwikkelingsprogramme" verwys, wat die keuse van die term ontwikkelingskommunikasie steun as verwys word na kommunikasie wat poog om tot ontwikkeling by te dra binne die konteks van ontwikkelingsinisiatiewe.

- Derdens is ontwikkelingskommunikasie die term wat gebruik word in die oorgrote meerderheid literatuur wat hierdie studie aanhaal, en die term word ook só in die studie ingespan.

Ontwikkelingskommunikasie fokus op die rol van kommunikasie *in* ontwikkeling, en word ook as kommunikasie *vir* ontwikkeling beskryf (Melkote & Steeves, 2001:20; Mefalopulos & Grenna, 2004:25; Rogers 2008:5). Ontwikkelingskommunikasie kan egter slegs gedefinieer word in samehang met hoe ontwikkeling beskou word. Gevolglik bestaan daar geen enkele definisie vir ontwikkelingskommunikasie nie, maar word hierdie term in ooreenstemming met verskillende benaderings tot ontwikkeling gedefinieer (Rogers, 1989:72; Ascroft & Masilela, 1994:270; Naidoo, 2010:19).

Aangesien die huidige studie ontwikkelingskommunikasie binne die konteks van die deelnemende benadering bestudeer, word hierdie term gedefinieer as 'n dialogiese kommunikasieproses waartydens die volgende geskied:

- Kommunikasie word gebruik om gedeelde betekenis te vorm.

- Die bevoordeeldes van ontwikkelingsinisiatiewe identifiseer self watter probleme hulle ervaar, wat hulle nodig het om hierdie probleme op te los en hoe hierdie probleme gehanteer kan word.

- Die bevoordeeldes neem beheer oor die kommunikasie en die ontwikkelingsproses in geheel.
- Die bevoordeeldes neem aktief deel aan die onderskeie fases en fasette van die ontwikkelingsinisiatief, insluitend dié van besluitneming.
- Kollektiewe besluite word geneem en ontwikkelingskwessies deur kollektiewe aksies aangespreek.
- Die maatskappy beskou en respekteer die bevoordeeldes as gelyke vennote in die ontwikkelingsproses.
- Die bevoordeeldes word bemagtig, nie slegs deur die ontwikkelingsinisiatief nie, maar ook deur hulle deelname aan sodanige inisiatief om self verantwoordelikheid vir hulle ontwikkeling te neem, sodat hulle selfonderhoudend kan optree.

(Cohen & Uphoff, 1980:219; Thomas, 1994:49; Servaes, 1995:45-46; Servaes, 1996a:85; White, 1999:32; Melkote, 2002:428; Gumucio-Dagron & Tufte, 2006:xx; Servaes & Malikhao, 2008:169-170; Servaes, 2008a:18; Servaes, 2008b:202; Gumucio-Dagron, 2008:71; Colle, 2008:149).

**Belangegroepe**

In die huidige studie word belangegroepe gedefinieer as enige individue of groepe:

- wat direk of indirek deur die maatskappy se aktiwiteite, produkte, dienste, doelwitte, beleide of besluite beïnvloed kan word; of
- 'n direkte of indirekte invloed op die maatskappye se aktiwiteite, produkte, dienste, doelwitte, beleide of besluite kan uitoefen.

(Freeman, 1984:48; Grunig & Repper, 1992:125; Steyn & Puth, 2000:199; IoD, 2009:196; ISO, 2010:4; AA 2011:6).

Eksponente tot die Uitnemendheidstudie asook ander teoretici verwys na aktiewe belangegroepe as "publieke" (Grunig, 1992:12; Grunig & Repper, 1992:125, Steyn & Puth, 2000:5, 199). Nieteenstaande hierdie feit word die term belangegroepe deurlopend in hierdie studie gebruik. Daar is verskeie redes vir hierdie keuse:

- Eerstens is dié term heel omvattend, maar bied steeds ’n duidelike definisie van wie as belangegroepe beskou kan word.

- Tweedens kan die onderskeid tussen belangegroepe en publieke soms problematies wees, omdat groepe of individue se vlakke van aktiwiteit en betrokkenheid by die maatskappy van tyd tot tyd kan wissel. Met ander woorde, soms kan hulle as belangegroepe, en ander kere as publieke beskou word.

- Derdens het die feit dat hierdie studie binne die konteks van beide ontwikkelingskommunikasie en korporatiewe kommunikasiebestuur uitgevoer word, ’n belangrike invloed op die keuse.

Deur dus na opkomende asook kommersiële boere as belangegroepe te verwys, word nie ruimte gelaat vir interpretasie waarvolgens die een groep se belange bó die van die ander gestel wil word nie. Die term belangegroepe word algemeen dieselfde binne ontwikkelingskommunikasie en korporatiewe kommunikasiebestuur gedefinieer. Daarby word uitgangspunte van albei velde in een KSV-kommunikasie model vervat. Hieruit volg dat dit noodsaaklik is om terme konsekwent te gebruik. In hierdie studie word vervolgens *belangegroepe* deurlopend gebruik, ook wanneer bronne na *publieke* verwys.