

Verhoudingsbestuur met bestuurders van die landswye takke van SEESA: 'n Gevallestudie

T Landsberg
22534695

Verhandeling voorgelê ter nakoming vir die graad *Magister* in
Kommunikasiestudies aan die Potchefstroomkampus van die
Noordwes-Universiteit

Studieleier: Dr MN Wiggill

November 2014

Erkennings

Dr Marlene Wiggill, haar ondersteuning, wysheid, opofferings, geduld en toewyding het geen perke nie. Sy is voorwaar 'n spesiale mens. Sonder haar sou hierdie studie nie naastenby sy volle potensiaal bereik het nie.

Dr Suria Ellis van Statistiese Konsultasiediens van die Noordwes-Universiteit vir haar moeite en geduld.

My ma, Suzette Viljoen, sonder wie ek sekerlik sou honger ly! Sy verdien 'n spesiale plek in die Hemel en haar bydrae tot die voltooiing van hierdie graad is van onskatbare waarde. Dankie vir elke gebed en dat Mamma my vermoëns nie een keer in twyfel getrek het nie!

My pa, Jan Viljoen – my linkerbrein van formaat. Dankie dat ek enige tyd van die dag of nag aan Pa se deur kon klop en weet ek sal wysheid, raad, hulp en ondersteuning kry.

My pa, Eduard Landsberg. Pa het nie een keer in my getwyfel nie. Dit is 'n baie spesiale belewenis wanneer iemand meer vertrou in jou het as wat jy in jouself het.

My liefste suster, Lina van der Berg. Vir 'n beter *companion* kon ek nie gevra het nie. Jou sin vir humor het my vele kere moed gegee om aan te gaan!

Spesiale dank aan:

T.J Muller – vir meer ondersteuning as wat ek verdien. Jou toleransie vir *moodswings* en jou geduld met my is ongeëwenaard.

Marco Coetzer – *Long-distance support*. GBBH*

Jesaja 40:31: ...maar dié wat op die Here vertrou, kry nuwe krag. Hulle vlieg met arendsvlerke, hulle hardloop en word nie moeg nie, hulle loop en raak nie afgemat nie.

Opsomming

Strategiese korporatiewe kommunikasie en sterk verhoudings met werknemers kan in die vorm van hoë werknemerbetrokkenheid bydra tot organisatoriese prestasie en uitnemendheid omdat dit organisasies help om organisatoriese doelwitte te bereik. Dit word bereik deur verhoudingsbestuur met strategiese belangegroepes in organisasies met 'n simmetriese wêreldbeskouing en tweerigtingkommunikasie-model, in die korporatiewe kommunikasiepraktyk se rol as strategies. Sterk verhoudings met belangegroepes word gekenmerk deur vertroue, wederkerige beheer, verhoudingsbevrediging en toewyding. Binne die konteks van organisasies wat geografies wyd verspreid is, speel die bestuur van organisatoriese kultuur en sentralisering/desentralisering 'n rol in die mate waartoe hoë werknemerbetrokkenheid gevestig kan word en uiteindelik kan bydra tot organisatoriese uitnemendheid.

Om hierdie onderwerp te ondersoek in die nasionale organisasie SEESA, is daar semi-gestruktureerde onderhoude gevoer met sleutelrolspelers in SEESA se kommunikasiebestuur en 'n kwalitatiewe inhoudsanalise gedoen van SEESA hoofkantoor se kommunikasie aktiwiteite. Self-toegedienende vraelyste is gebruik om bestuurders van landswye SEESA se takke se persepsies oor verhoudingsbestuur vanaf die hoofkantoor te bepaal.

Hierdie studie het bevind dat die SEESA hoofkantoor daarin slaag om sterk verhoudings te vestig met bestuurders van landswye takke en dat verhoudingsboustrategieë manifesteer op 'n informele wyse. Die uitkomst van sterk verhoudings is tot 'n meerdere mate teenwoordig in hierdie verhoudings, maar by gebrek aan 'n formele kommunikasie-strategie kan die korporatiewe kommunikasiefunksie nie optimaal bydra tot organisatoriese uitnemendheid nie. Organisasies se kultuur speel egter 'n rol om tweerigtingkommunikasie te fasiliteer wanneer daar geen formele verhoudingsboustrategieë implementeer word nie.

Trefwoorde:

Interne kommunikasie, interne belangegroepes, werknemers, verhoudingsbestuur, korporatiewe kommunikasie, strategiese kommunikasiebestuur, landswye takke, SEESA.

Abstract

Strategic corporate communication with employees can, in the form of high employee engagement, contribute to organisational performance and excellence because it contributes to reaching organisational goals. This can be achieved through relationship management with strategic stakeholders in organisations with a symmetrical worldview and two-way communication model in the corporate communication practitioner's role as strategist. Strong relationships with stakeholders are characterised by trust, mutual control, relationship satisfaction and commitment. Within the context of organisations that are geographically spread further apart, organisational culture and centralisation/decentralisation plays an important role in the degree to which employee engagement can be established and contribute to organisational excellence.

To research this topic in the national organisation SEESA, semi-structured interviews have been conducted with key role players in SEESA's communication management and a qualitative content analysis of SEESA's communication activities has been conducted. Self-administered questionnaires have also been used to determine nationwide SEESA managers' perceptions of relationship management from the SEESA head office.

This study has found that the SEESA head office had successfully established strong relationships with managers from nationwide branches and that relationship building strategies manifested in an *informal* way. The outcomes of strong relationships are present to some extent in these relationships, but the lack of a formal communication strategy prevents the corporate communication function to contribute optimally to organisational excellence. Organisational culture has been seen to facilitate two-way communication when no formal relationship building strategies are implemented.

Keywords:

Internal communication, internal stakeholders, employees, relationship management, corporate communication, strategic communication management, nationwide branches, SEESA.

INHOUDSOPGAWE

Opsomming.....	ii
Abstract.....	iii
HOOFSTUK 1.....	1
1.1. Inleiding.....	1
1.2. Oriëntasie tot die studie.....	7
1.3. Probleemstelling.....	10
1.3.1. Spesifieke navorsingsvrae.....	12
1.3.2. Navorsingsdoelwitte.....	12
1.3.2.1. Algemene doelwit.....	12
1.3.2.2. Spesifieke doelwitte.....	12
1.4. Teoretiese argumente.....	13
1.5. Navorsingsmetodologie.....	13
1.5.1. Literatuuroorsig.....	14
1.5.2. Empiriese navorsing.....	15
1.5.3. Etiese aspekte.....	16
1.6. Waarde van die studie.....	17
1.7. Hoofstukindeling.....	17
HOOFSTUK 2.....	19
2.1. Inleiding.....	19
2.2. Kubermetika en die sisteemteorie.....	20
2.2.1. Kubermetika.....	21
2.2.2. Sisteemteorie.....	21
2.2.2.1. Korporatiewe kommunikasie as sisteme.....	21
2.2.2.2. Oop en geslote sisteme.....	23
2.3. Wêreldbeskouings.....	25
2.4. Kommunikasie Modelle.....	28
2.4.1. Die persagentskapmodel.....	29
2.4.2. Die openbare inligtingsmodel.....	29
2.4.3. Die tweerigting asimmetriese model.....	30
2.4.4. Die tweerigting simmetriese model.....	30

2.4.5.	Die gemengde motiewemodel.....	31
2.4.6.	Kommunikasiemodelle en wêreldbeskouings.....	32
2.5.	Die rolle van die kommunikasiepraktisyn.....	34
2.6.	Strategiese kommunikasiebestuur.....	37
2.6.1.	Die uitnemendheidsteorie.....	40
2.6.2.	Verhoudingsbestuur.....	41
2.6.2.1.	Verhoudingsboustrategieë.....	43
2.6.2.2.	Uitkomste van sterk verhoudings.....	44
2.7.	Uitnemende interne kommunikasiebestuur.....	48
2.7.1.	Voordele van uitnemende interne kommunikasiebestuur.....	52
2.7.2.	Interne kommunikasiebestuur en organisasie-werknemer-verhoudings.....	54
2.7.3.	Interne kommunikasiebestuur oor groter geografiese afstande.....	56
2.7.3.1.	Die rol van organisatoriese kultuur in interne kommunikasiebestuur.....	56
2.7.3.2.	Die bydrae van organisatoriese kultuur tot organisatoriese effektiwiteit.....	58
2.7.3.3.	Sentralisering en desentralisering in organisasies.....	59
2.7.4.	Werknemerbetrokkenheid.....	64
2.7.4.1.	Wat is werknemerbetrokkenheid?.....	64
2.7.4.2.	Hoekom is werknemerbetrokkenheid belangrik?.....	69
2.7.4.3.	Werknemerbetrokkenheid en uitnemende interne kommunikasiebestuur.....	72
2.8.	Slot.....	74
HOOFSTUK 3.....		76
3.1.	Inleiding.....	76
3.2.	Navorsingsontwerp.....	76
3.2.1.	Kwalitatiewe navorsing.....	78
3.2.2.	Kwantitatiewe navorsing.....	82
3.2.3.	Die gemengde metodebenadering.....	84
3.2.3.1.	Wat is die gemengde metodebenadering?.....	84
3.2.3.2.	Pragmatisme as filosofiese genoot vir gemengde metodebenadering.....	86

3.2.3.3.	Doelwitte van die gemengde metodebenadering.....	87
3.3.	Navorsingmetodes.....	89
3.3.1.	Literatuurstudie.....	92
3.3.2.	Semi-gestruktureerde onderhoude.....	93
3.3.3.	Inhoudsanalise.....	97
3.3.4.	Vraelyste.....	98
3.4.	Betroubaarheid en geldigheid.....	108
3.4.1.	Betroubaarheid.....	108
3.4.2.	Geldigheid.....	109
3.4.3.	Verifikasie om betroubaarheid en geldigheid te verhoog.....	110
3.5.	Data-analise.....	112
3.6.	Etiek tydens die navorsingsproses.....	114
3.7.	Slot.....	116
HOOFSTUK 4.....		118
4.1.	Inleiding.....	118
4.2.	Inhoudsanalise van SEESA hoofkantoor se kommunikasiestrategie.....	119
4.3.	Semi-gestruktureerde onderhoude met SEESA hoofkantoor.....	122
4.3.1.	Korporatiewe kommunikasiebestuur en wêreldbeskouings.....	122
4.3.2.	Korporatiewe kommunikasiebestuur en kommunikasiemodelle.....	128
4.3.3.	Strategiese korporatiewe kommunikasiebestuur.....	130
4.3.4.	Verhoudingsbestuur vanaf SEESA hoofkantoor.....	133
4.3.5.	Werknemerbetrokkenheid.....	135
4.4.	Slot.....	137
HOOFSTUK 5.....		139
5.1.	Inleiding.....	139
5.2.	Demografiese inligting van respondente.....	140
5.3.	Verhoudingsuitkomste.....	143
5.3.1.	Vertroue.....	143
5.3.2.	Wederkerige beheer.....	145
5.3.3.	Toewyding.....	147
5.3.4.	Verhoudingsbevrediging.....	149

5.4.	Tipe verhoudings.....	150
5.4.1.	Gemeenskaplike verhoudings.....	150
5.4.2.	Uitruilverhoudings.....	152
5.5.	Verband tussen demografiese eienskappe, verhoudingsuitkomste en tipes verhoudings.....	154
5.5.1.	Geografiese verspreiding en verhoudings.....	155
5.5.2.	Geslag en verhoudings.....	156
5.5.3.	Posvlakke en verhoudings.....	157
5.5.4.	Ouderdom en verhoudings.....	159
5.5.5.	Departemente en verhoudings.....	160
5.6.	Slot.....	163
	 HOOFSTUK 6.....	 166
6.1.	Inleiding.....	166
6.2.	Teoretiese raamwerk van die studie.....	167
6.3.	SEESA hoofkantoor se persepsie van verhoudingsbestuur met bestuurders.....	175
6.4.	SEESA bestuurders se persepsie van verhoudingsbestuur vanaf hoofkantoor.....	183
6.5.	Vorgestelde riglyne vir verhoudingsbestuur met bestuurders van landswye SEESA takke.....	187
6.6.	Beperkings van die studie en voorstelle vir toekomstige navorsing.....	192
6.6.1.	Beperkings van die studie.....	192
6.6.2.	Voorstelle vir toekomstige navorsing.....	192
6.7.	Slot.....	193
	 Bronnelys.....	 194

LYS VAN TABELLE

Tabel 2.1. Sentralisering en desentralisering van bestuur in 'n kommunikasie-teoretiese konteks.....	63
Tabel 2.2. Werknemerbetrokkenheid	71
Tabel 3.1. Verskille tussen kwantitatiewe en kwalitatiewe navorsing.....	78
Tabel 3.2. Sterk en swak eienskappe van kwalitatiewe navorsingsontwerpe.....	81
Tabel 3.3. Sterk en swak eienskappe van kwantitatiewe navorsingsontwerpe.....	83
Tabel 3.4. Sleuteleienskappe en tekortkominge van Pragmatisme.....	87
Tabel 3.5. Navorsingsvrae en navorsingmetodes.....	89
Tabel 3.6. Teoretiese stellings.....	90
Tabel 4.1. Inhoudsanalise van SEESA hoofkantoor se kommunikasie aktiwiteite.....	120
Tabel 5.1. Beskrywende statistiek van respondente volgens tak waar hulle werksaam is.....	140
Tabel 5.2. Beskrywende statistiek van respondente volgens posvlak.....	141
Tabel 5.3. Beskrywende statistiek van respondente volgens departement.....	141
Tabel 5.4. Beskrywende statistiek van respondente volgens ouderdomsgroepe.....	142
Tabel 5.5. Beskrywende statistiek van respondente volgens geslag.....	142
Tabel 5.6. Beskrywende statistiek van <i>vertroue</i> as verhoudingsuitkoms ($n = 38$).....	144
Tabel 5.7. Beskrywende statistiek van <i>wederkerige beheer</i> as verhoudingsuitkoms ($n = 38$).....	146
Tabel 5.8. Beskrywende statistiek van <i>toewyding</i> as verhoudingsuitkoms ($n = 38$).....	148
Tabel 5.9. Beskrywende statistiek van <i>verhoudingsbevrediging</i> as verhoudingsuitkoms ($n = 38$).....	149
Tabel 5.10. Beskrywende statistiek van <i>gemeenskaplike</i> verhoudings ($n = 38$).....	151
Tabel 5.11. Beskrywende statistiek van <i>uitruilverhoudings</i> ($n = 38$).....	152
Tabel 5.12. Beskrywende statistiek van die kwaliteit van die verhoudingsuitkomste en tipe verhouding tussen bestuurders van landswye takke en SEESA hoofkantoor ($n = 38$).....	153
Tabel 5.13. Korrelasie tussen verhoudingsuitkomste, tipe verhoudings en afstandsgroepe.....	155
Tabel 5.14. Verband tussen verhoudingsuitkomste, en geslag van bestuurders van landswye takke soos gegee deur t-toets en effekgroottes.....	156

Tabel 5.15. Korrelasie tussen verhoudingsuitkomste, tipe verhoudings en posvlakke van bestuurders van landswye takke.....	158
Tabel 5.16. Korrelasie tussen verhoudingsuitkomste, tipe verhoudings en ouderdom van bestuurders van landswye takke.....	159
Tabel 5.17. Beskrywende statistiek en effekgroottes van <i>SEESA Labour</i> en ander departemente.....	161

LYS VAN FIGURE

Figuur 1.1. Grafiese voorstelling van die ligging van landswye SEESA takke.....	9
Figuur 2.1. Skematiese voorstelling van teoretiese bespreking.....	20
Figuur 2.2. Skematiese voorstelling van hoofteorieë se bydrae tot organisatoriese uitnemendheid.....	48
Figuur 2.3. Die interafhanklike verhouding tussen simmetrie, sterk verhoudings en werknemerbetrokkenheid.....	68
Figuur 3.1. Onderhoudskedule vir SEESA besturende direkteur en korporatiewe ontwikkelingsbestuurder.....	95
Figuur 3.2. Onderhoudskedule vir SEESA se korporatiewe kommunikasiepraktisyn.....	96
Figuur 3.3. Verhoudingsuitkomste en tipe verhoudings.....	104
Figuur 4.1. SEESA hoofkantoor en wêreldbeskouing.....	128
Figuur 5.1. Oorsig van die kwaliteit van die verhoudingsuitkomste en tipe verhoudings tussen bestuurders van landswye takke en SEESA hoofkantoor.....	154
Figuur 5.2. Korrelasie tussen verhoudingsuitkomste, tipe verhoudings en geslag van bestuurders van landswye takke.....	157
Figuur 6.1. Skematiese voorstelling van teoretiese komponente.....	167

AANHANGSELS

- A: Formele vraelyste gebruik vir kwantitatiewe data insameling
- B: Dekbriewe vir vraelyste
- C: Toestemmingsbrief van SEESA hoofkantoor

HOOFSTUK 1

Inleiding, probleemstelling en navorsingsdoelwitte

1.1. Inleiding

In die moderne veld van korporatiewe kommunikasiebestuur is van die belangrikste navorsing gedoen deur Grunig *et al.* (1992; 2002) tydens die *IABC Excellence Study*. Die *IABC Excellence Study* het in 1984 begin en het aanleiding gegee tot die uitnemendheidsteorie (*excellence theory*). Die doel van die studie was om te bepaal wat die waarde van korporatiewe kommunikasiebestuur¹ en kwaliteit verhoudings met strategiese belangegroep² vir organisasies is (Grunig, 2008:1). Volgens hierdie teorie is 'n organisasie effektief wanneer belangegroep- en bestuursdoelwitte bereik word (dit skakel dus met die belangegroepbenadering³). Dit stel dat korporatiewe kommunikasie strategies bestuur moet word om uiteindelik by te dra tot organisatoriese uitnemendheid deur tweerigtingkommunikasie met strategiese belangegroep te fasiliteer. Verder het Bruning en Ledingham (1998; 2000) se navorsing oor verhoudingsbestuur die veld van korporatiewe kommunikasiebestuur verander om 'n belangegroepbenadering te verseker. Bruning en Ledingham (1998) het voortgebou op navorsing van Freeman (1984), wat bepaal het dat die belangegroepbenadering meer insluit as bloot monetêre waarde vir aandeelhouders (Phillips *et al.*, 2003:481). Sentraal tot die belangegroepbenadering staan dat daar aandag geskenk moet word aan die welstand en belange van alle groepe wat 'n organisasie se prestasie en doelwitbereiking kan beïnvloed (Phillips *et al.*, 2003:481). Steyn en Puth (2000) se model vir strategiese kommunikasiebestuur

¹Korporatiewe kommunikasiebestuur word deur Heath (2001:156) gedefinieer as die strategiese gebruik van tweerigtingkommunikasie om verhoudings tussen 'n organisasie en sy belangegroep te vestig en te bestuur. Hierdie definisie van Heath (2001:156) kan dus gebruik word vir die terme organisatoriese kommunikasie, strategiese kommunikasiebestuur, skakelwerk en korporatiewe kommunikasiebestuur omdat die elemente van organisasie, bestuur en strategie hierby ingesluit word. Die term korporatiewe

² Savage *et al.* (1991) definieer belangegroep as individue, groepe en ander organisasies wat belang het in die aktiwiteite van 'n organisasie en wat die vermoë het om die organisasie te beïnvloed. Steyn en Puth (2000:198) definieer belangegroep as individue, groepe en/of organisasies wat geaffekteer word deur die organisasie se besluite, en wat op hul beurt die organisasie affekteer. Publieke is aktiewe belangegroep en kan nie gekies word nie – dit is groepe wat georganiseer is rondom kwessies en oorgaan tot aksie soos om griewe te openbaar of druk te plaas op organisasies (Grunig & Repper, 1992:128).

³ Die belangegroepbenadering behels dat 'n organisasie die behoeftes, belange en invloed van persone en groepe in ag neem wat deur organisatoriese strategieë, beleide en werksaamhede affekteer word of dit beïnvloed (Steyn & De Beer, 2012:36).

wat op die uitnemendheidsteorie gebaseer is, bied 'n effektiewe riglyn vir Suid-Afrikaanse korporatiewe kommunikasiepraktisyns om belangegroepverhoudings strategies te benader. Hierdie literatuur bied egter min tot geen aanduiding van hoe korporatiewe kommunikasie- en verhoudingsbestuur moet plaasvind binne organisasies met groter strukture nie, dit wil sê, nasionale organisasies met landswye takke.

Die kern van strategiese korporatiewe kommunikasiebestuur is dat die mees strategiese belangegroep en hul sienswyses en behoeftes identifiseer word deur middel van omgewingskandering⁴ in die korporatiewe kommunikasiepraktisyn se rol as strategies⁵. Daar moet dan sterk verhoudings gebou word met hierdie belangegroep sodat wedersydse begrip ontstaan tussen die organisasie en sy belangegroep. Sodoende kan die organisasie sy doelwitte bereik deur tweerigtingkommunikasie en sterk, langdurige en wedersyds voordelige verhoudings met belangegroep. Indien strategiese belangegroep gedefinieer word as groep wat 'n invloed het op die bereiking van organisatoriese doelwitte, is werknemers 'n noodsaaklike belangegroep om hierby in te sluit omdat hulle 'n belangrike rol speel in organisasies se doelwitbereiking.

Volgens Ledingham (2003:181) is die verhoudingsbestuurteorie in ooreenstemming met ander teoretiese konsepte soos die sisteemteorie en Grunig en Hunt (1984) se tweerigting simmetriese kommunikasiemodel. Dozier (1995, soos aangehaal deur Ledingham, 2003:183) sê dat die organisatoriese missie bepaal word deur verhoudings met die organisasie se strategiese belangegroep. Binne daardie raamwerk sê Dozier (1995) ook dat korporatiewe kommunikasiebestuur 'n strategiese bestuursfunksie is om verhoudings te bou met strategiese belangegroep wat die organisatoriese missie, visie en doelwitte beïnvloed (Ledingham, 2003:183).

⁴Steyn en Puth (2000:19) voer aan dat die korporatiewe kommunikasiepraktisyn se rol as strategies omgewingskandering insluit, waar relevante ontwikkelinge in die omgewing gemonitor en hul moontlike nagevolge antisipeer word. Hierdie inligting word geanaliseer en tydens die strategieformuleringsproses gebruik. Die strategies sorg dus dat die sienswyses en behoeftes van alle belangegroep tydens die strategieformuleringsproses in ag geneem word.

⁵Oorspronklik is die rolle van korporatiewe kommunikasiebestuurder en -tegnikus geïdentifiseer (Moss *et al.*, 2000:293-294), maar Steyn (2000:19) het binne die Suid-Afrikaanse konteks die rol van bestuurder verdeel in strategies en bestuurder. Die korporatiewe kommunikasiepraktisyn se rol as bestuurder behels dat kommunikasiestrategieë en -planne strategies ontwikkel word volgens die inligting wat die strategies deur middel van omgewingskandering ingewin het, terwyl die tegnikus materiaal ontwerp om kommunikasiestrategieë te implementeer (sien 2.5. vir 'n meer volledig bespreking).

Die verhoudingsbestuurteorie van Bruning en Ledingham (1998; Ledingham, 2003) hou sterk verband met die uitnemendheidsteorie. Hierdie teorie het 'n belangegroepfokus. Die verhoudingsbestuurperspektief van Bruning en Ledingham (1998) voer volgens Ledingham (2003:181) aan dat korporatiewe kommunikasiebestuur die belange van die organisasie en sy belangegroep balanseer deur die bestuur van organisasie-belangegroep verhoudings. Die impak van korporatiewe kommunikasiebestuur binne 'n organisasie kan bepaal word deur die kwaliteit van organisasie-belangegroepverhoudings (Ledingham, 2003:188). Die kwaliteit van hierdie verhoudings bepaal organisatoriese sukses en hierin lê die belang van korporatiewe kommunikasie as bestuursfunksie (Cutlip *et al.*, 1994:2).

Verhoudings word gebou en gevestig deur spesifieke verhoudingsboustrategieë toe te pas. Hon en Grunig (1999:14) beskryf die verhoudingsboustrategieë as toegang, openlikheid, positiwiteit, versekering, netwerkvorming, deel van take, samewerking, onvoorwaardelike konstruktiwiteit en wen-wen of geen onderhandeling (sien afdeling 2.6.2.1.).

Daar is verskeie uitkomstes van sterk verhoudings wat teenwoordig sal wees indien verhoudingsboustrategieë suksesvol toegepas is en sterk, langtermyn organisasie-belangegroepverhoudings gevorm het. Hon en Grunig (1999:18) bespreek die uitkomstes as vertrouwe, wederkerige beheer, verhoudingsbevrediging en toewyding (sien afdeling 2.6.2.2.). Die uitkomstes van sterk verhoudings word versterk deur die tipe verhoudings wat tussen 'n organisasie en sy belangegroep kan bestaan. Hon en Grunig (1999:20) onderskei tussen uitruil- en gemeenskaplike verhoudings (sien afdeling 2.6.2.2.). Die uitkomstes van sterk verhoudings behoort dus teenwoordig te wees in verhoudings met alle strategiese belangegroepes, insluitend interne belangegroepes oftewel werknemers⁶.

Volgens Welch en Jackson (2007) is interne kommunikasiebestuur⁷ noodsaaklik omdat dit bestuurders in staat stel om werknemers te betrek om organisatoriese doelwitte te bereik. Welch en Jackson (2007:179) noem verder dat interne kommunikasiebestuur slegs 'n onderafdeling van korporatiewe kommunikasiebestuur vorm en dat dit dus strategies bestuur

⁶Vir hierdie studie word die term 'werknemers' deurgaans gebruik as sinoniem vir interne belangegroepes.

⁷Interne kommunikasiebestuur verwys na korporatiewe kommunikasiebestuur wat spesifiek gerig is op interne belangegroepes van 'n organisasie, naamlik werknemers. Volgens Welch en Jackson (2007:178) word alternatiewe terme vir interne kommunikasiebestuur in ander literatuur gebruik, insluitend: interne betrekkinge (Grunig & Hunt, 1984), werknemerkommunikasie (Smidts *et al.*, 2000), werknemerbetrekkinge (Grunig & Hunt, 1984; Argenti, 1996; Quirke, 2000), interne skakelwerk (Jefkins, 1988; Wright, 1995) en personeelkommunikasie (Stone, 1995). In hierdie studie gaan die term "interne kommunikasiebestuur" gebruik word.

moet word, geïntegreerd met die eksterne organisatoriese kommunikasie-strategie. Cheney en Christensen (2001:231) is van mening dat interne en eksterne kommunikasie nie meer as aparte velde bestaan nie, en definieer interne kommunikasiebestuur as “werknemer betrekkinge, missiestellings en organisatoriese ontwikkeling”. Hierdie definisie bring drie aspekte na vore, naamlik daaglikse bestuur (betrekkinge), strategie (missiestelling) en projekbestuur (organisatoriese ontwikkeling). Cornelissen (2004:189) se definisie van interne kommunikasiebestuur fokus weer op alle metodes (byvoorbeeld interne nuusbriewe, intranet) wat deur ’n organisasie gebruik kan word om met werknemers te kommunikeer.

Scholes (1997:xviii) neem ’n belangegroeperspektief in en definieer interne kommunikasiebestuur as “*the professional management of interactions between all those with an interest or ‘a stake’ in a particular organisation*”. Hierdie definisie van Scholes is nie ideaal nie, omdat dit nie tussen verskillende belange of ‘stakes’ onderskei nie en toegepas kan word op interne sowel as eksterne belangegroepes. Dit is egter volgens Welch en Jackson (2007:182) steeds belangrik omdat dit ’n strategiese benadering bied en fokus op belangegroepes en deelnemers aan interne kommunikasiebestuur en die belang van interne kommunikasiebestuur as ’n professionele, strategiese bestuursproses.

Op hul beurt beklemtoon Smidts *et al.* (2000:9-10) die inhoud van kommunikasie aan werknemers en die noodsaaklikheid om inligting te versprei oor werknemers se rolle, werknemersprestasie en organisatoriese verwickelinge soos doelwitte en missiestellings, om uiteindelik te verseker dat werknemers deel voel van die organisasie. Deur die bostaande definisies saam te vat, word die volgende definisie van Welch en Jackson (2007:183) hiernaas gebruik vir interne kommunikasiebestuur: Interne kommunikasiebestuur is die strategiese bestuur van interaksie en verhoudings tussen werknemers van alle vlakke binne ’n organisasie en die topbestuur van die organisasie.

Indien werknemers strategiese inligting ontvang, beïnvloed dit hul houding teenoor die organisasie positief sodat hulle uiteindelik besluite neem wat konsekwent is met die organisasie se doelwitte. Vir organisasies wat dienste lewer, is dit belangrik vir kwaliteit dienslewering en kliëntebevreëdiging (sien afdeling 2.6.1.). Strategiese interne kommunikasiebestuur is dus belangrik vir organisasies soos SEESA wat geografies verspreide takke het om organisatoriese uitnemendheid te verseker. Volgens Grunig (1992:531) funksioneer die interne kommunikasiesisteem van ’n organisasie as beide ’n noodsaaklikheid vir uitnemende

korporatiewe kommunikasiebestuur en as deel van 'n uitnemende kommunikasieprogram. Interne kommunikasiebestuur is so verweef met die organisatoriese struktuur, -omgewing en -kultuur dat organisasies nie daarsonder kan bestaan nie (Grunig, 1992:532). Die belang van interne kommunikasiebestuur, volgens Grunig (1992:532), word gesien in die bydrae daarvan tot organisatoriese effektiwiteit, naamlik om 'n organisasie se doelwitte, waardes en strategie te definieer en aan werknemers oor te dra sodat werknemerbetrokkenheid bewerkstellig kan word. Werknemerbetrokkenheid impliseer hier dat die doelwitte van werknemers met dié van die organisasie belyn word sodat beide die organisasie en werknemers se doelwitte bereik kan word.

Navorsing deur Clampitt en Downs (1993:16) wys daarop dat persoonlike kommunikasie die hoogste korrelasie toon met werknemerprestasie omdat persoonlike terugvoer werknemers se trots in hul werk verhoog en werknemers voel dat hul harde werk nie ongesiens verbygaan nie. Clampitt en Downs (1993:21) het verder gevind dat kommunikasie met medewerkers, vergaderings en memorandumms 'n baie laer korrelasie met werknemerprestasie toon. Volgens Clampitt en Downs (1993:21) is gefokusde interpersoonlike kommunikasie opleiding vir bestuurspersoneel om hierdie rede noodsaaklik. Binne die konteks van 'n nasionale organisasie is persoonlike kommunikasie (een-tot-een gesprekke en verbale terugvoer) tussen topbestuur en werknemers by takke selde moontlik. Dibb *et al.* (2005) bevestig egter die belangrikheid van interne kommunikasiebestuur om 'n organisasie se korporatiewe identiteit te vestig en so 'n positiewe beeld na buite te straal. Welch en Jackson (2007) voer verder aan dat interne kommunikasiebestuur noodsaaklik is vir suksesvolle organisasies sodat bestuurders werknemers kan betrek en sodoende organisatoriese doelwitte kan bereik. Korporatiewe kommunikasiepraktisyns in nasionale organisasies moet daarom soek na nuwe, effektiewe maniere om te verseker dat daar sterk verhoudings gevestig word met landsweye takke.

Leierskap en kommunikasie oor groter geografiese afstande bied 'n aantal uitdagings. Kommunikasie word bemoeilik wanneer verskillende takke van 'n organisasie verskillende hardeware en sagteware platforms gebruik, wanneer plaaslike kwessies onmiddellike aandag van bestuurders vereis (wat daartoe lei dat dit hoër prioriteit geniet as die doelwitte van geografies verwyderde medewerkers) en as daar selde interpersoonlike kommunikasie plaasvind (*face to face*) wat kan lei tot misverstande (Weisband, 2008:4).

Die uitkoms van effektiewe verhoudingsbestuur is gedeelde begrip en voordeel vir alle betrokke partye (Ledingham, 2003:188). Suksesvolle organisasie-belangegroepverhoudings ontwikkel rondom gedeelde belange en gedeelde oplossings vir gesamentlike probleme (Ledingham, 2003:188). Wanneer werknemers in 'n nasionale organisasie sterk verhoudings het met die organisasie se bestuur, kan gesamentlike probleme beter opgelos word tot voordeel van die organisasie en werknemers.

Organisatoriese kultuur het 'n effek op die mate waartoe interne kommunikasiebestuur kan bydra tot uitnemende organisasies. Organisatoriese kultuur het nie 'n direkte invloed op effektiwiteit nie, maar speel 'n bepalende rol deurdat dit organisatoriese lede se gedrag bepaal (Zheng *et al.*, 2010:765). Waardes en gedragsnorme, soos bepaal deur kultuur, bepaal hoe nuwe interne en eksterne inligting absorbeer, verwerk en integreer word in 'n organisasie (Zheng *et al.*, 2010:765). Organisatoriese kultuur bied in hierdie studie 'n manier om verhoudingsbestuur oor groter afstande te probeer verstaan. Streekskulture affekteer die organisasie deurdat werknemers sekere kulture aanleer binne en buite die organisasie (Sriramesh *et al.*, 1992:591). Wanneer korporatiewe kommunikasiepraktisyns verhoudingsbestuur oor groter geografiese afstande toepas, moet hulle verskillende streekskulture in gedagte hou. Dieselfde geld vir die bestuur van die organisatoriese kultuur, waar takke se streekskulture mag verskil van die hoofkantoor. Organisatoriese kultuur speel ook 'n bepalende rol in die mate waartoe organisasies gesentraliseerd of gedesentraliseerd funksioneer.

Holtzhausen (2002:327) verduidelik die effek van desentralisering⁸ in groter organisasies. Sy voer aan dat desentralisering in organisasies lei tot meer effektiewe kommunikasie en organisasie-prestasie (Holtzhausen, 2002:327). Desentralisering behels dat werknemers met laer range toegelaat word om operasionele besluite te neem. Sodoende kan die organisasie vinniger aanpas by omgewingsveranderinge. In gesentraliseerde organisasies word effektiwiteit soms verminder omdat daar 'n bottelnek-effek kan plaasvind wanneer besluite slegs deur persone in hoë posisies geneem word (Holtzhausen, 2002:327). Volgens Zheng *et al.* (2010:765) fasiliteer desentralisering interne kommunikasie, innovasie en hoër vlakke van kreatiwiteit. Desentralisering het 'n direkte invloed op die strategie van 'n korporatiewe kommunikasiepraktisyn omdat strategiese inligting in 'n desentraliseerde organisasie oorgedra

⁸Volgens Holtzhausen (2002:362) verwys sentralisering/desentralisering na waar in die organisatoriese hiërargie besluite geneem word. Desentralisering behels dat besluitneming afwaarts in die organisatoriese hiërargie versprei word.

moet word aan alle vlakke van besluitneming, nie slegs hoër vlakke in die hiërargie nie. Die ideale situasie is volgens Holtzhausen (2002:328) een waar strategiese besluite deur topbestuur geneem word, maar die outonومiese implementering daarvan aangemoedig word by werknemers op laer vlakke.

Sentralisering in organisasies lei daartoe dat kommunikasie dikwels vashaak by werknemers in bestuursposisies omdat hulle nie altyd tyd het om aandag te skenk aan alle kommunikasie nie. Gevolglik kan werknemers nie hul persoonlike doelwitte belyn met dié van die organisasie nie. Holtzhausen (2002:335) het bevind dat bestuurders van nasionale organisasies dikwels oorweldig word deur kommunikasie van bo en onder. Desentralisering kan hierdie kommunikasielading verbeter sodat dit 'n positiewe invloed het op die vloeï van inligting. Desentralisering kan verder een-tot-een kommunikasie verbeter, wat magsverskille tussen werknemers kan verminder (Holtzhausen, 2002:335). In groter organisasies kan desentralisering egter ook 'n negatiewe effek hê wanneer inligting nie konsekwent vloeï nie weens individuele bestuurders se verskillende kommunikasievermoëns (White *et al.*, 2010:12).

Die uiteindelijke doelwit van strategies bestuurde interne kommunikasie, is hoër werknemerbetrokkenheid. Deur strategiese interne kommunikasiebestuur, kan sterk verhoudings met werknemers gevestig word. Hoër werknemerbetrokkenheid lei daartoe dat werknemers hul persoonlike doelwitte belyn met die van die organisasie en aktief bydra tot die bereiking van organisatoriese doelwitte (Attridge, 2009; McCleod & Clarke, 2009; Blessingwhite, 2014; Mishra *et al.*, 2014). Dit hou verskeie tasbare en nie-tasbare voordele in vir organisasies soos laer werknemeromset, laer werknemerafwesigheid, hoër produktiwiteit en uiteindelik hoër organisatoriese prestasie. Tweerigtingkommunikasie tussen werknemers en bestuurders is noodsaaklik om hoër werknemerbetrokkenheid te vestig (Papalexandris & Galanaki, 2009; PDT, 2014). Indien strategiese tweerigtingkommunikasie plaasvind met werknemers bou dit toewyding en vertrouë en gee aanleiding tot organisatoriese uitnemendheid.

1.2. Oriëntasie tot die studie

Arbeidswetgewing in Suid-Afrika is tans strenger as ooit tevore (Sapa, 2013). Toenemende optrede teen oortredende werkgewers noodsaak besighede van alle sektore om te verseker dat werknemers se regte volgens nuwe wetgewing nie aangetas word nie (Oostendurp, 2013). Terwyl daar instellings is wat werknemers beskerm teen uitbuiting en onregverdige arbeidspraktyke soos die *Commission for Conciliation, Mediation and Arbitration* (CCMA), is

daar ook organisasies wat werkgewers help voldoen aan arbeidswetgewing. SEESA⁹ is tans die grootste organisasie in Suid-Afrika wat werkgewers help om te voldoen aan arbeidswetgewing en hulle beskerm teen regsaksies van werknemers. Met strenger strawwe vir oortreders van arbeidswetgewing, kan werkgewers dit nie bekostig om nie die dienste wat organisasies soos SEESA bied, te gebruik nie. SEESA het sedert 1998 gegroei tot 'n organisasie wat tans 20 takke landswyd het, insluitend hul hoofkantoor in Pretoria. SEESA beoog om 'n internasionale handelsnaam te word. Binne die veld van korporatiewe kommunikasiebestuur bied 'n groter geografiese afstand tussen takke van 'n organisasie egter uitdagings vir interne kommunikasie- en verhoudingsbestuur.

SEESA bestaan hoofsaaklik uit vier dienslewingsdepartemente, naamlik *SEESA Labour*, *SEESA BEE*¹⁰, *SEESA Consumer Protection & POPI*¹¹ en *SEESA Skills Training*. Elk van hierdie departemente word verteenwoordig deur 'n nasionale bestuurder (behalwe in die geval van *SEESA Skills Training*, wat twee nasionale bestuurders het) wat werksaam is by die Pretoria-tak, wat dien as die hoofkantoor. Op 'n operasionele vlak word hierdie bestuurders nie ingesluit by topbestuur nie, omdat hulle geen invloed het oor die organisasie se korporatiewe kommunikasie of die bestuur daarvan nie. Vir elk van die SEESA dienslewingsdepartemente, is daar dan ook provinsiale bestuurders wat oor die land versprei is. Provinsiale bestuurders van die Gauteng provinsie is, soos nasionale bestuurders, werksaam by die hoofkantoor maar het geen invloed oor die organisasie se korporatiewe kommunikasie of die bestuur daarvan nie. Groter dienslewingsdepartemente van verskeie takke, soos *SEESA Labour* van die Pretoria-tak het ook assistentbestuurders.

Landsweye takke se strukture verskil drasties van mekaar, van sommige takke wat slegs paar werknemers en geen bestuurder vir daardie tak het nie, tot takke wat amper dieselfde grootte as die hoofkantoor is met verskeie bestuurders en departemente. Alle takke bied nie alle dienste nie, en takke sonder enige bestuurders word oorsien deur 'n bestuurder van die naaste tak daaraan. *SEESA Labour* is die grootste departement wat in byna alle provinsies verteenwoordig word. Bemerkingsdepartemente van landsweye takke lyk ook telkens verskillend, afhangende

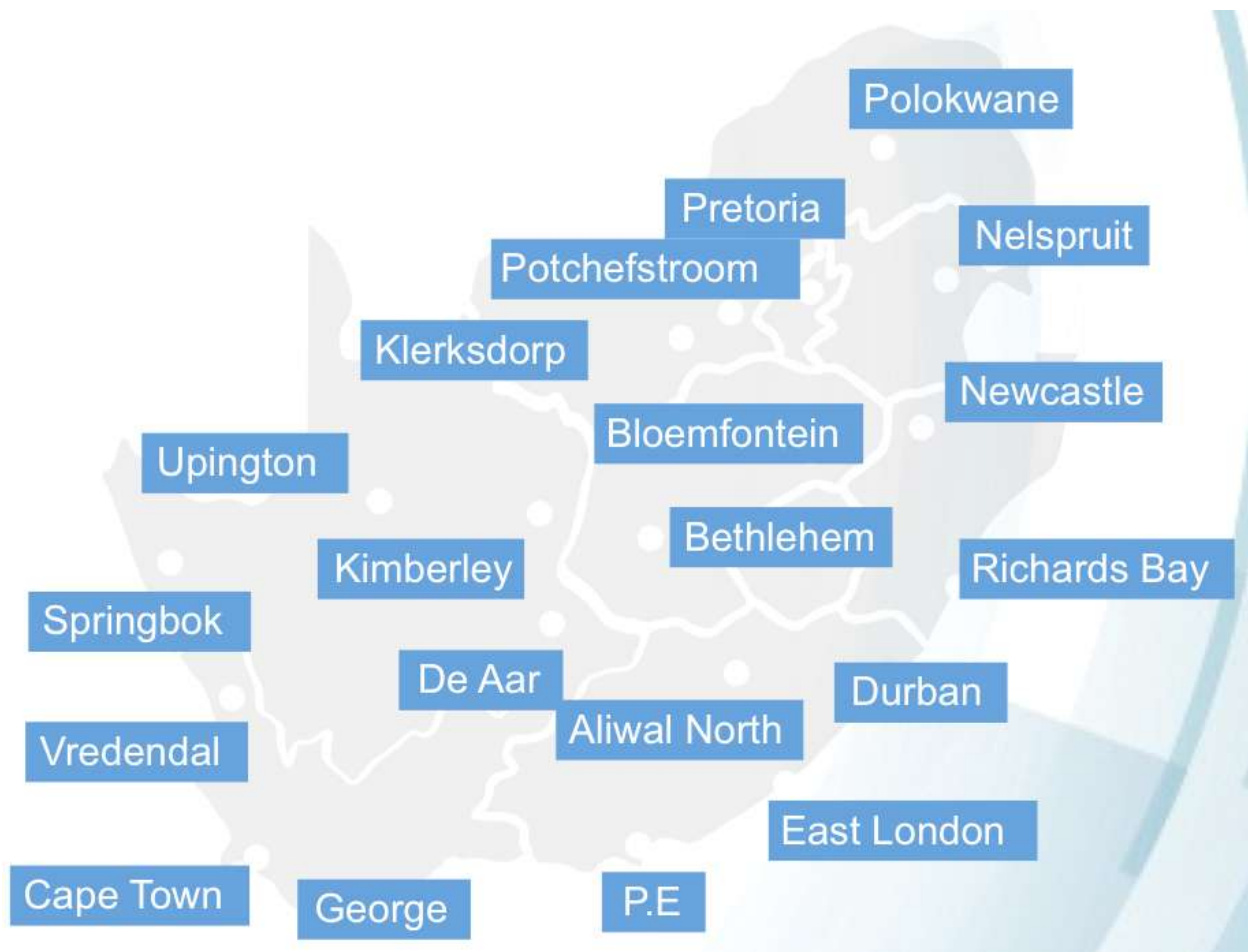
⁹SEESA staan oorspronklik vir *Small Enterprise Employers of South Africa*. Die organisasie het egter so gegroei dat hulle nie meer alleenlik met eienaars van klein en medium besighede werk nie, maar ook nasionale organisasies. Die akroniem het behoue gebly, en die organisasie staan nou net bekend as SEESA.

¹⁰*SEESA BEE* lewer dienste aangaande Swart Ekonomiese Bemagtiging (SEB) wetgewing in Suid-Afrika.

¹¹Die afkorting POPI word gebruik as verwysing na Beskerming van Persoonlike Inligting (*Protection of Personal Information*) wetgewing.

van takke se groottes. Sommige takke het 'n bemarkingsdepartement vir elke dienslewingsafdeling wat in daardie tak verteenwoordig word, terwyl ander takke slegs een bemarkingsdepartement het vir alle dienslewingsafdelings. Daar is ook ander takke wat geen bemarkingsdepartement het nie.

Figuur 1.1. Grafiese voorstelling van die ligging van landswye SEESA takke



(Van Staden, 2014)

Binne die raamwerk van interne kommunikasie- en verhoudingsbestuur is dit duidelik dat organisasies verhoudings met werknemers strategies moet bestuur om uiteindelik uitnemend te funksioneer. Binne die konteks van SEESA as nasionale organisasie bied hierdie teoretiese benadering egter 'n uitdaging, omdat literatuur grootliks fokus op die belang van interpersoonlike kommunikasie om werknemerbetrokkenheid te bewerkstellig (Weisband, 2008; McCleod & Clarke, 2009; PDT, 2014) en min tot geen aanduiding gee van korporatiewe

kommunikasiebestuur oor groter geografiese afstande nie. Korporatiewe kommunikasiepraktisyns moet eerstens 'n inklusiewe benadering toon teenoor die formulering van organisatoriese kommunikasiestrategieë, waar kommunikasie- en verhoudingsbestuur met alle belangegroepe, veral werknemers, strategies aangespreek word in een oorkoepelende kommunikasiestrategie. Ten tweede moet daar sterk verhoudings gebou word met werknemers om organisatoriese uitnemendheid te verseker.

Binne die konteks van hierdie studie, word daar telkens verwys na die SEESA hoofkantoor en bestuurders van SEESA se landswye takke. Dit is belangrik om te onderskei tussen SEESA hoofkantoor en ander bestuurders wat in die SEESA hoofkantoor werksaam is. Wanneer die term 'SEESA hoofkantoor' gebruik word, word daar verwys na topbestuur en personeel wat verantwoordelik is vir of 'n invloed het op SEESA se korporatiewe kommunikasie- en verhoudingsbestuur met werknemers. Topbestuur sluit SEESA se besturende direkteur en die korporatiewe ontwikkelingsbestuurder in, terwyl die persoon verantwoordelik vir kommunikasie- en verhoudingsbestuur die korporatiewe kommunikasiepraktisyn is. Bestuurders van die SEESA hoofkantoor verwys na bestuurders van verskillende SEESA departemente, wat werksaam is by die SEESA hoofkantoor in Pretoria. Die onderskeid is dus op 'n operasionele vlak. Bestuurders van SEESA hoofkantoor word ingesluit by die studie as deel van alle SEESA bestuurders.

1.3. Probleemstelling

Na aanleiding van bogenoemde bespreking is dit duidelik dat 'n strategiese benadering tot kommunikasie- en verhoudingsbestuur met werknemers 'n belangrike rol speel in organisatoriese uitnemendheid. Baie min literatuur ten opsigte van verhoudingsbou gee leiding aan korporatiewe kommunikasiepraktisyns wat verhoudings moet bou met landswye werknemers. Studies (Pincus, 1986; Clampitt & Downs, 1993; Pettit *et al.*, 1997; De Vries *et al.*, 2006) het getoon dat interpersoonlike kommunikasie 'n hoë korrelasie toon met werknemerprestasie en werkstevredenheid, maar oor groter geografiese afstande is interpersoonlike kommunikasie nie altyd moontlik nie.

Hierdie studie poog om by wyse van 'n gevallestudie die bestuur van sterk verhoudings oor groter geografiese afstande te ondersoek ten opsigte van bestuurders van landswye takke van die nasionale organisasie SEESA.

Soos vroeër genoem, het navorsing deur Holtzhausen (2002) getoon dat kommunikasie dikwels vashaak by bestuursvlak, omdat bestuurders nie altyd daartoe in staat is om aandag te skenk aan alle kommunikasie nie. Hierdie kommunikasie-oornadingsprobleem word vererger deur groter geografiese afstande deurdat werknemers, in die geval van hierdie studie spesifiek bestuurders van landswye takke geïsoleerd kan voel van die organisasie se hoofkantoor. So kan daar maklik 'n persepsie van 'ons' (werknemers) en 'hulle' (organisasie se hoofkantoor) ontstaan (Van Staden, 2014). Landswye takke se werknemers is verder nie altyd ingelig oor organisatoriese strategieë nie, wat veroorsaak dat takke hul eie strategieë probeer implementeer sonder leiding of ondersteuning van die hoofkantoor (Van Staden, 2014). Kulturele verskille van verskillende streke bemoeilik ook korporatiewe kommunikasie- en verhoudingsbestuur oor groter geografiese afstande en daar moet voorsiening gemaak word daarvoor in organisatoriese kommunikasie-strategieë (Van Staden, 2014). Indien daar nie sterk verhoudings gevestig word met werknemers van landswye takke nie, kan dit lei tot laer werknemerprestasie en -tevredenheid, swakker manifestering van korporatiewe identiteit, minder kliëntetevredenheid en swakker bereiking van organisatoriese doelwitte.

Hierdie studie poog om, by wyse van 'n gevallestudie, die verhoudingsbestuur tussen die hoofkantoor en bestuurders van landswye takke van die organisasie SEESA te ondersoek. In die diensleweringsektor is sterk verhoudings met werknemers veral belangrik om kwaliteit dienslewering te verseker wat aanleiding gee tot kliëntetevredenheid (Smidts *et al.*, 2000). In die toenemend uitdagende ekonomiese klimaat is dit nodig dat organisasies sterk verhoudings bou met werknemers omdat uitnemende interne kommunikasie verder ook werkstevredenheid en werknemersprestasie verhoog. In die lig hiervan kan die volgende algemene navorsingsvraag geformuleer word: *Hoe moet verhoudings met bestuurders van landswye takke van die organisasie SEESA bestuur word?*

1.3.1. Spesifieke navorsingsvrae

1. Hoe behoort organisasies verhoudings te bestuur met werknemers, volgens die literatuur?
2. Watter verhoudingsboustrategieë implementeer SEESA hoofkantoor om sterk verhoudings te vestig met bestuurders van landswye takke?
3. Wat is SEESA hoofkantoor se persepsie van verhoudingsbestuur met bestuurders van landswye takke?
4. Wat is bestuurders van landswye SEESA takke se persepsie van verhoudingsbestuur vanaf SEESA hoofkantoor?

1.3.2. Navorsingsdoelwitte

1.3.2.1. Algemene doelwit

Om te bepaal hoe verhoudings met bestuurders van landswye takke van die organisasie SEESA moet bestuur word.

1.3.2.2. Spesifieke doelwitte

1. Om te bepaal hoe organisasies verhoudings moet bestuur met werknemers, deur 'n literatuurstudie te onderneem.
2. Om te bepaal watter verhoudingsboustrategieë SEESA hoofkantoor implementeer om sterk verhoudings te vestig met bestuurders van landswye takke deur 'n inhoudsanalise van SEESA se kommunikasie aktiwiteite te doen.
3. Om te bepaal wat SEESA hoofkantoor se persepsie van verhoudingsbestuur met bestuurders van landswye takke is, deur semi-gestruktureerde onderhoude met die organisasie se besturende direkteur, korporatiewe ontwikkelingsbestuurder en die korporatiewe kommunikasiepraktisyn te voer.
4. Om te bepaal wat bestuurders van landswye SEESA takke se persepsie van verhoudingsbestuur vanaf SEESA hoofkantoor is, deur vraelyste aan die bestuurders van die landswye takke te stuur.

1.4. Teoretiese argumente

Hierdie is 'n ontologiese studie met kubernetika as metateorie. Die hoofteorie wat gebruik word vir die studie, is die sisteemteorie (Grunig, 1992; Heath, 1994; Adnan, 2000; Conrad & Poole, 2002; Lubbe & Puth, 2002; Botan & Hazelton, 2006; Babbie & Mouton, 2011). Hierdie studie berus op die beginsels van tweerigtingkommunikasie en strategiese kommunikasiebestuur vir organisatoriese uitnemendheid, wat beteken dat organisasies sterk verhoudings bou met strategiese belangegroep, veral werknemers om organisatoriese doelwitte te bereik. Interne kommunikasie met werknemers moet strategies integreer word as deel van organisasies se korporatiewe kommunikasiestrategie. Die uitnemendheidsteorie word gebruik as bewys vir uitnemende korporatiewe kommunikasiebestuur se bydrae tot die bereiking van organisatoriese doelwitte (Grunig, 1992; Dozier *et al.*, 1995). Die verhoudingsbestuurteorie word gebruik om tweerigtingkommunikasie se belang vir verhoudingsbou aan te dui, met verskeie verhoudingsboustrategieë wat gebruik kan word om sterk verhoudings te bou, en uitkomst van sterk verhoudings om die kwaliteit van verhoudings te bepaal (Bruning & Ledingham, 1998, 2000; Hon & Grunig, 1999; Ledingham, 2003). Interne kommunikasieteorie en werknemerbetrokkenheidsteorie bied bewyse vir die noodsaaklikheid van sterk verhoudings met werknemers en die effek daarvan op organisatoriese uitnemendheid (Clampitt & Downs, 1993; Smidts *et al.*, 2000; Welch & Jackson, 2007; McCleod & Clarke, 2009; Papalexandris & Galanaki, 2009; Welch, 2011).

1.5. Navorsingsmetodologie

Hierdie studie gebruik 'n kombinasie van kwantitatiewe en kwalitatiewe metodes om data in te samel, met ander woorde 'n gemengde metodebenadering (Johnson & Onwuegbuzie, 2004:14). Johnson & Onwuegbuzie (2004:15) voer aan dat die gemengde metodebenadering nuttige tegnieke bied wat reflekteer oor hoe navorsing in die praktyk plaasvind. Johnson en Onwuegbuzie (2004:15) sê verder dat kwantitatiewe en kwalitatiewe navorsing sekere eienskappe deel, soos dat beide navorsingsmetodes gebruik maak van empiriese waarneming om navorsingsvrae te beantwoord asook om betroubaarheid en geldigheid hoog te ag. Deur 'n gemengde metodebenadering te gebruik, word navorsers nie beperk tot sekere navorsingstegnieke en data-insamelingsmetodes nie en so kan navorsingsvrae beter beantwoord word (Johnson & Onwuegbuzie, 2004:17). Om 'n mengsel van kwantitatiewe en

kwalitatiewe navorsingsmetodes te gebruik, word ook triangulasie genoem. Volgens Du Plooy (2009:40-41) verwys triangulasie na 'n proses waar twee of meer data-insamelingsmetodes asook bronne gebruik word om data in te samel. Triangulasie verhoog betroubaarheid en geldigheid van navorsing en bevindinge (Du Plooy, 2009:41). Hierdie benadering bepaal dat die studie ondersoekend sowel as beskrywend is. Deur kwantitatiewe en kwalitatiewe metodes te gebruik, is die studie meer aanpasbaar en buigzaam (Daymon & Holloway, 2002:169). Die navorsingsstelsel wat gevolg word, is 'n gevallestudie van die organisasie SEESA.

1.5.1. Literatuuroorsig

Die doel van die literatuuroorsig is om die belangrikste literatuur in die veld van interne kommunikasie- en verhoudingsbestuur te ondersoek. Sodoende kan die belang van korporatiewe kommunikasiebestuur met interne belangegroepe vasgestel word, spesifiek oor 'n groter geografiese afstand. Verder word die literatuur gebruik om te bepaal hoe organisasies sterk verhoudings behoort te bou met interne belangegroepe deur middel van strategiese kommunikasie. Die volgende databasisse is geraadpleeg: Ferdinand Postma Katalogus; EBSCOHost (Academic Source Premier, Business Source Premier en Communication and Mass Media Complete); Emerald Online; Jstor; Sage Publications; NEXUS; Science Direct; en SA ePublications.

Daar is gevind dat genoegsame navorsing gedoen is oor interne kommunikasie- en verhoudingsbestuur. Navorsing deur Grunig *et al.* (1992) toon die verband tussen uitnemende korporatiewe kommunikasiebestuur en 'n simmetriese wêreldbeskouing en kommunikasiemodel, asook die belang van strategiese kommunikasiebestuur vir organisatoriese uitnemendheid. Navorsing oor verhoudingsbestuur deur Hon en Grunig (1999) het hierop voortgebou. Die werke van Bruning en Ledingham (1998; 2000) en Ledingham (2003) gee 'n duidelike teoretiese benadering tot verhoudingsbestuur. Welch en Jackson (2007), Smidts *et al.* (2000), Dibb *et al.* (2005), Chang en Johnson (2000) en Clampitt en Downs (1993) bespreek die invloed van interne kommunikasiebestuur en interne belangegroepe op organisasies ten opsigte van onder andere werksprestasie, werknemerstevredenheid en die invloed van interne kommunikasie op die organisasie se beeld na buite. Daar is dus genoegsame bronne om die studie suksesvol af te handel.

'n Soektog op die NEXUS databasis het getoon dat daar wel Suid-Afrikaanse studies gedoen is oor interne kommunikasiebestuur en werknemer-werkgewerverhoudings (Cilliers, 2000;

Govender, 2002; Van Rooyen, 2007; Holtzhausen, 2008; Swanepoel, 2008; Kangala, 2009; Mmope, 2010; Jensen, 2011). Hierdie navorsing fokus op interne verhoudingsbestuur, maar geen van die studies ondersoek die effek van groter geografiese afstande op verhoudingsbestuur nie. Daar is wel 'n studie gedoen oor leierskap en groter geografiese afstande (Holtzhausen, 2002; Weisband, 2008).

1.5.2. Empiriese navorsing

Die empiriese navorsing vir hierdie studie word gedoen deur 'n ondersoek in te stel na die wyse waarop verhoudings met bestuurders van landswye takke van die SEESA organisasie gevestig word. 'n Gemengde metodebenadering word gebruik, waar kwantitatiewe en kwalitatiewe navorsingsmetodes gebruik word om data in te samel. Sodoende kan navorsingsvrae beter beantwoord word (Johnson & Onwuegbuzie, 2004:18). Navorsing word gedoen op die volgende wyses:

- **Inhoudsanalise**

Inhoudsanalise is 'n kwalitatiewe navorsingstegniek wat gebruik word om spesifieke eienskappe sistematies en objektief te identifiseer (Frey *et al.*, 1991:212). Volgens Frey *et al.* (1991:213) is inhoudsanalise 'n waardevolle metode om die aard van kommunikasie te bepaal. Inhoudsanalise laat ook die navorser toe om baie meer data in te samel en te verwerk (Frey *et al.*, 1991:213). Daar gaan 'n inhoudsanalise gedoen word van die bestaande kommunikasie aktiwiteite van SEESA se hoofkantoor om te bepaal hoe daar met bestuurders van landswye takke gekommunikeer word om sterk verhoudings met hulle te vestig.

- **Semi-gestruktureerde onderhoude**

Semi-gestruktureerde onderhoude word gebruik omdat onderhoude die navorser in staat stel om te begryp wat mense se denke motiveer. Volgens Daymon en Holloway (2002:171) laat hierdie metode die navorser toe om die onderhoud te lei in die rigting van die navorsingsdoelwitte. So word verseker dat dieselfde tipe data ingesamel word van alle deelnemers, maar dit voorsien steeds geleentheid vir elke individu se respons (Daymon & Holloway, 2002:171). Daar gaan deur middel van semi-gestruktureerde onderhoude met die persone verantwoordelik vir kommunikasie- en verhoudingsbestuur van SEESA se hoofkantoor (die besturende direkteur, korporatiewe ontwikkelingsbestuurder en

korporatiewe kommunikasiepraktisyn van SEESA) bepaal word wat die hoofkantoor se persepsie van verhoudingsbestuur met bestuurders van landswye takke is.

- **Kwantitatiewe vraelyste**

Elektroniese vraelyste word geklassifiseer as navorsing in 'n semi-gekontroleerde omgewing. Volgens Du Plooy (2009:188) word dit so geklassifiseer omdat die navorser die meetinstrument (in hierdie geval, self-toegediende vraelyste) kan beheer, maar nie die antwoorde wat respondente gee nie. Self-toegediende vraelyste word self deur respondente ingevul, sonder die hulp van die navorser (Du Plooy, 2009:189). Self-toegediende elektroniese vraelyste gaan in hierdie studie gebruik word omdat dit 'n goedkoop en effektiewe manier is om data vanaf die bestuurders van landswye takke van SEESA in te samel en te verwerk. Kwantitatiewe vraelyste gaan dus gebruik word om die persepsies van die bestuurders oor die kwaliteit van hul verhoudings met die SEESA hoofkantoor te bepaal deur Hon en Grunig (1999) se vraelys, aangepas vir die huidige studie, aan bestuurders van landswye takke te stuur. Daar word gefokus op bestuurders omdat die personeel onder bestuurders hoofsaaklik regsadviseurs en bemarkingskonsultante is. Hierdie personeel reis daagliks na kliënte en potensiële kliënte en is dus selde op kantoor en baie van hulle het nie toegang tot hul eie rekenaars nie. SEESA hoofkantoor kan nie maklik gereëelde kontak maak met hierdie personeel nie, daarom is hulle baie afhanklik van bestuurders om die nodige inligting oor te dra aan die personeel in hul takke. Die totale populasie van bestuurders wat deel vorm van hierdie studie is 60 persone, en die vraelys gaan aan almal gestuur word om te voltooi.

Data gaan verwerk word deur gebruik te maak van Statistiese Konsultasiedienste van die Noordwes-Universiteit. Kwantitatiewe data vanaf vraelyste gaan verwerk word deur gebruik te maak van statistiese ontledingsagteware (SPSS en Statistica), waar die onderskeie verhoudingsuitkomste se korrelasie met demografiese faktore van respondente en takke bepaal word deur ANOVA toetse, t-toetse en Spearman rangorde korrelasies.

1.5.3. Etiese aspekte

Babbie en Mouton (2011:521-526) sowel as Baxter en Babbie (2004:86) stel verskeie etiese beginsels wat oorweeg moet word wanneer sosiale navorsing gedoen word, soos vrywillige deelname, anonimiteit, geen skade aan deelnemers, vertroulikheid en misleiding. Volgens

Guillemin en Gillam (2004:264) is vertroulikheid die belangrikste etiese oorweging tydens sosiale navorsing omdat sosiale navorsing dikwels vereis dat deelnemers sensitiewe en subjektiewe inligting ontbloom. Volgens Creswell (2013:56) word etiese probleme tydens elke fase van die navorsingsproses aangetref. Creswell (2013:60) voer aan dat dit belangrik is om alle deelnemers aan die navorsingsprojek ingelig te hou tydens die data-insamelingsproses. Wanneer daar navorsing gedoen word in 'n organisasie, is dit belangrik om hekwagters soos bestuurders in te lig oor die doel van die navorsing, aktiwiteite wat by die werksplek gaan plaasvind om data in te samel en dat die deelnemers nie mislei word oor die doel van die navorsing nie (Creswell, 2013:60). Creswell (2013:57) sê verder dat die navorser hekwagters moet raadpleeg tydens navorsing in organisasies om maniere te vind om die navorsing te doen waardeur die werksplek die minste ontwig sal word. Tydens data-analise en verslaglewering moet die navorsers let op etiese kwessies soos objektiwiteit, die beskerming van deelnemers, eerlikheid en integriteit en om plagiaat te vermy.

In hierdie studie word etiese oorwegings in ag geneem deur die hele navorsingsproses. Deelnemers neem vrywillig deel aan onderhoude en die voltooiing van die vraelyste. Tydens verslaglewering sal deelnemers en respondente se identiteit beskerm word. Alle deelnemers en respondente word ten volle ingelig oor die doel van die studie en word aangemoedig om vrae te vra oor die studie indien daar enige onduidelikhede is.

1.6. Waarde van die studie

Hierdie studie is in verkennend in die Suid-Afrikaanse konteks. Die navorsing is waardevol omdat dit die aspekte van strategiese korporatiewe kommunikasie- en verhoudingsbestuur en groter geografiese afstande kombineer om sodoende verdere navorsing aan te moedig en korporatiewe kommunikasiepraktisyns bewus te maak van die belang daarvan om strategies met werknemers te kommunikeer wat geografies wyd verspreid is.

1.7. Hoofstukindeling

- Hoofstuk 1: Inleiding, probleemstelling en navorsingsdoelwitte
Hierdie hoofstuk bied 'n oorsig van die studie.
- Hoofstuk 2: Interne verhoudingsbestuur met landswye takke
'n Opsomming van die belangrikste literatuur om te bepaal hoe strategiese korporatiewe kommunikasie- en verhoudingsbestuur behoort plaas te vind met werknemers oor geografiese afstande.
- Hoofstuk 3: Navorsingsmetodes
'n Uiteensetting van die navorsingsontwerp en bespreking van navorsingsmetodes, betroubaarheid en geldigheid en etiese aspekte.
- Hoofstuk 4: Navorsingsresultate van kwalitatiewe metodes
Semi-gestruktureerde onderhoude en kwalitatiewe inhoudsanalise se resultate word bespreek.
- Hoofstuk 5: Navorsingsresultate van kwantitatiewe metodes
Self-toegedienende vraelyste se resultate word bespreek.
- Hoofstuk 6: Slot en gevolgtrekking
Interpretasie van ingesamelde data, samevatting van die studie en beantwoording van spesifieke navorsingsvrae en algemene navorsingsvraag.

HOOFSTUK 2

Interne verhoudingsbestuur met landswye takke

“Communication is either everything in the organization (vision, strategy, business planning, management meetings, information flow, knowledge management, etc.) or it is nothing more than publications intended to keep the communication staff busy and the employees informed of the company news.” (Barrett, 2002:220).

2.1. Inleiding

In die eerste hoofstuk is ’n oorsig van die studie gebied en die algemene navorsingsvraag sowel as spesifieke navorsingsvrae en -doelwitte is gestel om die aard van verhoudingsbestuur oor groter geografiese afstande met die bestuurders van landswye takke van die organisasie SEESA te bepaal. Verhoudings met werknemers belangrik is vir organisatoriese uitnemendheid. Die doel van hierdie hoofstuk is om die eerste spesifieke navorsingsvraag te beantwoord: *Hoe behoort organisasies verhoudings te bestuur met werknemers, volgens die literatuur?*

Om hierdie vraag te beantwoord, word die teorie gegrond in kubernetika as metateorie en die sisteemteorie as hooftorie binne die raamwerk van kubernetika. Korporatiewe kommunikasie gaan verduidelik word as ’n sisteem. Die mate waartoe hierdie sisteem oop of geslote is, word grootliks bepaal deur die organisasie se wêreldbeskouing. Die organisasie se wêreldbeskouing bepaal die tipe kommunikasie-model wat toegepas in die organisasie. Vervolgens gaan die rol van die kommunikasiepraktisyn bespreek word, omdat dit bepaal tot watter mate korporatiewe kommunikasie strategies bestuur word. Strategiese korporatiewe kommunikasiebestuur gee aanleiding tot uitnemende kommunikasie, wat behels dat korporatiewe kommunikasie bydra tot die bereiking van organisatoriese doelwitte.

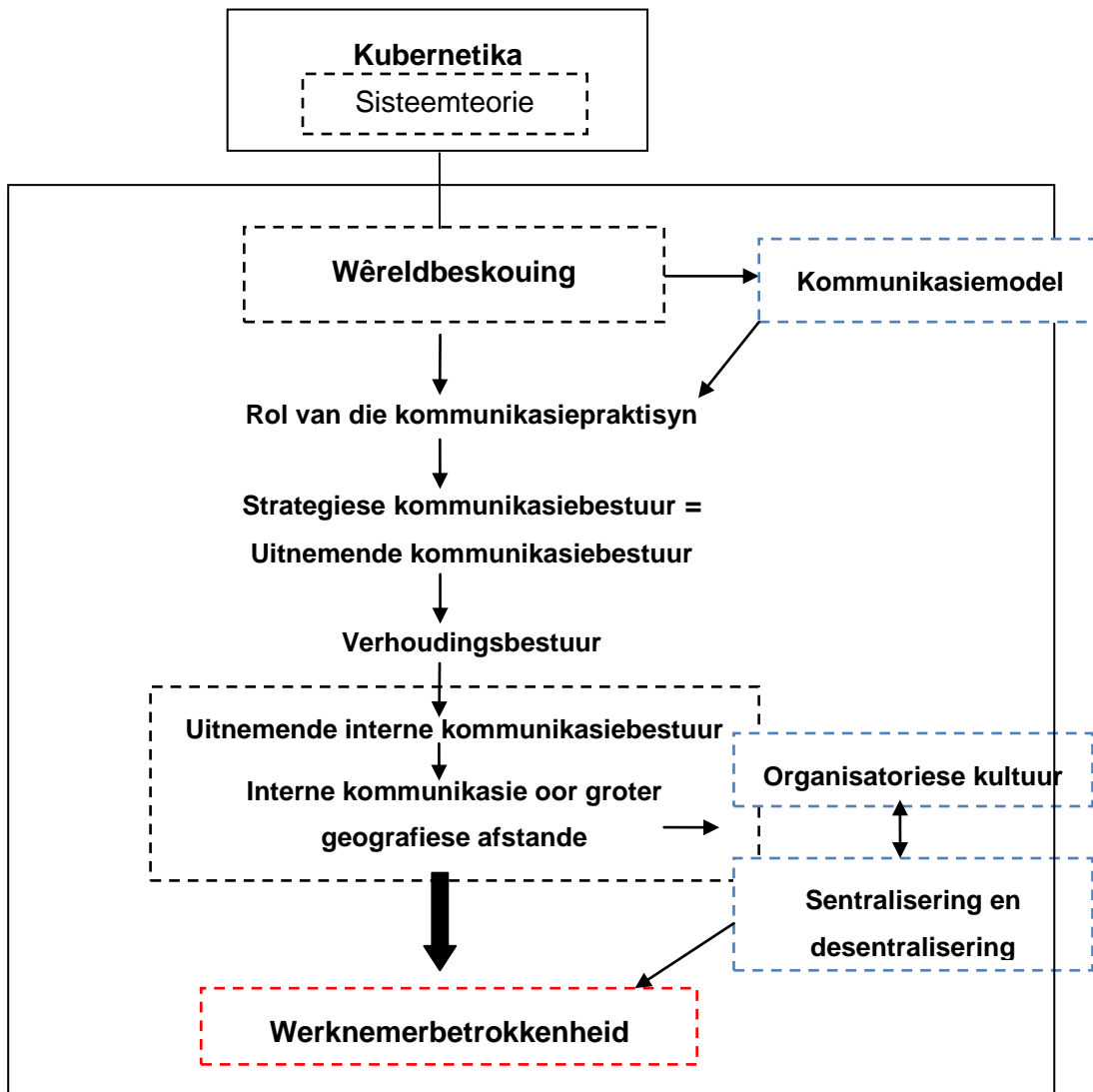
Uitnemende kommunikasiebestuur lei die bespreking na verhoudingsbestuur, wat inhou dat kommunikasie strategies bestuur moet word om verhoudings met belangegroepe te vestig en te bou. Nadat uitnemende interne kommunikasiebestuur bespreek is, gaan daar gekyk word na interne kommunikasiebestuur oor groter geografiese afstande en faktore wat ’n invloed daarop het, soos organisatoriese kultuur en hoe dit bestuur word. Vervolgens gaan bespreek word hoe organisatoriese kultuur bydra tot organisatoriese effektiwiteit ten opsigte van sentralisering en desentralisering in organisasies. Ten laaste word werknemerbetrokkenheid bespreek: hoe dit

gevestig kan word deur strategiese interne kommunikasiebestuur en hoekom dit noodsaaklik is vir organisasies.

2.2. Kubermetika en die sisteemteorie

In hierdie hoofstuk word verskeie teoretiese komponente met mekaar in verband gebring ten einde die eerste navorsingsvraag, naamlik *Hoe behoort organisasies verhoudings te bestuur met werknemers, volgens die literatuur?* te beantwoord. Om die teoretiese verband vir die leser duidelik te maak, is die onderstaande figuur 'n uiteensetting van hoe die teoretiese komponent van hierdie studie uiteengesit word en hoe teoretiese konstrukte wat bespreek word, by mekaar aansluit.

Figuur 2.1. Skematiese voorstelling van teoretiese bespreking



2.2.1. Kubermetika

Metateorieë word gebruik om teoretiese sisteme te analiseer; dit is 'n teorie wat gebruik word om te reflekteer oor die aard van wetenskaplike navorsing (Babbie & Mouton, 2011:20). Volgens Babbie en Mouton (2011:20) kan die term metateorie vervang word met “filosofie van wetenskap”, “metawetenskap” of “epistemologie van wetenskap”. Dit spreek die kwessie oor die aard van sosiale wetenskap aan en verskeie metateorieë het ontwikkel sedert die oorsprong van moderne sosiale wetenskap in die 17de en 18de eeu (Babbie & Mouton, 2011:20). Kubermetika as metateorie is die basis van die sisteemteorie. Die basiese doelwit van kubermetika is om die funksies en prosesse van sisteme te verstaan en te definieer. In hierdie studie word die sisteemteorie gebruik as hoofteorie om die kommunikasie tussen 'n organisasie se hoofkantoor en takke te verstaan.

2.2.2. Sisteemteorie

Die sisteemteorie (of sisteemparadigma of -perspektief) toon sekere ooreenkomste met die positivistiese paradigma in die sin dat navorsers in beide gevalle glo in 'n objektiewe waarheid. Daar is ook 'n verskil deurdat navorsers wat volgens die sisteemteorie werk, verskynsels verduidelik aan die hand van funksies, teenoor positivistiese navorsers wat verskynsels verduidelik aan die hand van oorsaak-en-gevolg (Baxter & Babbie, 2004:58). Die eienskappe van die sisteemteorie stem ooreen met die aard van organisasies en kommunikasie.

2.2.2.1. Korporatiewe kommunikasie as sisteme

Volgens die sisteemteorie word kommunikasie as 'n sisteembeskou: 'n groep interafhanklike dele wat as 'n geheel funksioneer (Baxter & Babbie, 2004:56-57). Wanneer navorsers die sisteemperspektief aanneem, beteken dit hulle aanvaar dat dele van die sisteem gekenmerk word deur interafhanklikheid. Verandering in een deel van die sisteem veroorsaak verandering elders in die sisteem (Baxter & Babbie, 2004:57). Conrad en Poole (2002:24) beskryf sisteme as interafhanklike dele. Verandering in een deel van die sisteem beïnvloed alle ander dele van die groter sisteem. Organisasies kan gesien word as sisteme omdat dit bestaan uit individue en groepe wat veelvuldige doelwitte wil bereik deur boodskappe binne komplekse interpersoonlike netwerke te skep en interpreteer. Korporatiewe kommunikasiebestuur is sistemies omdat dit gelyktydig beïnvloed word deur druk vanaf die organisatoriese sisteem en die eksterne omgewing (Conrad & Poole, 2002:24). Volgens Adnan (2000:36) verbind korporatiewe

kommunikasiebestuur sisteme deurdat dit die verspreiding van inligting stimuleer binne 'n sisteem (in die geval, binne 'n organisasie as sisteem) om sodoende boodskappe oor te dra. Dit bring subsisteme saam en skakel die sisteem met die eksterne omgewing. Om hierdie rede is korporatiewe kommunikasiebestuur noodsaaklik vir die instandhouding en aanpasbaarheid van 'n sisteem (Adnan, 2000:36). Volgens Kim (2005:7) ondersoek interne kommunikasiebestuur die aard van effektiewe kommunikasiesisteme in organisasies.

Volgens Baxter en Babbie (2004:57) kan een deel van kommunikasiesisteme nie verstaan word in isolasie van ander dele nie en daarom moet die sisteem as geheel ondersoek word. Sisteme het vier sleuteleienskappe naamlik heelheid, hiërargie, netwerke en prosesse, soos bespreek deur Conrad en Poole(2002:24):

Heelheid verwys daarna dat die sisteem meer is as bloot 'n som van die dele. Elke subsisteem en individu daarbinne het hul eie doelwitte, swak punte en sterk punte. Subsisteme ondersteun mekaar sodat die hele sisteem uiteindelik sterker is. Daar is 'n dinamiese interafhanklikheid tussen dele van die sisteem. Organisasoriese sisteme kan slegs as 'n geheel funksioneer indien kommunikasie kan vloei tussen subsisteme sodat subsisteme mekaar kan ondersteun en aanvul tot voordeel van die hele sisteem (Conrad & Poole, 2002:24).

Sisteemhiërargie verwys daarna dat elke sisteem binne 'n groep groter sisteme (suprasisteme) funksioneer en dat elke sisteem bestaan uit kleiner dele, oftewel subsisteme. Subsisteme word beïnvloed deur die aksies van en inligting vanaf ander subsisteme en suprasisteme (Conrad & Poole, 2002:24).

Verder is elke deel van die sisteem ook met mekaar geskakel deur netwerke. Binne 'n organisatoriese konteks kan individue gelyktydig deel wees van 'n verskeidenheid netwerke en hierdie netwerke kan oorvleuel. Sommige netwerke is gegrond in vriendskap, terwyl ander gegrond is in doelwitbereiking (mags- en invloednetwerke). Netwerke kan ook *ad hoc* gevorm word om krisissituasies of onmiddellike take te hanteer. Tot 'n mate kan hierdie netwerke oorvleuel, soos wanneer vriende ook mag het in organisasies. Mense wat deel is van net een baie sterk netwerk is geneig tot groepsdenkprosesse en om verandering teen te staan. Sommige netwerke is sterker as ander en netwerke is geneig om homogeen te wees, wat lei tot swakker besluitnemingsprosesse in organisasies. Diverse groepe lei tot beter besluitneming omdat hierdie groepe nuwe idees en ervarings van verskillende lede kan bied, waar homogene netwerke se lede grootliks dieselfde ervarings en kundigheid deel (Conrad & Poole, 2002:24).

Die laaste eienskap van sisteme is prosesse. Sisteme gaan deur verskillende prosesse om aan te pas, te verander of dieselfde te bly. Drie tipes prosesse kan hier gevind word, naamlik self-regulering, aanpassing en self-vernuwing. Die proses van self-regulering is die proses waardeur sisteme stabiel bly deur hul doelwitte te bereik. Aanpassing behels dat die sisteem doen wat nodig is om te oorleef deur by die omgewing aan te pas na aanleiding van eksterne verandering. Laastens vind self-vernuwing plaas wanneer sisteme nuwe persone en groepe in die sisteem toelaat om stagnasie te vermy (Conrad & Poole, 2002:24). Soos ander sisteme word kommunikasiesisteme ook gekenmerk deur 'n dinamiese ewilbrium, wat beteken dat die verskillende dele van die sisteem saam funksioneer om 'n gebalanseerde toestand (homeostase) vir die hele sisteem te verseker (Baxter & Babbie, 2004:57). Sisteme kan slegs homeostase bereik indien daar kommunikasie plaasvind tussen dele van die sisteem. Die vloei van kommunikasie is nodig sodat subsisteme kan aanpas by mekaar se veranderinge en vernuwings. Self-regulering binne subsisteme kan slegs plaasvind wanneer individue van elke netwerk met mekaar kommunikeer en in dialoog tree. Dit impliseer dat sisteme oop moet wees om kommunikasie te laat vloei binne die sisteem, asook met die omgewing buite die sisteem. In die volgende afdeling word die onderskeid tussen oop en geslote sisteme uitgewys.

2.2.2.2. Oop en geslote sisteme

In Heath (1994) se bespreking oor die sisteemteorie as paradigma vir organisasies sê hy dat nie alle sisteme beïnvloed word deur ander dele van die sisteem nie. Daar word onderskei tussen oop en geslote sisteme, waar geslote sisteme nie maklik beïnvloed word deur veranderinge in ander dele nie. Oop sisteme word egter beïnvloed deur ander dele en sisteme. Dit neem inligting van ander dele van die sisteem en gebruik dit om aan te pas by die omgewing. 'n Oop sisteem is 'n entiteit wat beskou kan word as 'n geheel, of as deel van 'n groter sisteem, waar daar interaksie is met ander dele van die sisteem (Heath, 1994:93). As 'n geheel bestaan sisteme uit subsisteme wat hiërargies georganiseer kan word. 'n Oop sisteem is nodig vir effektiewe organisatoriese kommunikasie sodat inligting gemaklik kan vloei tussen dele van die sisteem.

Indien organisasies funksioneer as oop organisatoriese sisteme, beteken dit dat korporatiewe kommunikasiebestuur 'n belangrike rol speel om te verseker dat subsisteme in homeostase bly. Uitnemende korporatiewe kommunikasiebestuur maak organisasies uitnemend, en uitnemende organisasies stel uitnemende kommunikasie hoog op prys – beide is dus deel van 'n holistiese

sisteem (Grunig, 1992:532; Steyn, 2000:4). Uitnemende organisasies neem die standpunt in dat korporatiewe kommunikasiebestuur 'n simmetriese proses is, wat bestaan uit opoffering en onderhandeling en nie 'n magsstryd nie (Steyn, 2000:4). Organisasies met 'n simmetriese wêreldbeskouing isoleer hulself nie van hul omgewing nie, maar is oop om sisteme te interpreteer en kan vrylik inligting uitruil met belangegroepe. In sulke organisasies word gelyke geleenthede geskep, nuwe idees floreer en konflik word opgelos deur onderhandeling eerder as diktatorskap (Steyn, 2000:4). Organisasies kan beter besluite neem en dit vinniger implementeer wanneer 'n proses gevolg word waar die verwagtinge en standpunte van spesifieke belangegroepe ingesamel, verstaan en interpreteer word (Steyn & De Beer, 2012:31) (sien afdeling 2.5. oor omgewingskandering).

Eerstens sien ons dat 'n oop sisteem nodig is vir uitnemende korporatiewe kommunikasiebestuur, sodat kommunikasie kan vloei en gedeel kan word tussen subsisteme. Elke subsisteem kan deur kommunikasie die nodige netwerke vorm en deur die nodige prosesse gaan om die oorlewing van die totale sisteem te verseker. Korporatiewe kommunikasiepraktisyns moet daarom verseker dat kommunikasie vloei tussen alle subsisteme. Volgens Lubbe en Puth (2002:42) is 'n sisteem 'n stel voorwerpe of entiteite wat met mekaar skakel om 'n geheel te vorm. Hierdie sisteem bestaan uit objekte, eienskappe, en verhoudings binne 'n omgewing. Volgens Botan en Hazelton (2006:363) skakel korporatiewe kommunikasiebestuur hiermee omdat dit deur middel van omgewingskandering inligting uit die eksterne omgewing na die organisasie voer en ook kommunikasie na buite die organisatoriese sisteem stuur.

Binne hierdie oop sisteem is hiërargie egter steeds nodig sodat kommunikasie optimaal van een sisteem na 'n ander kan vloei. Verder verbind korporatiewe kommunikasiebestuur ook elke deel van die sisteem aan eksterne inligting en omgewings deur middel van omgewingskandering soos uitgevoer deur die korporatiewe kommunikasiepraktisyn in sy/haar rol as strategies (sien afdeling 2.5.). In die korporatiewe kommunikasiepraktisyn se rol as strategies, sal hy/sy sterk verhoudings vestig met strategiese belangegroepe wat deel vorm van die sisteem. Wanneer sterk verhoudings dan gevestig is, sal kommunikasie meer effektief geskied omdat die uitkomst van sterk verhoudings teenwoordig sal wees (vertroue, wederkerige beheer, verhoudingsbevrediging en toewyding – sien afdeling 2.6.2.2.) wat tot gevolg sal hê dat lede van die sisteem makliker inligting met mekaar kan deel. Sodoende word die effektiwiteit en aanpasbaarheid (by eksterne omgewingsveranderinge) van sisteme verhoog.

Macnamara en Zerfass (2012:290) voer egter aan dat hoewel korporatiewe kommunikasiebestuur wegbeweeg het van 'n basiese sisteemteorie om plek te maak vir elemente van dialogiese teorie en die komplekse teorie erken, is die konsep van *beheer* steeds problematies vir alle sisteem-gebaseerde teorieë. Die term 'strategies' word dikwels verbind met mag en besluitneming en dat dit uitkomsgebaseerd is, wat aanleiding gee tot vrae soos wie die beheer het, wie besluite neem en wie se doelwitte en uitkomst nagejaag word (Macnamara & Zerfass, 2012:290). Strategiese korporatiewe kommunikasiebestuur word gebruik deur korporatiewe kommunikasiepraktisyne om die vloeï van interne en eksterne inligting binne die organisatoriese sisteem te beheer.

Volgens Grunig (1992:532) is interne kommunikasiesisteme deel van organisatoriese kultuur en struktuur, maar dit skep ook kultuur en struktuur. Die omgewing van die sisteem beïnvloed hoe persone in magposisies die struktuur saamstel. Die kultuur en struktuur beïnvloed op sy beurt weer watter persone in magposisies is en hoe die sisteem reageer op omgewingsveranderinge (Grunig, 1992:532). Verder word die organisatoriese sisteme, insluitend die kommunikasiesisteme, beïnvloed deur die wêreldbeskouing waarvolgens die organisasie bestuur word. Organisasies se wêreldbeskouing bepaal grootliks die mate waartoe organisatoriese kommunikasiesisteme oop of geslote is en tot watter mate inligting kan vloeï tussen subsisteme en die eksterne omgewing.

2.3. Wêreldbeskouings

Binne die sisteemteorie speel die wêreldbeskouing van organisasies 'n groot rol in die aard van die organisasie se kommunikasie. 'n Organisasie se wêreldbeskouing bepaal watter kommunikasiemodel implementeer word in die organisasie. Grunig en White (1992:33) gebruik Kearney (1984) se definisie waar wêreldbeskouing beskryf word as 'n stel beelde en aannames van die wêreld. 'n Wêreldbeskouing kan ook gesien word as 'n 'makrogedagte', wat dui op groot, abstrakte strukture van kennis wat mense gebruik om kennis te organiseer en sin te maak van nuwe inligting (Grunig & White, 1992:33). Volgens Grunig en White (1992:32) is wêreldbeskouings onlosmaaklik deel van korporatiewe kommunikasiebestuur omdat korporatiewe kommunikasiepraktisyne probeer sin maak van menslike gedrag en dit word beïnvloed deur aannames oor moraliteit, etiek, menslike aard, politiek, geloof en gender. 'n Gepaste wêreldbeskouing vir korporatiewe kommunikasiebestuur, volgens Grunig en White

(1992:38), is een wat effektief organisatoriese en menslike probleme oplos en eties is (om organisasies te help verhoudings bou met ander groepe). 'n Wêreldbeskouing wat organisasies in staat stel om uitnemende korporatiewe kommunikasiebestuur toe te pas moet logies, samehangend, verenigd (in terme van idees wat onderling verband hou met mekaar en 'n geheel vorm) en georden wees (Naudé, 2001:68). 'n Organisasie sal 'n kommunikasiemodel implementeer wat ooreenkom met sy wêreldbeskouing (Naudé, 2001:67).

Volgens Grunig en White (1992:43) asook Naudé (2001:67) is organisatoriese wêreldbeskouings gebaseer op sekere aannames, wat meer simmetries of asimmetries van aard kan wees. Die asimmetriese beskouing van korporatiewe kommunikasiebestuur berus op die effek van massa-oorreding, gedrags- en oorredingskommunikasieteorieë (Naudé, 2001:68). In organisasies met hierdie wêreldbeskouing sal eenrigtingkommunikasiemodelle (sien afdeling 2.4.) toegepas word wat asimmetries van aard is en korporatiewe kommunikasiepraktisyns sal die gedrag van belangegroepe probeer aanpas, sonder om hul eie gedrag te verander (Naudé, 2001:68). Aannames van die asimmetriese wêreldbeskouing word deur Grunig en White (1992:43) sowel as Naudé (2001:69) beskryf as:

- *Interne oriëntasie*: Lede van die organisasie kyk van binne die organisasie en sien nie die organisasie soos buitestaanders dit sien nie.
- *Geslote sisteem*: Inligting vloei na buite die organisasie en vloei nie in nie.
- *Doeltreffendheid*: Doeltreffendheid en kostebeheer is belangriker as innovasie.
- *Elitisme*: Die leiers van die organisasie weet wat die beste is en het meer kennis as belangegroepe.
- *Konserwatisme*: Verandering is ongewens en druk van buite vir verandering word weerstaan.
- *Tradisie*: Tradisie voorsien stabiliteit en help om die organisasie se kultuur te onderhou.
- *Sentrale outoriteit*: Mag word beperk tot 'n paar topbestuurders en werknemers het min outonomie. Organisasies word outokraties bestuur.

Simmetriese korporatiewe kommunikasiebestuur word gesien as 'n simmetriese proses van onderhandeling en kompromieë om begrip te fasiliteer tussen organisasies en belangegroepe (Naudé, 2001:70). Organisasies kan só op die lang duur meer baat as hulle soms ook van hul eie belange opgee. So 'n organisasie sal navorsing en dialoog gebruik om konflik te bestuur en om 'n deeglike begrip te kry van hul belangegroepe se behoeftes en sienswyses. Deur hierdie

proses word verhoudings gebou op die fondasie van wederkerige begrip (Naudé, 2001:70). Die organisasie en sy belangegroepe kan dan oorreed word om hul gedrag te verander. In teenstelling met asimmetriese aannames, stel Grunig en White (1992:43-44) en Naudé 2001:71) die volgende aannames vir 'n simmetriese wêreldbeskouing:

- *Interafhanklikheid*: Organisasies kan hulself nie isoleer van die omgewing nie. Hoewel daar grense is wat organisasies skei van hul omgewing, kan belangegroepe en ander organisasies in dieselfde omgewing steeds die organisasie beïnvloed.
- *Oop sisteem*: Die organisasie is oop vir interaksie met sisteme van buite en ruil inligting uit met daardie sisteme.
- *Bewegende ekwilibrium*: Organisasies streef daarna om in ekwilibrium te wees met ander sisteme, wat gedurig saam met die omgewing verander.
- *Gelykheid*: Mense word gelyke geleenthede gegun en enige persoon kan waardevolle insette lewer.
- *Otonomie*: Mense is meer innoverend, konstruktief en selfvervuld wanneer hulle die outonomie het om hul eie gedrag te beïnvloed eerder as wat dit beheer word. Dit verhoog werknemertevredenheid binne die organisasie.
- *Innovasie*: Nuwe idees en aanpasbare denke word beklemtoon, eerder as tradisie en doeltreffendheid.
- *Desentralisasie van bestuur*: Bestuurders moet koördineer, eerder as dikteer. Dit verhoog outonomieit, werknemertevredenheid en innovasie.
- *Verantwoordelikheid*: Mense en organisasies moet verantwoordelikheid neem vir die gevolge van hul dade.
- *Konflikoplossing*: Konflik word opgelos deur onderhandeling, kommunikasie en kompromie, en nie deur geweld, manipulasie of dwang nie.
- *Belangegroepiberalisme*: Die politiese sisteem word gesien as 'n meganisme vir onderhandeling met ander belangegroepe sodat daar omgesien word na die belange van 'gewone mense'.

Deatherage en Hazelton (1998:68) kritiseer die aannames van Grunig en White (1992) omdat dit nie gebalanseerd is nie (daar is agt aannames vir 'n asimmetriese wêreldbeskouing en dertien vir 'n simmetriese wêreldbeskouing) en nie teenoorgestelde kante van 'n kontinuum voorstel nie. Hulle stem egter saam met Grunig en White (1992) dat korporatiewe kommunikasiepraktisyns wat 'n asimmetriese wêreldbeskouing aanneem, belangegroepe wil

beïnvloed op wyses wat die organisasie bevoordeel en nie noodwendig die belangegroep nie (Deatherage & Hazelton, 1998:58). 'n Simmetriese wêreldbeskouing sal dan volgens Deatherage en Hazelton (1998:58) 'gedeelde begrip' as primêre doelwit vir korporatiewe kommunikasiebestuur stel.

'n Organisasie se wêreldbeskouing beïnvloed die tipe kommunikasiemodel wat die organisasie sal gebruik, soos vroeër genoem, en tweerigtingkommunikasiemodelle word assosieer met uitnemende kommunikasiebestuur (Naudé, 2001:68). Organisasies met 'n asimmetriese wêreldbeskouing sal grootliks asimmetriese kommunikasiemodelle implementeer (persagentskapmodel of openbare inligtingsmodel in Amerikaanse literatuur, inligtingsmodel in Europese literatuur), terwyl organisasies met simmetriese wêreldbeskouings eerder simmetriese kommunikasiemodelle (tweerigting asimmetriese model of tweerigting simmetriese model in Amerikaanse literatuur en reflektiewe model, verhoudingsmodel en dialoogmodel in Europese literatuur) sal implementeer, soos bewys deur die *IABC Excellence Study*.

Soos genoem aan die begin van hierdie afdeling bepaal 'n organisasie se wêreldbeskouing watter kommunikasiemodel implementeer word in die organisasie. In die volgende afdeling word kommunikasiemodelle in meer diepte bespreek,

2.4. Kommunikasiemodelle

Grunig en Grunig (1992:286) gebruik die term 'model' om 'n stel waardes en gedragspatrone te beskryf wat deur korporatiewe kommunikasiepraktisyns gebruik word om hul gedrag te bepaal. Grunig en Hunt (1984) het vier kommunikasiemodelle vir korporatiewe kommunikasiebestuur geïdentifiseer. Hierdie modelle is die vernaamste literatuur in Amerikaanse korporatiewe kommunikasiestudies en volgens Laskin (2009:37) word Grunig die 'skepper van moderne korporatiewe kommunikasie' genoem. Laskin (2009:37) haal verder vir Botan (1993) aan wat sê dat dit feitlik onmoontlik is om korporatiewe kommunikasieparadigmas te bespreek sonder om na die simmetriese model te verwys, terwyl Botan en Hazelton (2006:6) aanvoer dat die werke rondom simmetriese kommunikasie en uitnemende kommunikasie (van Grunig) van die laaste 20 jaar sekerlik meer gedoen het om korporatiewe kommunikasieteorie te ontwikkel as enige ander enkele denkskool.

In Laskin (2009) se bespreking van die evolusie van korporatiewe kommunikasiemodelle, word die vernaamste Amerikaanse modelle vir korporatiewe kommunikasiebestuur bespreek, naamlik die persagentskapmodel, die openbare inligtingsmodel, die tweerigting asimmetriese model, die tweerigting simmetriese model en die latere gemengde motiewemodel. Volgens Nessman (1995:151) het korporatiewe kommunikasiebestuur in Europa en Amerika min of meer gelyktydig ontwikkel tydens die 19de eeu. Na die Tweede Wêreldoorlog het Hundhausen en Oeckel (1950-1974) besprekings oor korporatiewe kommunikasiebestuur aangemoedig en word daarom gesien as die 'skeppers van Duitse korporatiewe kommunikasie' (Nessman, 1995:152). Hoewel die ontwikkeling van korporatiewe kommunikasiebestuur van Europa en Amerika mekaar beïnvloed het, het dit grootliks onafhanklik van mekaar ontwikkel (Nessman, 1995:152).

Tydens Grunig se eerste studie oor kommunikasiemodelle (1976) het hy gefokus op Thayer (1968) se konsepte van sinkronies en diakronies om korporatiewe kommunikasiebestuur te benader. Hiervolgens word sinkroniese kommunikasie gebruik word om belangegroepe se gedrag te sinkroniseer met die wense van die organisasie waar diakroniese kommunikasie se doelwit eerder is om deur onderhandeling 'n toestand te skep waar beide die organisasie en belangegroepe bevoordeel word (Grunig & Grunig, 1992:287; Grunig, 2006:156). Later het Grunig hierdie terme vervang met asimmetries en simmetries (Grunig & Grunig, 1992:287).

2.4.1. Die persagentskapmodel

Soos genoem het Grunig en Hunt (1984) die eerste vier modelle vir korporatiewe kommunikasie benoem. Dit kan ook beskryf word as die verskillende stadiums van korporatiewe kommunikasiebestuur in die verlede. Die eerste hiervan, die persagentskapmodel, is beoefen vanaf die middel van die 19de eeu (Grunig & Grunig, 1992:287). Volgens hierdie model skep en publiseer korporatiewe kommunikasiepraktisyns stories van groot belang, maar met min waarde of waarheid (Laskin, 2009:38). Die persagentskapmodel is gegrond op eenrigtingkommunikasie, waar die waarheid nie veel van belang is nie en korporatiewe kommunikasiebestuur gelyk gestel word aan promosie en publisiteit (Laskin, 2009:40).

2.4.2. Die openbare inligtingsmodel

Die volgende model is die openbare inligtingsmodel wat aan die begin van die 20ste eeu bekendgestel is (Grunig & Grunig, 1992:288). Hierdie model het ontwikkel as reaksie op aanvalle op groter organisasies deur joernaliste en die regering, waarna organisasies hul eie

joernaliste aangestel het om dokumente saam te stel wat organisasies se optrede verduidelik (Grunig & Grunig, 1992:288). Hierdie model gebruik ook eenrigtingkommunikasie om inligting te laat vloei vanaf organisasies na belangegroepe (Laskin, 2009:40). Organisasies wat die openbare inligtingsmodel gebruik, ag waarheid en deursigtigheid hoog om sodoende hul eie optrede te verduidelik.

Die openbare inligtingsmodel deel die eienskappe van eenrigtingkommunikasie, asimmetrie en verspreiding van inligting met die Europese inligtingsmodel (Van Ruler & Verčič, 2003:8). Hier fokus bestuur daarop om inligting aangaande die organisasie se planne en besluite aan belangegroepe te kommunikeer. Die Amerikaanse persagentskap-, openbare inligtingsmodel en Europese inligtingsmodel kan almal gesien word as eenrigting, asimmetriese modelle met die hoofdoel om kommunikasie vanaf die organisasie na belangegroepe te versprei.

2.4.3. Die tweerigting asimmetriese model

Tydens die Eerste Wêreldoorlog het die eerste tweerigtingkommunikasiemodel ontstaan, naamlik die tweerigting asimmetriese model. Volgens hierdie model word korporatiewe kommunikasiebestuur beskou as 'n wetenskaplike poging om belangegroepe na die standpunt van die organisasie te oorreed (Laskin, 2009:38). Kommunikasie is hier vir die eerste keer as tweerigting van aard beskou omdat daar inligting van belangegroepe ingesamel sowel as na hulle versprei is. Die doel van hierdie tipe kommunikasie is om te manipuleer en daarvoor moet mense se motivering vir optrede vasgestel word (Grunig & Grunig, 1992:288). Die sleutel tot suksesvolle manipulasie is om motivering te verstaan, waarna boodskappe geformuleer kan word wat die houdings en gedrag wat organisasies verlang, sal meebring (Grunig & Grunig, 1992:288). Die inligting wat vanaf belangegroepe ingesamel is, word gebruik om boodskappe sò te formuleer dat belangegroepe na die standpunt van die organisasie oorgehaal word. Dit impliseer dat slegs belangegroepe hul gedrag verander en nie die organisasie nie.

2.4.4. Die tweerigting simmetriese model

Later, in die 1960's-1970's, is die tweerigting simmetriese model bekendgestel. Hierdie model behels gedeelde begrip met gebalanseerde effekte en tweerigtingkommunikasie (Laskin, 2009:39). Die model fasiliteer begrip en tweerigtingkommunikasie, waar begrip die belangrikste doelwit is (eerder as oorreding) (Grunig & Grunig, 1992:289). Die model berus op openlike dialoog tussen die organisasie en sy belangegroepe waarna die organisasie sowel as

belangegroep bereid is om te verander of aan te pas (Laskin, 2009:40). Volgens Laskin (2009:40) is die eindresultaat van hierdie model altyd 'n oplossing wat beide die organisasie en sy belangegroep bevoordeel. Hierdie model word beskou as die normatiewe model vir uitnemende korporatiewe kommunikasiebestuur en beskryf hoe uitnemende korporatiewe kommunikasiebestuur behoort toegepas te word in die praktyk (Grunig & Grunig, 1992:291).

Die tweerigting simmetriese model stem ooreen met die Europese reflektiewe-, verhoudings- en dialogiese modelle¹². Die Europese reflektiewe model stem in vele opsigte ooreen met die tweerigting simmetriese model. Die reflektiewe model/paradigma stel dat 'n organisasie funksioneer as deel van die samelewing en nie apart daarvan nie (Burger, 2009:107). So word daar 'n ekologiese organisasie-samelewingsverhouding gevorm wat gepaard gaan met samewerking, omdat die organisasie inherent deel is van die samelewing (Burger, 2009:107) (sien afdeling 2.2.2. oor sisteme).

Die reflektiewe model neem verder, soos die tweerigting simmetriese model, 'n oop-sisteembenadering aan en konflik word deur wederkerige aanpassing hanteer. Simmetriese magsverhoudinge word assosieer met wederkerigheid en die reflektiewe model fokus daarop dat lede van die organisasie kommunikasiebevoeg moet wees (Burger, 2009:108). Die Europese verhoudingsmodel stem ooreen met die tweerigting simmetriese model deurdat dit klem plaas op die vestiging van wederkerig voordelige verhoudings met die doel om konflik te vermy (Van Ruler & Verčič, 2003:9). Die Europese dialogiese model beklemtoon belangegroep se deelname aan dialoog sodat die organisasie en belangegroep van mekaar kan leer en soveel moontlike interpretasies en benaderings tot 'n kwessie kan identifiseer (Van Ruler & Verčič, 2003:10).

2.4.5. Die gemengde motiewemodel

Grunig en White (1992:46) beskryf spanning van die korporatiewe kommunikasiepraktisyn om in beide die organisasie en belangegroep se beste belang op te tree (volgens die normatiewe tweerigting simmetriese model), as gemengde motiewe. Op grond hiervan is die gemengde motiewemodel voorgestel as 'n meer realistiese model wat 'n weerspieëling van reële korporatiewe kommunikasiepraktyk is. Die gemengde motiewemodel bevat tweerigting

¹² Die Europese modelle word bespreek ter wille van volledigheid, hoewel hierdie navorsingfokus op Amerikaanse modelle omdat dit algemeen toegepas word in Suid-Afrika. Steyn (2002) en Wiggill (2009; 2011) het die toepassing van Europese modelle in meer diepte bespreek.

asimmetriese¹³ en simmetriese elemente (aan weerskante van die kontinuum), maar in die middel word daar 'n wen-wen sone aangetref waar die organisasie en belangegroepe se belange beskerm word (Grunig & Grunig, 1992:312-313). Die gemengde motiewemodel impliseer dat beide simmetriese en asimmetriese modelle binne 'n simmetriese wêreldbeskouing toegepas word en daarom word daar ook na hierdie model verwys as die ware tweerigtingmodel. Uitnemende kommunikasiebestuur neig meer na die simmetriese kant van die kontinuum, maar in die middeweg kan alle partye voordeel trek uit verhoudings (Grunig & Grunig, 1992:313). Hoewel dit vroeër genoem is dat die tweerigting simmetriese model die norm is vir korporatiewe kommunikasiebestuur, is die gemengde motiewemodel 'n meer realistiese voorstelling van korporatiewe kommunikasiebestuur in die praktyk.

2.4.6. Kommunikasie Modelle en wêreldbeskouings

Soos vroeër bespreek, is 'n simmetriese wêreldbeskouing 'n voorvereiste vir die toepassing van die tweerigtingkommunikasie Modelle. Die aannames van 'n simmetriese wêreldbeskouing ondersteun die gebruik van die tweerigting simmetriese model wat deur Grunig en Grunig (1992:290) beskou word as die normatiewe model vir korporatiewe kommunikasiebestuur, of die gemengde motiewemodel soos later deur hulle voorgestel. Organisasies moet gebruik maak van 'n tweerigtingmodel waar terugvoer en dialoog gefasiliteer word om sodoende sterk verhoudings te vestig met belangegroepe. Dozier *et al.* (1995:13) beklemtoon dat tweerigtingkommunikasie noodsaaklik is vir uitnemende organisasies. Hoewel al die verskillende modelle vandag steeds gebruik word, afhangende van die situasie, is 'n tweerigtingmodel egter noodsaaklik vir uitnemende kommunikasiebestuur om sterk verhoudings met belangegroepe te vestig. Die bespreking van wêreldbeskouings en kommunikasie Modelle lei tot die volgende teoretiese stellings:

¹³In realiteit word oorreding (wat 'n kenmerk is van asimmetriese modelle) ook toegepas in die gemengde motiewemodel, maar omdat dit toegepas word binne 'n simmetriese wêreldbeskouing word dit steeds as etiese praktyk beskou.

Teoretiese Stelling 1: *Die wyse waarop organisasies korporatiewe kommunikasie- en verhoudingsbestuur benader, het 'n direkte verband met hul organisatoriese wêreldbeskouing:*

Organisasies met 'n simmetriese wêreldbeskouing sal meer geneig wees om tweerigtingkommunikasie met belangegroeppe te bewerkstellig. 'n Simmetriese wêreldbeskouing stel organisasies in staat om meer aanpasbaar by hul omgewing te wees deurdat dit as 'n oop sisteem funksioneer, 'n bewegende ewilbrium het en konflikoplossing, belangegroep liberalisme, outonomie, innovasie, gelykheid en gedesentraliseerde bestuur hoog ag. Organisasies kan só makliker in gesprek tree met belangegroeppe en sodoende word sterk verhoudings gevestig omdat tweerigtingkommunikasie plaasvind.

Organisasies wat 'n asimmetriese wêreldbeskouing aanneem, funksioneer as 'n geslote sisteem (waar inligting nie na binne of buite die organisasie vloei nie) met 'n interne oriëntasie, sentrale outoriteit, konserwatisme, elitisme, doeltreffendheid en tradisie eerder as innovasie. Sterk verhoudings met belangegroeppe kan nie geredelik gevestig word nie omdat tweerigtingkommunikasie nie aangemoedig word nie.

Teoretiese stelling 2: *Organisasies met 'n simmetriese wêreldbeskouing is meer geneig om tweerigtingkommunikasie modelle aan te neem omdat die aannames van 'n simmetriese wêreldbeskouing die gebruik van tweerigtingmodelle aanmoedig. Die aard van kommunikasie (eenrigting of tweerigting) word bepaal deur die doel van die kommunikasie, daarom moet organisasies wat uitnemend wil kommunikeer die gemengde motiewemodel implementeer sodat kommunikasie met belangegroeppe gemaklik kan plaasvind en sterk verhoudings met belangegroeppe sodoende gevestig kan word.*

Vanuit die bostaande bespreking is dit duidelik dat organisasies 'n simmetriese wêreldbeskouing moet aanneem sodat 'n tweerigtingkommunikasie model implementeer kan word wat aanleiding kan gee tot strategiese kommunikasiebestuur en uiteindelik uitnemende organisasies. Strategiese kommunikasiebestuur kan egter slegs plaasvind in die korporatiewe kommunikasiepraktisyn se rol as strategies.

2.5. Die rolle van die kommunikasiepraktisyn

Die rol wat die korporatiewe kommunikasiepraktisyn in die organisasie vervul, is 'n bepalende faktor vir organisatoriese uitnemendheid. Wanneer kommunikasie binne 'n organisasie met 'n simmetriese wêreldbeskouing plaasvind, is dit noodsaaklik dat die korporatiewe kommunikasiepraktisyn in die rol van strategies funksioneer om 'n tweerigting-kommunikasiemodel suksesvol te implementeer. Binne die Suid-Afrikaanse konteks van korporatiewe kommunikasiebestuur is daar merkwaardige navorsing gedoen oor die rol van die kommunikasiepraktisyn.

Steyn (2000) het bevind dat die werk van korporatiewe kommunikasiepraktisyns in Suid-Afrika grootliks in drie rolle verdeel kan word, naamlik strategies, bestuurder of tegnikus (Steyn, 2002:43). Steyn (2000) het hierdie rolle ontwikkel vanuit Broom se beskrywing van korporatiewe kommunikasierolle. Broom (1982:20) het die vier rolle van die korporatiewe kommunikasiepraktisyn ondersoek en beskryf as *die expert prescriber* (funksioneer as kommunikasie outoriteit wat 'n probleem navors, definieer en 'n program ontwikkel om dit aan te spreek), *communication facilitator* (funksioneer as tussenganger en bemiddelaar tussen die organisasie en sy belangegroepes), *problem-solving facilitator* (dien as bestuurslid met die taak om probleme te definieer en op te los) en die *communication technician* (hoofsaaklik gemoeid met die produsering van kommunikasiemateriaal en implementasie van kommunikasieprogramme). Moss *et al.* (2000:293-294) het dit verder ondersoek en gevind daar kan slegs onderskei word tussen twee rolle, naamlik dié van die bestuurder en tegnikus. Steyn (2000) het toe binne die Suid-Afrikaanse konteks die bestuurdersrol verder verfyn as strategies en bestuurder, terwyl die tegnikusrol steeds 'n aparte rol is.

Korporatiewe kommunikasiepraktisyns vervul die rol van strategies wanneer hulle deel vorm van die topbestuur op makrovlak van 'n organisasies (Steyn, 2002:43). Steyn (2002:43) het bevind dat die belangrikste pligte van 'n korporatiewe kommunikasiepraktisyn in hierdie rol insluit:

- Omgewingskandering, wat behels dat die organisasie se strategiese belangegroepes en strategiese kwessies in die makro-omgewing geïdentifiseer word, sowel as publieke wat rondom hierdie kwessies kan optree.
- Analise en interpretasie van organisatoriese beleide en gedrag se gevolge vir belangegroepes, publieke en aktiviste.

- Die analise en deurgang van hierdie strategiese inligting na die organisasie se strategiese besluitnemingsprosesse om by te dra tot organisatoriese effektiwiteit.

Die korporatiewe kommunikasiepraktisyn se rol as strategies behels verder dat hy/sy die impak van organisatoriese gedrag op belangegroepes moet verduidelik aan bestuur, die bestuur vroegtydig inlig oor kwessies wat probleme kan veroorsaak en om op te tree as verteenwoordiger van strategiese belangegroepes deur hul standpunte te verduidelik aan bestuur (Steyn, 2002:43). Die belangrikste bydrae wat die korporatiewe kommunikasiepraktisyn kan lewer is om organisasies te help om die omgewing te "lees", interpreteer en daarby aan te pas en om sterk, wederkerig voordelige verhoudings te vestig met belangegroepes (Le Roux, 2010:22). Steyn en Puth (2000:18) en Le Roux (2010:21-22) sê dat korporatiewe kommunikasiepraktisyns 'n tweerigtingkommunikasiemodel moet gebruik sodat belangegroepes se behoeftes en verwagtinge op die hoogste vlak aandag kry. Slegs wanneer belangegroepes se behoeftes en verwagtinge aandag kry, kan 'n organisasie deur tweerigtingkommunikasie sterk, wederkerig voordelige verhoudings met belangegroepes bou.

Steyn (1999:21) het getoon dat topbestuur en korporatiewe kommunikasiepraktisyns interne kommunikasiebestuur en die rol van die korporatiewe kommunikasiepraktisyn dikwels verskillend benader. Topbestuur glo dat korporatiewe kommunikasiepraktisyns meer op organisatoriese uitkomstes moet fokus. Hulle wil hê dat korporatiewe kommunikasiepraktisyns as bestuurders strategies moet dink, die organisasie se missie en doelwitte moet interpreteer en sodoende daartoe bydra om oop, eerlike kommunikasieprogramme te ontwikkel wat werknemers sal help om die besigheid te verstaan en die organisasie help om 'n verstandhouding te vestig met werknemers (Steyn, 1999:22). Volgens Steyn (1999:22-23) is korporatiewe kommunikasiepraktisyns dikwels nie opgelei hiervoor nie (om die rol van strategies te vervul) en daarom word hulle dikwels nie betrek tydens rigtinggewende strategieformuleringsprosesse nie.

Die strategies moet strategiese belangegroepes en hul kwessies identifiseer sodat tweerigtingkommunikasie daarvoor kan plaasvind. Hierdie strategiese inligting moet in die organisasie se strategieformuleringsprosesse ingevoer word sodat gepaste organisatoriese optrede voorgestel kan word (Steyn & Puth, 2000:17; Le Roux, 2010:22). Verder behoort die strategies onsekerheid in strategiese besluitnemingsprosesse te verminder deur die eksterne omgewing aan topbestuur te verduidelik en dialoog aan te moedig met drukgroepes wat die

organisasie se outonomie verhinder (Steyn, 2002:43; Le Roux, 2010:22). Deur hierdie rol te vervul kan die korporatiewe kommunikasiepraktisyn die organisasie se doelwitte belyn met die realiteit van die omgewing waarbinne die organisasie handel sodat die organisasie voortdurend lewensvatbaar is (Le Roux, 2010:22) en hierin kom die rol van die korporatiewe kommunikasiepraktisyn se bydrae tot organisatoriese uitnemendheid na vore.

Die rol van strategis is gegrond op die 'spieëlfunksie' van Riel (1995:2). Steyn (2002:44) het die ontwikkeling van die strategisrol op hierdie funksie gebaseer, maar het die betekenis daarvan uitgebrei sodat dit die monitering van relevante omgewingsveranderinge en die moontlike impak daarvan op die organisasie se beleide en strategieë veral ten opsigte van belangegroepe, ook insluit. Steyn (2002:44) se rolle van bestuurder en tegnikus, is beïnvloed deur Van Riel (1995:2) se 'vensterfunksie'. Die rol van bestuurder behels, volgens Steyn (2002:44), verteenwoordiging op mesovlakbestuur (middelvlak), waar die belangrikste funksie is om korporatiewe kommunikasiestrategieë te ontwikkel wat dien as 'n raamwerk vir kommunikasielanne. Die rol van tegnikus behels die implementering van bestuurders se kommunikasielanne en die gepaardgaande aktiwiteite (Steyn, 2002:44). Die strategis verskil van hierdie twee rolle in die opsig dat dit slegs funksioneer op topbestuursvlak/makrovlak (Steyn, 2002:44). Die rol van strategis stem volgens Steyn (2002:45) verder ooreen met verskeie omgewingskanderingsrolle wat deur ander outeurs vasgestel is, soos die van:

- Adam (1976) se rol van werwing (*acquisition*);
- Aldrich en Herker (1977) se rol van inligtingsprosessering;
- Katz en Khan (1966) se rol van hulpbronwerwing, die organisasie se verband met sy breër gemeenskap en die aanpassing van die organisasie by toekomstige veranderinge deur inligting in te samel oor neigings; en
- Leifer en Delbecq (1978) se rol om die organisasie te beskerm teen omgewingstres deur inligting te reguleer.

Die Europese reflektiewe rol hou die sterkste verband met Steyn se rol as strategis. Die reflektiewe rol behels die monitering en analise van veranderinge in omgewingstandaarde en -waardes. Hierdie veranderinge word onder topbestuur se aandag gebring sodat die organisasie veranderende waardes en norme kan reflekteer in besluitnemingsprosesse en sy eie standaarde en waardes daarvolgens kan aanpas (Steyn, 2002:46; Steyn & De Beer, 2012:35; Verhoeven *et al.*, 2012:96; Bochner & Blili, 2013:156). Volgens Verhoeven *et al.* (2011:97) is

refleksie die belangrikste eienskap van Europese kommunikasiebestuur, skakelwerk en strategiese kommunikasiebestuur. Dit onderskei Europese korporatiewe kommunikasiebestuur van Amerikaanse kommunikasiebestuur omdat Amerikaanse teorieë min klem plaas op die publieke sferes en 'n *outer perspective* van organisasies, wat behels dat organisasies aandag skenk aan verwickelinge in die eksterne omgewing (Verhoeven *et al.*, 2012:97). Hierdie rol vorm tans die kern van korporatiewe kommunikasiebestuur in Noordelike Europese lande (Van Ruler, 2000, soos aangehaal deur Steyn, 2002:46; Verhoeven *et al.*, 2011:96). Dozier en Broom (1995) het in die VSA die rol van senior adviseur geïdentifiseer om aan te sluit by die rolle van bestuurder en tegnikus (Steyn, 2002:46). Volgens Brønn (2014:58) is daar 'n verskuiwing van korporatiewe kommunikasiepraktisyns na meer strategiese vlak, maar meer as 20 jaar na die bevindinge van die *IABC Excellence Study* is hulle in praktyk selde deel van die dominante koalisie om strategiese besluite te beïnvloed en word oor die algemeen nie gesien as sleutelrolspelers in organisatoriese sukses nie. Slegs wanneer die korporatiewe kommunikasiepraktisyn op strategiese vlak funksioneer as strategies, kan strategiese kommunikasiebestuur plaasvind.

2.6. Strategiese kommunikasiebestuur

Strategiese kommunikasiebestuur word in baie van die literatuur gebruik as sinoniem vir korporatiewe kommunikasiebestuur (Macnamara & Zeffass, 2012:289). Volgens Grunig en Grunig (2000:308) verwys strategiese kommunikasiebestuur na bestuurde kommunikasie, eerder as kommunikasie wat bloot saamgestel is uit 'n paar kommunikasietaktieke. Strategiese bestuurde kommunikasie behels dat kommunikasieprogramme gegrond is op formatiewe navorsing, konkrete en meetbare doelwitte gestel is en formeel of informeel evalueer word sodat die korporatiewe kommunikasiepraktisyn kan bewys lewer dat kort- en langtermyn doelwitte bereik is en verhoudings met belangegroepe verbeter het (Grunig & Grunig, 2011:6). Volgens Cornelissen (2011:83) is strategie direk gekoppel aan die organisasie en sy omgewing. Strategie behels dat die missie en visie van die organisasie – wat dit is, wat dit wil wees en wat dit wil doen – gebalanseer word met dít wat deur die omgewing toegelaat en aangemoedig word. Dit vereis aanpasbaarheid aan die kant van die organisasie (Cornelissen, 2011:83) (sien afdeling 2.2.2. oor sisteme en afdeling 2.3. oor die aannames van 'n simmetriese wêreldbeskouing).

Strategiese bestuur is kardinaal vir uitnemende korporatiewe kommunikasie omdat dit beskryf hoe korporatiewe kommunikasie behoort te funksioneer indien dit wil bydra tot organisatoriese uitnemendheid (Grunig & Grunig, 2000:308; Macnamara & Zerfass, 2012:290). Korporatiewe kommunikasiepraktisyns wat kommunikasie strategies wil bestuur, moet die missie van die organisasie (wie dit is, wat dit doen en wat dit wil doen) balanseer met dít wat die eksterne omgewing toelaat of aanmoedig (Grunig & Grunig; 2000:308-309; Steyn, 2000:4; Wiggill, 2009:59; Einwiller & Boenigk, 2012:338; Macnamara & Zerfass, 2012:290-291). Indien 'n organisasie effektief wil wees, moet dit op so 'n wyse optree dat probleme opgelos word en die behoeftes van belangegroepe sowel as bestuur vervul word (Grunig, 2006:159). Invernizzi en Romenti (2011:15) beklemtoon die rol van omgewingskandering om die effek van strategiese belangegroepe op die organisasie te bepaal en sodoende by te dra tot strategiese besluitnemingsprosesse. Grunig en Repper (1992:120) beklemtoon ook die belangrikheid van monitering of skandering van die organisasie se eksterne omgewing sodat die organisasie se visie, missie en doelwitte daarvolgens aangepas kan word. Sodanige aanpasbaarheid help die organisasie, volgens die sisteemteorie, om in 'n veranderlike omgewing te oorleef.

Strategiese kommunikasiebestuur het dikwels negatiewe konnotasies omdat dit verkeerdelik verbind word aan manipulasie en beheer (Macnamara & Zerfass, 2012:290), maar dit moet eerder beskou word as noodsaaklik, veral ten opsigte van vooruitbeplanning (Grunig & Repper 1992:123). Ströh (2007:209) kritiseer strategiese kommunikasiebestuur omdat dit die uitkomst van korporatiewe kommunikasiebestuur beklemtoon eerder as verhoudings met belangegroepe. Volgens Ströh (2007:209) plaas dit al die mag in die hande van die korporatiewe kommunikasiepraktisyn wat boodskapformulering beheer. Ströh (2007:210) bevraagteken die deelnemende aard van strategiese kommunikasiebestuur omdat alle besluitnemingsprosesse (soos boodskapformulering) nie die deelname van alle belangegroepe aanmoedig nie. Die belangrikste doel van strategiese kommunikasiebestuur is egter om verhoudings te bou met die strategiese belangegroepe van 'n organisasie (Grunig & Repper, 1992:123). Die strategis bou sterk verhoudings met strategiese belangegroepe bepaal deur omgewingskandering om in gesprek te tree met hulle deur tweerigtingkommunikasie en om daardie inligting dan te integreer met organisatoriese doelwitte en strategiese besluitnemingsprosesse. Sodoende word die menings en behoeftes van belangegroepe in besluitnemingsprosesse opgeneem.

Organisasies kan die beste keuses maak wanneer hulle in gesprek tree met en luister na hul strategiese belangegroepe, bepaal deur omgewingskandering, aangesien die organisasie

sodoende begrip vir hul belangegroepes se behoeftes en sienings ontwikkel. Korporatiewe kommunikasiebestuur dus moet só organiseer word dat dit moontlik is om strategiese belangegroepes te identifiseer as deel van die strategiese bestuursproses en dat kwaliteit langtermynverhoudings met hierdie belangegroepes gebou kan word deur simmetriese kommunikasieprogramme (Hon & Grunig, 1999:8; Grunig, 2006:160; Invernizzi & Romenti, 2011:14). Hon en Grunig (1999:11) sê dat die evaluering van verhoudings 'n tweerigting kommunikasieproses is wat alle betrokke partye affekteer. In die verlede is kommunikasiebestuur meestal beskou as 'n eenrigtingkommunikasieproses en slegs die effek van kommunikasie op belangegroepes is gemeet. Hierdie praktyk is nie meer toepaslik nie omdat suksesvolle verhoudings alle betrokke partye oor die langtermyn bevoordeel (simmetries), eerder as net die organisasie (asimmetries) (Hon & Grunig, 1999:11). Om hierdie rede is tweerigtingkommunikasie tussen die organisasie en sy belangegroepes noodsaaklik en moet 'n tweerigtingkommunikasie-model implementeer word.

Indien 'n organisasie sosiaal aanvaarbaar wil optree, is omgewingskandering deur die kommunikasiepraktyk in die rol van strategiese nodig om te bepaal watter belangegroepes geraak word deur organisatoriese besluite en watter verwagtinge hierdie belangegroepes van die organisasie het. Organisasies moet dan simmetries kommunikeer met die geïdentifiseerde belangegroepes (waar beide die organisasie en belangegroepes se belange gelyk geag word) om sodoende kwaliteit langtermyn verhoudings met belangegroepes te vestig.

Die navorsing van die *IABC Excellence Study* het getoon dat indien die korporatiewe kommunikasiepraktyk by strategiese bestuur as deel van die dominante koalisie betrokke is, dit bevorderlik is vir uitnemende korporatiewe kommunikasiebestuur. Verder het die studie getoon dat korporatiewe kommunikasiebestuur waarde verloor wanneer dit saam met ander funksies soos bemarkingsafdelings, gevoeg word omdat die unieke rol in strategiese bestuur verlore gaan (Grunig, 2006:160; Invernizzi & Romenti, 2011:14). Dit lei die bespreking na die volgende teoretiese stelling:

Teoretiese stelling 3: *Indien die korporatiewe kommunikasiepraktisyn die rol van strategies aanneem, sal kommunikasie met belangegroep strategies bestuur word. Dit behels dat omgewingskandering gedoen word om te bepaal watter belangegroep strategies vir die organisasie is (dit wil sê, watter belangegroep 'n invloed het op die bereiking van organisatoriese doelwitte) en dat daar dan deur middel van tweerigtingkommunikasie sterk verhoudings met hierdie belangegroep gebou word.*

Die uiteindelijke doel van strategiese kommunikasiebestuur is om sterk verhoudings te bou met strategiese belangegroep sodat organisatoriese doelwitte bereik kan word. In die kommunikasiepraktisyn se rol as strategies kan verhoudingsbestuur met belangegroep dan plaasvind. Strategiese kommunikasiebestuur lei daartoe dat korporatiewe kommunikasie bydra tot organisatoriese uitnemendheid, soos bepaal deur die uitnemendheidsteorie wat ontwikkel is vanuit die *IABC Excellence Study*.

2.6.1. Die uitnemendheidsteorie

Die *IABC Excellence Study* is in 1984 begin deur 'n groep kommunikasienavorsers. Die doel van die *IABC Excellence Study* was om die waarde van korporatiewe kommunikasiebestuur en sterk verhoudings met belangegroep vir organisasies te bepaal (Grunig, 2008:1). Vanuit hierdie navorsing is die uitnemendheidsteorie ontwikkel. Die uitnemendheidsteorie stel dat uitnemende korporatiewe kommunikasiebestuur bydra tot organisatoriese uitnemendheid (Dozier *et al.*, 1995:6). Dit behels dat 'n organisasie effektief is wanneer belangegroep- en bestuursdoelwitte bereik word en so skakel dit met die belangegroepbenadering. Indien dit nie gebeur nie, plaas belangegroep druk op organisasies om te verander, wat kostes en risiko's vir organisasies verhoog (Grunig, 2008:1).

Tydens die *IABC Excellence Study* is die volgende eienskappe van uitnemende organisasies geïdentifiseer (Grunig, 1992:223-247): menslike hulpbronne, intrapreneurskap, simmetriese kommunikasiesisteme, leierskap, sterk deelnemende kulture, strategiese beplanning, sosiale verantwoordelikheid, ondersteuning vir vrouens en minderheidsgroepe, kwaliteit as prioriteit, effektiewe operasionele sisteme en gesamentlike sosiale strukture. Volgens Grunig (1992:247-248) is die eerste ses van hierdie eienskappe onlosmaaklik deel van mekaar (dit sal moeilik wees vir organisasies om een van hierdie eienskappe in plek te stel sonder dat die ander reeds teenwoordig moet wees of sal volg). Dit veronderstel dat simmetriese kommunikasie 'n integrale deel van organisatoriese uitnemendheid vorm. Uitnemende korporatiewe kommunikasiebestuur

kan dus gesien word as die gom wat 'n uitnemende organisasie saambind, as gevolg van die belangrikheid van simmetriese kommunikasie (Grunig, 1992:248).

Grunig en Grunig (2000:306) beskryf organisatoriese uitnemendheid as 'n toestand waar die organisasie strategiese waardes inkorporeer met organisatoriese doelwitte om uiteindelik die mees strategiese doelwitte te bereik. Strategiese korporatiewe kommunikasiebestuur dra só by tot organisatoriese uitnemendheid deurdat dit organisasies help om verhoudings te bou met strategiese belangegroepes (Grunig & Grunig, 2000:307) en hul behoeftes en sienswyses in die strategieformuleringsproses geïnkorporeer word. Wanneer korporatiewe kommunikasiebestuur organisasies help om verhoudings te bou met strategiese belangegroepes, verminder dit kostes vir die organisasie (byvoorbeeld as gevolg van boikotte, wetgewing en drukgroepes) en maak ook wins vir die organisasie (deur middel van goeie verhoudings met donateurs, verbruikers en aandeelhouers) (Grunig & Grunig, 2000:308). Grunig en Grunig (2011:5) voer aan dat sterk verhoudings met strategiese belangegroepes organisasies ook help om organisatoriese doelwitte te bereik. Die veronderstelling dat verhoudings op hierdie manier 'n integrale deel vorm van organisatoriese uitnemendheid, verduidelik hoekom strategiese korporatiewe kommunikasiebestuur lei tot uitnemende organisasies (Grunig & Grunig, 2000:307). Om uitnemende korporatiewe kommunikasiebestuur en sterk belangegroepverhoudings te bewerkstellig, is dit nodig dat korporatiewe kommunikasiepraktisyns op strategiese vlak funksioneer (sien afdeling 2.5.).

Wanneer die korporatiewe kommunikasiepraktisyn as strategies funksioneer en strategiese korporatiewe kommunikasiebestuur sodoende plaasvind, sal organisasies volgens die uitnemendheidsteorie bydra tot organisatoriese doelwitbereiking. Dit is noodsaaklik volgens hierdie teorieë dat sterk verhoudings gevestig word met strategiese belangegroepes. Die verhoudingsbestuurteorie bied 'n riglyn en verduideliking vir die vestiging van sterk verhoudings met strategiese belangegroepes.

2.6.2. Verhoudingsbestuur

Die verhoudingsbestuurteorie het ontstaan vanuit die belanggroepeteorie. Die belanggroepeteorie behels dat daar bestuur word *vir* belanggroepes, nie net om aandeelpryse te verhoog nie (Phillips *et al.*, 2003:481). Die fokus van die belanggroepeteorie is dus om die belange en welstand van belanggroepes wat deur die organisasie beïnvloed word, en op hul beurt die organisasie beïnvloed, te bevorder en te beskerm (Phillips *et al.*, 2003:481).

Verhoudingsbestuurteorie bou voort op hierdie teorie deur te verduidelik hoe verhoudings met belangegroep gevestig en onderhou moet word sodat alle betrokke partye voordeel trek. Volgens Ledingham (2003:181) is die verhoudingsbestuurteorie in ooreenstemming met ander teoretiese konsepte soos die sisteemteorie (sien afdeling 2.2.2.) en Grunig en Hunt (1984) se tweerigting simmetriese kommunikasiemodel (sien afdeling 2.4.4.).

Korporatiewe kommunikasiebestuur balanseer die belange van die organisasie en belangegroep deur die bestuur van organisasie-belangegroepverhoudings (Ledingham, 2003:181; Smith, 2009:30). Omdat belangegroep deur hul gedrag bydra tot organisatoriese finansiële prestasie, moet organisasies aanpas by belangegroep waarvan hulle afhanklik is en hul spesifieke behoeftes aanspreek (Einwiller & Boenigk, 2012:337). Met hierdie perspektief word korporatiewe kommunikasiebestuur beskou as die bestuursfunksie wat wederkerig voordelige verhoudings vestig en onderhou tussen organisasies en die belangegroep wat die organisatoriese missie, visie en doelwitte beïnvloed, wat aansluit by die beginsels van die uitnemendheidsteorie. (Cutlip *et al.*, 1994:2; Dozier *et al.*, 1995:86). Om die impak van korporatiewe kommunikasiebestuur binne 'n organisasie te bepaal, word daar gekyk na hoe sterk die organisasie se verhouding met belangegroep is (Ledingham, 2003:188).

Bruning en Ledingham (1998:92) het organisasie-belangegroepverhoudings gedefinieer as die toestand tussen 'n organisasie en strategiese belangegroep waarin die aksies van elkeen die sosiale, ekonomiese, politiese of kulturele welstand van die ander kan beïnvloed. Bruning en Ledingham (1998, soos aangehaal deur Ledingham, 2003:185; ook Smith, 2009:34) het vyf operasionele dimensies van organisasie-belangegroepverhoudings geïdentifiseer: vertroue, openlikheid, betrokkenheid, belegging en toewyding. Hierdie dimensies hou in verskeie opsigte verband met die verhoudingsuitkomst van Hon en Grunig (1999) (sien afdeling 2.6.2.2.), hoewel die verhoudingsuitkomst van Hon en Grunig (1999) sommige van hierdie dimensies saamvat. Die dimensies van Bruning en Ledingham (1998:92) plaas egter meer klem op organisasies se betrokkenheid by en belegging in die gemeenskap. Bruning en Ledingham (1998) het die verband tussen hierdie dimensies en openbare persepsies ondersoek en gevind dat daar 'n sterk verband is tussen die teenwoordige dimensies en belangegroep se gunstige ingesteldheid teenoor die organisasie. Verder het hulle (Bruning & Ledingham, 1998, soos aangehaal deur Ledingham, 2003:185) gevind dat daar hoë belangegroeplojaliteit (of legitimiteit) is wanneer die organisasie goed presteer het ten opsigte van die bogenoemde vyf dimensies van verhoudings. Dus, wanneer organisasie-belangegroepverhoudings sterk is,

geniet die organisasie ondersteuning van die gemeenskap en gee dit aanleiding tot hoë lojaliteit aan die organisasie. Wat hieruit na vore kom, is 'n proses waar organisasies moet fokus op verhoudingsbou met strategiese belangegroeppe en hul betrokkenheid by hierdie belangegroeppe aan hulle moet kommunikeer (Ledingham, 2003:185; Smith, 2009:33). Hierdie verhoudings moet as wederkerig voordelig gesien word deur beide belangegroeppe en die organisasie om effektief en volhoubaar te wees. Volgens Wilson (2000:12) is hierdie teorie van belangegroeplojaliteit van toepassing op beide die gemeenskap en werknemers van 'n organisasie as belangegroeppe.

Belangegroeplojaliteit hou verband met organisatoriese legitimititeit of egtheid en manifesteer in hoë werknemerbetrokkenheid (sien afdeling 2.7.4.). Legitimititeit word gedefinieer as 'n algemene persepsie of aanname dat 'n entiteit wenslik, behoorlik of gepas optree binne 'n sosiale sisteem van norme, waardes, oortuiginge en definisies (Wiggill, 2014:316). Hierdie definisie impliseer dat organisatoriese legitimititeit nie noodwendig 'n objektiewe opinie is nie, maar sosiaal konstruksie word (Wiggill, 2014:316). Volgens Wiggill (2014:317) berus organisatoriese legitimititeit daarop dat die organisasie se bestaansrede, waardes en rol aan strategiese belangegroeppe gekommunikeer word om sterk organisasie-belangegroepverhoudings te vestig. Daardeur word dit duidelik dat kommunikasie en verhoudingsbou noodsaaklik is om organisatoriese legitimititeit te vestig en onderhou. Om sterk verhoudings te bou met belangegroeppe en sodoende organisatoriese legitimititeit te vestig, kan verskeie verhoudingsboustrategieë deur korporatiewe kommunikasiepraktisyns gebruik word.

2.6.2.1. Verhoudingsboustrategieë

Verhoudings word gebou en gevestig deur spesifieke verhoudingsboustrategieë toe te pas. Die verhoudingsboustrategieë word soos volg beskryf (Hon & Grunig 1999:14; Grunig & Huang, 2000:42-47; Grunig, 2002:5):

- *Toegang* behels dat betrokke partye toegang het tot inligting en maniere om inligting te deel, wat veral insluit dat belangegroeppe geleentheid het om deel te wees van die organisasie se besluitnemingsprosesse.
- *Openlikheid* is wanneer gedagtes en gevoelens van beide partye gemaklik gedeel kan word en is veral belangrik wanneer befondsing en begrotings betrokke is.

- *Positiewiteit* behels enigiets wat een van die partye doen om die verhouding meer genotvol vir die ander party te maak.
- *Versekering van egtheid* dui op die versekering vanaf beide partye dat die ander party en hul bekommernisse of kwessies, eg is.
- *Netwerkvorming* behels dat die organisasie verhoudings bou met dieselfde groepe as hul belangegroepe, byvoorbeeld met unies en omgewingsaktiviste.
- *Deel van take* beteken dat die organisasie en sy belangegroepe saamwerk om gemeenskaplike of eensydige probleme op te los, soos werkloosheid of gemeenskapsopheffing.
- *Samewerking* is wanneer die organisasie en belangegroepe saamwerk om hul belange te rekonsilieer sodat 'n wederkerig voordelige verhouding gevestig word.
- *Onvoorwaardelike konstruktiewiteit* gebeur waar die organisasie in die beste belang van die verhouding optree, al beteken dit dat hulle soms van hul magposisie moet afstaan.
- *Wen-wen of geen onderhandeling* behels dat die organisasie en die belangegroep eerder afstand doen van onderhandeling wanneer beide partye nie daarby gaan baat nie.

Indien hierdie verhoudingsboustrategieë suksesvol toegepas word deur die organisasie om verhoudings met sy belangegroepe te bou, behoort sterk verhoudings gevestig te word. Die kwaliteit van sterk verhoudings kan deur die teenwoordigheid van sekere uitkomstes of dimensies bepaal word.

2.6.2.2. Uitkomstes van sterk verhoudings

Daar is verskeie uitkomstes van sterk verhoudings wat teenwoordig sal wees indien verhoudingsboustrategieë suksesvol toegepas is en langtermyn organisasie-belangegroepverhoudings gevorm het. Die uitkomstes van sterk verhoudings is as volg geïdentifiseer (Hon & Grunig, 1999:18; Grunig & Huang, 2000:42-47; Hung, 2001:25-30):

- *Vertroue* is die bereidwilligheid van partye om hulself bloot te stel aan die ander party. Vertroue het drie dimensies, naamlik integriteit (glo dat die organisasie regverdig is); betroubaarheid (kan daarop staatmaak dat die organisasie doen wat hulle sê hulle sal); en bevoegdheid (glo dat die organisasie in staat is om te doen wat hulle sê hul sal doen). Dit kan teweeg gebring word deur verhoudingsboustrategieë soos positiwiteit, toegang, openlikheid, deel van take, versekering, onvoorwaardelike konstruktiwiteit en wen-wen of geen onderhandeling te gebruik. Hierdie uitkoms hou verband met die dimensie van vertroue soos gedefinieer deur Bruning en Ledingham (1998) (sien afdeling 2.6.2.).
- *Wederkerige beheer* kom voor waar betrokke partye ooreenstem oor die mate van invloed of mag wat hulle oor mekaar het en hoe hulle mekaar se gedrag kan beïnvloed. Dit lei tot meer stabiele verhoudings. Hierdie uitkoms kan versterk word deur verhoudingsboustrategieë soos openlikheid, deel van take, toegang en samewerking te implementeer. Bruning en Ledingham (1998) (sien afdeling 2.6.2.) se dimensie van openlikheid hou hiermee verband omdat belangegroepes slegs kan voel dat daar gemeenskaplike beheer is as hulle ingelig is oor die organisasie se planne.
- *Toewyding* verwys na die mate waartoe partye voel die verhouding is die moeite werd om tyd en moeite aan te spandeer. Verhoudingsboustrategieë soos netwerkvorming, wen-wen of geen onderhandeling, samewerking en positiwiteit gee aanleiding tot hierdie uitkoms. Dit hou ook verband met Bruning en Ledingham (1998) (sien afdeling 2.6.2.) se dimensies van betrokkenheid, belegging en toewyding.
- *Verhoudingsbevrediging* is wanneer die voordele verbonde aan die verhouding meer is as die nadele wat deur verhoudingsboustrategieë soos positiwiteit, versekering en wen-wen of geen onderhandeling bewerkstellig kan word. Aangesien die betrokke partye goedgesind is teenoor mekaar, het hulle positiewe verwagtinge van die verhouding. Die dimensies van betrokkenheid, belegging en toewyding van Bruning en Ledingham (1998) (sien afdeling 2.6.2.) hou verband met hierdie uitkoms

Die uitkomstes van sterk verhoudings word versterk deur die tipe verhoudings wat tussen 'n organisasie en sy belangegroepes kan bestaan. Daar word onderskei tussen uitruil- en gemeenskaplike verhoudings (Hon & Grunig, 1999:20; Hung, 2005:396). Uitruilverhoudings

berus op die idee dat een party verplig voel om iets te doen vir die ander, omdat die ander in die verlede iets vir hom gedoen het. Hierdie tipe verhouding is op monetêre beginsels gebaseer.

Gemeenskaplike verhoudings behels dat partye dinge doen vir mekaar omdat hulle omgee oor die welstand van die ander (Hon & Grunig, 1999:21). Hon en Grunig (1999:21) sê hierdie is nie altruïstiese verhoudings nie, omdat breër doelwitte (soos 'n beter reputasie vir die organisasie of minder teenstand van belangegroep) bereik word deur die bou van sulke verhoudings deur byvoorbeeld sosiale verantwoordelikhedsprogramme.

'n Belangrike aspek van organisasie-belangegroepverhoudings is verwagtinge. Littlejohn (1995:262) voer aan dat 'n verhouding nie gedefinieer word deur wat gesê word nie, maar deur die ander se verwagtinge van gedrag. Die belangrikheid van verwagtinge word verder beklemtoon deur Coombs (2000, soos aangehaal deur Ledingham, 2003:186) wat aanvoer dat verhoudings beskadig word deur inkongruensie tussen partye se definisie van die verhouding en betrokkenes se verskillende verwagtinge van mekaar. Verder speel die verhouding se geskiedenis ook 'n rol in die toestand van die verhouding (Ledingham, 2003:186), wat beklemtoon dat verhoudings gedurig aan gewerk en in stand gehou moet word tydens die lewensiklus daarvan.

'n Verhouding se gehalte word aangedui deur die kommunikasie-gesentreerde patrone van die toegang, stoor en gebruik van inligting (Ledingham, 2003:187). Omgewingskandering is daarom noodsaaklik om die gehalte van verhoudings te bepaal tydens die proses van verhoudingsbou en om die verhouding te monitor (Ledingham, 2003:187). 'n Model van verhoudingsbou word voorgestel deur Lucarelli-Dimmick *et al.* (2000, soos aangehaal deur Ledingham, 2003:187), wat die stappe van verhoudingsbou tot die gewenste toestand voorstel as 'n aanhoudende proses van monitering en aanpassing. Om aan te sluit by die bogenoemde model, beskryf Toth (2000:214) verskillende wyses om verhoudings se gehalte voortdurend te verbeter: eerstens, 'n 'persoonlike invloed'-benadering waar interpersoonlike kommunikasie gebruik word om individue te domineer om die organisasie of belangegroep se posisie te aanvaar (asimmetries) en tweedens, 'n 'suiwer interpersoonlike invloed'-benadering waar interpersoonlike kommunikasie gebruik word om gedeelde definisies, wederkerige begrip en konsensus te vind (simmetries). Binne die konteks van landswye organisasies bied hierdie praktyke van Toth (2000:214) weereens 'n uitdaging vir interne kommunikasiebestuur oor groter afstande, waar interpersoonlike kommunikasie nie altyd moontlik is nie. Savage *et al.* (1991:64) sê wel dat hoe

meer afhanklik die belangegroep is van die organisasie (soos byvoorbeeld werknemers), hoe meer is die belangegroep bereid om saam met die organisasie te werk.

Die uitkoms van effektiewe verhoudingsbestuur is gedeelde begrip en voordeel vir beide partye (Ledingham, 2003:188). Suksesvolle organisasie-belangegroepverhoudings ontwikkel rondom gedeelde belange en gedeelde oplossings tot gedeelde probleme (Ledingham, 2003:188). Gedeelde voordeelstrategieë¹⁴ lei tot ekonomiese, sosiale en politiese voordele vir beide die organisasie en sy belangegroep (Ledingham, 2003:188), wat ondersteun word deur die beginsels van die uitnemendheidsteorie.

Verhoudingsbestuur is in ooreenstemming met die uitnemendheidsteorie omdat die klem geplaas word op verhoudings met strategiese belangegroepes sodat die organisasie uitnemend kan funksioneer. Binne die sisteemteorie sien ons dat subsysteme interafhanklik is van mekaar om die welstand van die suprasisteem te verseker. Goeie kommunikasie lei tot sterk verhoudings wat gebou word wanneer die verhoudingsbestuurteorie toegepas word en dus tot samewerking tussen subsysteme, tot voordeel van die holistiese sisteem, lei. Die volgende teoretiese stelling kan van die bespreking afgelei word.

Teoretiese stelling 4: *Indien korporatiewe kommunikasie strategies bestuur word volgens die uitnemendheids-en verhoudingsbestuurteorie, behoort die uitkomst van sterk verhoudings teenwoordig te wees in organisasie-belangegroepverhoudings, naamlik:*

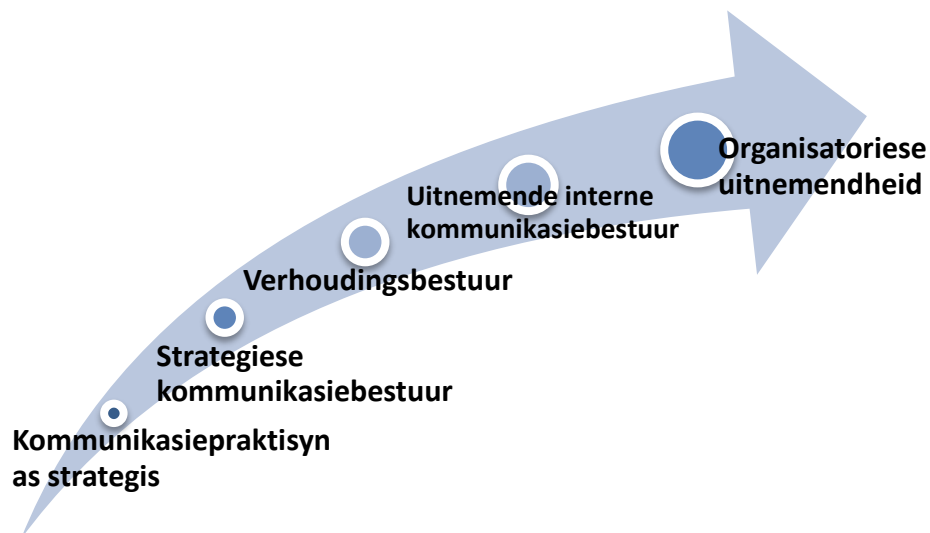
- *vertroue;*
- *wederkerige beheer;*
- *verhoudingsbevrediging; en*
- *toewyding.*

Organisasies wat uitnemend kommunikeer en sterk verhoudings met belangegroepes vestig, kan organisatoriese doelwitte makliker bereik. Dit is belangrik dat daar sterk verhoudings gevestig word, nie net met eksterne belangegroepes nie, maar ook met interne belangegroepes. Werknemers is een van die mees strategiese belangegroepes vir organisasies en daarom moet interne kommunikasie voortdurend strategies bestuur word sodat sterk verhoudings met werknemers gevestig word.

¹⁴ Gedeelde voordeelstrategieë behels dat beide partye (die organisasie en die belangegroep) voordeel trek uit die verhouding in die sin daarvan dat beide partye se behoeftes bevredig word (Ledingham, 2003:185).

Die onderstaande diagram demonstreeer die hoofteorieë soos reeds bespreek in hierdie hoofstuk, in verband met die volgende afdeling (uitnemende interne kommunikasiebestuur) se bydrae tot organisatoriese uitnemendheid:

Figuur 2.2. Skematiese voorstelling van hoofteorieë tot dusver se bydrae tot organisatoriese uitnemendheid



2.7. Uitnemende interne kommunikasiebestuur

Interne kommunikasiebestuur behels alle kommunikasie met interne belangegroepes van 'n organisasie, dit wil sê werknemers. Linke en Zeffass (2011:332) beskryf interne kommunikasiebestuur as 'n verskeidenheid instrumente wat organisatoriese lede inlig om hulle te oorreed na 'n sekere standpunt, om lojaal te wees en om hul werkstevredenheid te verhoog. Hierdie studie gebruik die definisie van Welch en Jackson (2007:183) vir interne kommunikasiebestuur, wat lui: die strategiese bestuur van interaksie en verhoudings tussen werknemers van alle vlakke binne organisasies.

Interne kommunikasiebestuur kan innovasie aanmoedig aangesien innoverende organisasies aktiewe werknemers benodig wat bereid is om tyd en moeite te spandeer aan die ontwikkeling van nuwe idees (sien afdeling 2.3). Hierdie aanname oor aktiewe werknemers vereis werknemerbetrokkenheid, wat op sy beurt bydra tot organisatoriese prestasie en uitnemendheid (sien afdeling 2.7.4.). Effektiewe interne kommunikasiebestuur kan organisasies se reputasie en

geloofwaardigheid bevorder, omdat werknemers deur eksterne belangegroepes beskou word as 'n baie geloofwaardige bron van inligting oor die organisasie (White *et al.*, 2010:3).

Die belangrikste doelwit van effektiewe interne kommunikasiebestuur is om werknemers se potensiaal te ontsluit en effektief te gebruik. Interne kommunikasiebestuur speel om hierdie rede 'n sentrale rol in die ontwikkeling van 'n innoverende organisasie omdat dit vereis dat werknemers gemotiveer word wanneer werkgewers tyd en moeite spandeer aan werknemers se idees en ontwikkeling (Linke & Zeffass, 2011:333). Om hierdie rede moet interne kommunikasie strategies bestuur word deur die korporatiewe kommunikasiepraktisyn.

Strategiese interne kommunikasiebestuur behels dat interne kommunikasie integreer word in die organisasie se oorkoepelende strategie en dat die strategiese implikasies en effek daarvan erken moet word (Barrett, 2002:220). Interne kommunikasiebestuur word logies verbind aan die faktore wat uitnemende kommunikasiebestuur moontlik maak, naamlik struktuur, omgewing, mag en kultuur (Grunig, 1992:532; Zheng *et al.*, 2010; Linke & Zeffass, 2011:333) en moet deurgaans integreer word in organisasies se werksaamhede.

Die kompeterende voordeel van strategies bestuurde interne kommunikasie is nie slegs as gevolg van die voordiehandliggende voordele van werknemertevredenheid en verhoogde produktiwiteit nie, maar ook as gevolg van die positiewe bydraes wat goed-ingeligte werknemers kan lewer tot 'n organisasie se eksterne korporatiewe kommunikasiepogings (White *et al.*, 2010:3). Hierdie voordele manifesteer in die vorm van hoë werknemerbetrokkenheid (sien afdeling 2.7.4.). Strategies bestuurde interne kommunikasie gee aanleiding tot hoë werknemerbetrokkenheid deurdat werknemers hul persoonlike doelwitte kan belyn met dié van die organisasie (sien afdeling 2.7.).

Wanneer interne kommunikasie strategies bestuur word, is daar sekere aspekte waaraan korporatiewe kommunikasiepraktisyns moet aandag gee. Smidts *et al.* (2000:9-10) beklemtoon die inhoud van kommunikasie aan werknemers en die noodsaaklikheid om inligting te versprei oor werknemers se rolle, werknemersprestasie en organisatoriese verwickelinge soos doelwitte en missiestellings. Sodoende word daar verseker dat werknemers deel voel van die organisasie en hul persoonlike en professionele doelwitte belyn met dié van die organisasie. Dit impliseer dat verhoudingsboustrategieë soos toegang, openlikheid en deel van take (sien afdeling 2.6.2.1.) toegepas moet word sodat wat bydra tot sterk organisasie-werknemerverhoudings. Op hierdie wyse skakel interne kommunikasiebestuur met verhoudingsbestuur. Interne

kommunikasiebestuur hou verder ook sterk verband met die beginsels van uitnemende kommunikasiebestuur (sien afdeling 2.6.1.), en dra so by tot organisatoriese effektiwiteit.

Volgens Grunig (1992:532) is interne kommunikasiebestuur een van die belangrikste bydraende faktore tot organisatoriese effektiwiteit deurdat dit organisasies help om hul doelwitte, waardes en strategie saam te stel wanneer hulle in gesprek tree met werknemers. Grunig (1992) het getoon dat uitnemende organisasies 'n simmetriese wêreldbeskouing behoort aan te neem in terme van interne kommunikasiebestuur sodat tweerigtingkommunikasie plaasvind. Senior bestuurders kan egter nie aanneem dat simmetriese kommunikasiesisteme spontaan sal ontwikkel sonder beplanning en professionele leiding nie (Grunig, 1992:567). Organisasies moet 'n meer organiese struktuur met 'n deelnemende kultuur aanneem om sodoende 'n simmetriese kommunikasiemodel toe te pas (Grunig, 1992:567), sodat interne kommunikasiebestuur effektief kan plaasvind. Interne kommunikasiebestuur se belang word daarin gesien dat dit werknemers betrek by organisatoriese aktiwiteite sodat organisatoriese doelwitte bereik kan word. Die idee om werknemers te betrek, hou verband met literatuur oor werknemerbetrokkenheid (sien 2.7.4.). Welch en Jackson (2007:179) noem verder dat interne kommunikasiebestuur slegs 'n onderafdeling van organisatoriese kommunikasiebestuur vorm en dit moet dus strategies bestuur word, geïntegreerd met die eksterne organisatoriese kommunikasiestrategie.

Welch en Jackson (2007:183) moedig 'n belangegroepbenadering tot interne kommunikasiebestuur aan en sê dat werknemers gereeld verkeerdelik as 'n aparte belangegroep hanteer word, maar strategiese kommunikasiebestuur sal werknemers as belangegroep insluit by alle kommunikasieprogramme. Volgens Shatshat (1980, soos aangehaal deur Grunig, 1992:534) is interne kommunikasiebestuur algemeen deel van 'n organisasie se groter korporatiewe kommunikasiefunksie. Interne kommunikasiebestuur moet geïntegreer word as deel van kommunikasieprogramme omdat werknemers 'n strategiese belangegroep is (Grunig, 1992:534; Barrett, 2002:220). Werknemers as belangegroep kan ook verder verdeel word op grond van demografie of strukturele vlakke (topbestuur, middelbestuur, projekspanne, ensovoorts) sodat daar uitnemend met almal kommunikeer kan word. Om hierdie rede is dit belangrik dat daar strategies en geïntegreerd met werknemers kommunikeer word.

Grunig (1992:559) stel die volgende beginsels vir geïntegreerde interne kommunikasiebestuur:

- uitnemende interne kommunikasiesisteme reflekteer die beginsels van simmetriese kommunikasie;
- simmetriese kommunikasiesisteme maak organisasies meer effektief deur oop, betroubare en geloofwaardige verhoudings te vestig met strategiese werknemersgroepe; en
- sterk verhoudings met werknemers word aangetoon deur hoë werkstevredenheid.

Hierdie beginsels soos gestel deur Grunig (1992), reflekteer teorie wat reeds bespreek is in hierdie hoofstuk. Ten eerste hou dit verband met simmetriese kommunikasie, wat 'n gevolg is van 'n organisasie se simmetriese wêreldbeskouing. Volgende beklemtoon dit die noodsaaklikheid van verhoudings met werknemers wat deur die verhoudingsbestuurteorie ondersteun word. Bogenoemde beginsels van geïntegreerde interne kommunikasiebestuur hou ook sekere implikasies vir kommunikasiepraktisyns in. Barrett (2002:220) stel vyf doelstellings vir strategiese interne kommunikasiebestuur met werknemers. Kommunikasiepraktisyns moet:

- verseker dat boodskappe duidelik en konsekwent oorgedra word om werknemers in te lig en op te lei oor die organisasie se visie, strategiese doelwitte en veranderinge;
- werknemerondersteuning motiveer vir 'n moontlike nuwe rigting en veranderinge;
- hoër prestasie en moeite aanmoedig;
- misverstande en gerugte beperk wat produktiwiteit kan benadeel; en
- werknemers belyn met die organisasie se strategiese en oorhoofse prestasiedoelwitte.

Indien interne kommunikasie strategies bestuur word en die bostaande riglyne implementeer word, gee dit aanleiding tot hoë werknemerbetrokkenheid. Strategies bestuurde interne kommunikasie is belangrik vir organisasies omdat dit verskeie voordele inhou ten opsigte van organisatoriese prestasie. Op hierdie wyse gee strategies bestuurde interne kommunikasie aanleiding tot uitnemende interne kommunikasiebestuur.

2.7.1. Voordele van uitnemende interne kommunikasiebestuur

Uitnemende interne kommunikasiebestuur is belangrik vir organisasies omdat dit aanleiding gee tot verskeie voordele. Werknemers wat strategiese bestuursinligting ontvang, is meer geneig om 'n positiewe houding teenoor die organisasie aan te neem en om keuses te maak wat konsekwent is met die organisasie se doelwitte, missie en visie (Smidts *et al.*, 2000:3). Sulke gedrag is veral belangrik vir organisasies (soos SEESA) wat dienste lewer, waar werknemers 'n belangrike rol speel in kwaliteit dienslewering en uiteindelijke kliëntebevreëdiging (Smidts *et al.*, 2000:3). Volgens Smidts *et al.* (2000:3) is dit belangrik dat bestuurders vertrouwd is met werknemers se behoeftes en motivering, wat die belangrikheid van omgewingskandering, in hierdie geval interne omgewingskandering, ten opsigte van werknemers beklemtoon (soos gestel deur Grunig, 1992; 2002). Indien organisasies vertrouwd is met die behoeftes en motivering van werknemers, kan werknemerbetrokkenheid verhoog word omdat die behoeftes aangespreek word en werknemers op gepaste wyse gemotiveer kan word. As bestuurders opgelei word om te begryp dat interne kommunikasiebestuur die sleutel is om 'n hoë-prestasie organisasie te word, sal hulle die tyd en energie daaraan spandeer wat dit toekom (Barrett, 2002:220). Een van die eienskappe van hoë-prestasie organisasies is betekenisvolle interne kommunikasiebestuur. Interne kommunikasiebestuur is volgens Barrett (2002:220) betekenisvol wanneer dit twee primêre doelwitte bereik, naamlik dat werknemers van alle vlakke van die organisasie ingelig en onderrig word oor die organisasie se strategie; en dat werknemers gemotiveer en posisioneer word om die strategie en prestasiedoelwitte van die organisasie te bereik.

Die belangrikheid van openlikheid om werknemerbetrokkenheid te verhoog (soos gestel deur Smidts *et al.*, 2000:5) ondersteun ook Grunig (1992) se simmetriese benadering tot interne kommunikasiebestuur waar inligting gedeel word met strategiese belangegroepes (in hierdie geval werknemers) om verhoudings te vestig. Smidts *et al.* (2000:9) stel dat die blote blootstelling aan inligting oor die organisasie, die aantreklikheid van organisasies verhoog sodat interne en eksterne belangegroepes meer geneig is om hulself met die organisasie te vereenselwig.

Die verband tussen interne kommunikasiebestuur en organisatoriese effektiwiteit word vir jare reeds ondersoek. Clappitt en Downs (1993:10) lys navorsing wat reeds gedoen is binne die veld van kommunikasie se verband met organisatoriese effektiwiteit. So haal hulle byvoorbeeld

die studie van Tubbs en Hain (1979) aan wat gevind het dat organisatoriese departemente met die laagste voorvalle van werknemerafwesigheid en -klagtes, die hoogste aanduiding het van effektiewe kommunikasiebestuur. 'n Studie deur Gregston (1987) het getoon dat organisasies met hoë kommunikasietevredenheid, laer werknemeromset toon. Kim (1975) het bevind dat hoër produktiwiteit gekoppel kan word aan effektiewe terugvoer oor prestasie vanaf bestuurders.

Meer resente literatuur sluit by bogenoemde studies aan waar Zheng *et al.* (2010) kennisbestuur (*knowledge management*) se invloed op organisatoriese effektiwiteit beklemtoon en die verband tussen effektiwiteit en organisatoriese kultuur, struktuur en strategie ondersoek. Daar is bevind dat kennisbestuur die bemiddelaar is vir die impak van organisatoriese kultuur op organisatoriese effektiwiteit, en gedeeltelik vir die impak van organisatoriese struktuur en strategie op organisatoriese effektiwiteit. Daim *et al.* (2012) het bevind dat groter afhanklikheid van elektroniese interne kommunikasiekanale lei tot meer misverstande, wat spankommunikasie en produktiwiteit verlaag en sosiale interaksie, wat innovasie en sukses bevorder, inhibeer. Grissom *et al.* (2012) het bevind dat bestuurders se geslag, werkstevredenheid en werknemeromset met mekaar verband hou omdat daar meer effektiewe kommunikasie is tussen werknemers en bestuurders van dieselfde geslag. Allen en Shanock (2013) het bevind dat werknemeromset geraak word deur drie tipes skakels, naamlik skakels met ander, om in te pas by die omgewing en opofferings van materiële en psigologiese voordele. Kommunikasie beïnvloed elk van hierdie skakels om uiteindelik werknemeromset te verhoog of te verlaag. 'n Verskeidenheid studies het interne kommunikasiebestuur verbind aan die mate waartoe werknemers ingelig is, asook werkstevredenheid en prestasie (White *et al.*, 2010:3). Hierdie navorsing word ondersteun deur navorsing gedoen oor werknemerbetrokkenheid (sien afdeling 2.7.4.).

Verskeie studies het ondersoek ingestel rakende die tipe inligting en kommunikasie wat werknemers benodig sodat organisasies kan baat by strategiese interne kommunikasiebestuur. Soos genoem in Hoofstuk 1, het 'n studie deur Clampitt en Downs (1993) bevind dat persoonlike terugvoer as kommunikasiemedium die hoogste verband toon met produktiwiteit. Verder is daar bevind dat algemene organisatoriese kommunikasie (wat nie pos-spesifiek is nie) meer betekenisvol was vir bestuurspersoneel as administratiewe personeel. Hierdie studie se bevindinge impliseer dat korporatiewe kommunikasiepraktisyns aandag moet skenk aan die verskillende kommunikasiebehoefte van werknemers op verskillende vlakke van die

organisasie. Daar moet dan strategies beplan word om die regte inligting aan die regte werknemers te verskaf.

Navorsing deur Dibb *et al.* (2005:163) het getoon dat aspekte van korporatiewe identiteit intern bestuur kan word deur sekere boodskappe aan werknemers te kommunikeer, soos organisatoriese waardes en die verpersoonliking van hierdie waardes. Dibb *et al.* (2005) se studie beklemtoon die belangrikheid van interne kommunikasiebestuur in dienslewingsorganisasies sodat 'n positiewe beeld na buite weergegee word omdat werknemers deel voel van die organisasie. Vanuit die bespreking oor voordele van strategies bestuurde interne kommunikasie kom die belang van sterk verhoudings met werknemers duidelik na vore.

2.7.2. Interne kommunikasiebestuur en organisasie-werknemerverhoudings

Korporatiewe kommunikasiepraktisyns moet die aspekte van interne kommunikasiebestuur in gedagte hou wanneer interne kommunikasiestrategieë beplan word. Die *IABC Excellence Study* bied genoegsame bewyse dat interne kommunikasiebestuur nie net eenrigting kan geskied nie, maar dat daar geleentheid vir dialoog moet wees. Die inhoud van interne kommunikasie, soos bespreek deur Smidts *et al.* (2000), bevestig ook die belang van tweerigtingkommunikasie sodat relevante inhoud gekommunikeer kan word aan interne belangegroepes. Dit behels dat werknemers toegang moet hê tot sekere inligting. Uitnemende tweerigting interne kommunikasie word bewerkstellig deur verhoudingsboustrategieë soos openlikheid, versekering, positiwiteit, deel van take, samewerking en wen-wen of geen onderhandeling te gebruik (sien afdeling 2.6.2.1.).

Uitnemende interne kommunikasieprogramme is gegrond op die konsepte van strategiese bestuur, geïntegreerde kommunikasiefunksies, die korporatiewe kommunikasiepraktisyn se rol as strategies en 'n tweerigtingkommunikasiemodel. Binne organisasies wat nie uitnemend is nie, word interne kommunikasiebestuur deur kommunikasiepraktisyns in die tegniese rol hanteer sodat daar uiteindelik bloot materiaal geskep word sonder strategiese doelwitte, wat daartoe lei dat hierdie programme eerder persagentskap-, openbare inligtings- of tweerigting asimmetriese modelle implementeer (Grunig, 1992:536; Steyn, 2000:4; Steyn, 2002:47).

Verskeie navorsingstudies (Grunig, 1992:539; Barrett, 2002; Zheng *et al.*, 2010; Daim *et al.*, 2012; Grissom *et al.*, 2012) trek 'n verband tussen interne kommunikasiebestuur en uitnemende

organisasies, wat sterk skakel met navorsing wat gedoen is oor die verband tussen interne kommunikasiebestuur en organisatoriese effektiwiteit en werknemerbetrokkenheid. Navorsing oor interne kommunikasiebestuur se verband met werknemerstevredenheid het getoon dat die enigste aanduiding van uitnemende kommunikasie, simmetriese kommunikasie is (Grunig, 1992:558). Simmetriese kommunikasiefaktore het dus telkens getoon dat dit die grootste invloed het op werknemerstevredenheid. Simmetriese kommunikasiefaktore soos vertroue, geloofwaardigheid, openlikheid, verhoudings, wederkerigheid, netwerksimmetrie, horisontale kommunikasie, terugvoer, voldoende inligting en onderhandeling kan gesien word in literatuur wat verband hou met werknemertevredenheid (Grunig, 1992:558).

Verder het ouditstudies van organisasies se kommunikasiepraktyke getoon dat werknemers die meeste tevrede is met interne kommunikasiebestuur wanneer dit hulle help om sin te maak van hul situasie, dit wil sê, deur vir hulle te sê hoe hul werk by die organisatoriese missie inskakel, organisatoriese beleide en planne weergee en oor verhoudings met sleutelrolspelers in die organisasie se omgewing (Grunig, 1992:558). Ten laaste wil werknemers, veral bestuurspersoneel, openlik met topbestuur kommunikeer oor organisatoriese kwessies en gemeenskaplike probleme, wat 'n verdere aanduiding van simmetriese kommunikasiebestuur is (Grunig, 1992:559).

Kommunikasiesisteme moet verder beplan word en vereis 'n weldeurdagte strategie (ondersteun deur Steyn, 2000; Linke & Zeffass, 2011), bestuurders wat verantwoordelikheid daarvoor aanvaar en opleiding om kommunikasiebestuurders vir hierdie verantwoordelikhede voor te berei (Grunig, 1992:567). Korporatiewe kommunikasiepraktisyns kan nie organisatoriese struktuur en kultuur beheer nie, maar kan dit deur middel van interne kommunikasie bestuur en topbestuur inlig oor probleme ten opsigte van struktuur en kultuur wat die organisasie weerhou van uitnemendheid. So kan korporatiewe kommunikasiepraktisyns simmetriese kommunikasiesisteme ontwerp met geleentheid vir terugvoer en toegang tot inligting, maar dit kan nie ten volle effektief wees sonder kulturele en strukturele veranderinge nie (Grunig, 1992:568; Zheng *et al.*, 2010). Hierin kom die belangrikheid van die sisteemteorie en subsisteme se interafhanklikheid weer na vore (sien afdeling 2.2.2.). Interne kommunikasiebestuur is dus die katalisator vir, indien nie die sleutel tot, organisatoriese effektiwiteit en uitnemendheid. Strategiese interne kommunikasiebestuur word sterk beïnvloed deur organisatoriese kultuur, wat organisatoriese struktuur bepaal. In organisasies waarvan die takke geografies wyd verspreid is, moet kultuur en struktuur bestuur word om sterk organisasie-

werknemerverhoudings met werknemers in al die takke te vestig. In die volgende afdeling gaan die uitdagings rondom interne kommunikasiebestuur oor groter geografiese afstande bespreek word.

2.7.3. Interne kommunikasiebestuur oor groter geografiese afstande

Die beginsels van uitnemende kommunikasiebestuur om sterk verhoudings te bou met belangegroepes soos bespreek in hierdie hoofstuk, hou sekere uitdagings in vir interne kommunikasiebestuur oor groter geografiese afstande. Organisasies wat op nasionale vlak funksioneer met een hoofkantoor, soos in die geval van SEESA, moet steeds poog om sterk verhoudings te vestig met werknemers wat landswyd verspreid is. Omdat interpersoonlike kommunikasie (’n belangrike faktor vir terugvoer en positiewe werknemerbetrokkenheid) selde moontlik is, moet hierdie organisasies se korporatiewe kommunikasiepraktisyns ander maniere vind om die uitkomst van sterk verhoudings en werknemerbetrokkenheid steeds te laat manifesteer.

Interne kommunikasiebestuur word bemoeilik wanneer verskillende takke van ’n organisasie verskillende hardeware en sagtewareplatforms gebruik, wanneer plaaslike kwessies onmiddellike aandag van bestuurders vereis (wat daartoe lei dat dit hoër prioriteit geniet as die doelwitte van geografies verwyderde medewerkers) en as daar selde interpersoonlike kommunikasie (*face-to-face*) tussen die hoofkantoor en takke plaasvind (Weisband, 2008:4). Hierdie uitdagings kan aanleiding gee tot misverstande (Weisband, 2008:4). Sosiale netwerke tussen werknemers kan ’n noemenswaardige verskil maak aan kennisoordrag in ’n organisasie (Erikson & Samila, 2012:6). Hierdie sosiale netwerke word deur Erikson en Samila (2012:7) gedefinieer as informele verhoudings soos vriendskappe, wat onderskei word van formele organisatoriese verhoudings wat bepaal word deur werksvloei, hulpbronnuitruilings of personeeloorplasinge. Die mate waartoe sosiale netwerke effektief is om inligting oor te dra, word grootliks bepaal deur organisatoriese kultuur.

2.7.3.1. Die rol van organisatoriese kultuur in interne kommunikasiebestuur

Hoewel organisatoriese kultuur nie die fokus van hierdie studie is nie, dien dit as ’n manier om interne kommunikasie- en verhoudingsbestuur oor groter afstande te probeer verstaan weens die rol wat dit speel in organisasies. Organisasies kan ’n hindernis wees vir organisasies wat geografies wyd verspreid is omdat streekskulture verskil. Indien organisasies

egter 'n sterk organisatoriese kultuur vestig, kan verhoudings makliker gevestig en bestuur word met werknemers. Volgens Rashid *et al.* (2003:708-709) het organisatoriese kultuur 'n effek op organisatoriese sukses deurdat dit werknemers se toewyding aan die organisasie beïnvloed.

Sriramesh *et al.* (1992:591) definieer organisatoriese kultuur as die somtotaal van gedeelde waardes, simbole, betekenis, aannames en verwagtinge wat 'n groep mense wat saamwerk, organiseer en integreer. Volgens White *et al.* (2010:8) verwys organisatoriese kultuur na hoe werknemers voel oor 'n organisasie, die magstelsel en die gevoel van betrokkenheid by en toewyding aan die organisasie. Organisatoriese kultuur bestaan essensieel uit 'n stel aannames oor optrede, kommunikasie, klededrag, magposisies ensovoorts, wat 'n wêreldbeskouing verteenwoordig (Sriramesh *et al.*, 1992:591) (sien afdeling 2.3.).

Organisatoriese kultuur word deur Ouchi (1981) en Pascale en Athos (1981) gesien as die filosofie wat organisasies se beleid teenoor werknemers en verbruikers begelei (soos aangehaal deur Sriramesh *et al.*, 1992:581). Barley (1983, soos aangehaal deur Sriramesh *et al.*, 1992:581) beskou organisatoriese kultuur as 'n stelsel van betekenis en voorgestelde semiotiek (die ondersoek van die gebruik van simbole/tekens om kommunikasie te interpreteer) as een benadering om kulture in organisasies te ondersoek en te identifiseer. Vir hierdie studie word die definisie van organisatoriese kultuur soos gestel deur Rashid *et al.* (2003:711), gebruik: "Organisatoriese kultuur is 'n stelsel van gedeelde waardes wat uiteindelik werknemers se gedrag bepaal".

Daar is 'n skakel tussen 'n organisasie en sy eksterne omgewing wat impliseer dat eksterne kultuur 'n paradigma op 'n organisasie kan afdwing, terwyl streekskulture ook die organisasie direk raak deurdat werknemers sekere kulture aanleer binne en buite die organisasie (Sriramesh *et al.*, 1992:591) (sien ook afdeling 2.2.2.). Organisasies se kultuur hoef nie dieselfde as die eksterne kulture te wees nie, maar kan nie verhoed dat dit daardeur geaffekteer word nie (Sriramesh *et al.*, 1992:591). Nasionale organisasies soos SEESA moet tydens kommunikasie met landswye takke streekskulture in gedagte hou en vooraf bepaal hoe verskillende streke se organisatoriese kultuur verskil van dié van die hoofkantoor sodat die organisatoriese kultuur as geheel bestuur kan word. Kultuur is 'n sentrale faktor wat die wyse waarop mense in 'n samelewing optree, bepaal, en organisatoriese kultuur is dieselfde (Sriramesh *et al.*, 1992:584). 'n Verandering in kommunikasiesisteme van 'n organisasie kan verandering in organisatoriese kultuur meebring (White *et al.*, 2010:8). Een van die eienskappe

van 'n uitnemende organisasie, soos geïdentifiseer deur Grunig (1992), is 'n sterk deelnemende kultuur. In kommunikasie oor groot afstande kan dit moeilik wees om organisatoriese kultuur te bestuur, omdat die organisatoriese kultuur deur die eksterne kultuur van die gemeenskap beïnvloed word (Sriramesh *et al.*, 1992:581). Indien streekskulture verskil, kan dit vir korporatiewe kommunikasiepraktisyns uitdagend wees om een organisatoriese kultuur te vestig. Indien organisatoriese kultuur bestuur word, kan dit bydra tot organisatoriese effektiwiteit.

2.7.3.2. Die bydrae van organisatoriese kultuur tot organisatoriese effektiwiteit

Die uitkomste van 'n sterk organisatoriese kultuur hou nou verband met werknemerbetrokkenheid. Volgens Rashid *et al.* (2003:709) gee 'n positiewe organisatoriese kultuur aanleiding tot toewyding onder werknemers sodat werknemers uiteindelik by die organisasie sal bly (al is die omstandighede minder gewensd), werknemers wat meer sosiale gedrag toon in die werksplek, laer werknemerafwesigheid en uiteindelik groter winste vir die organisasie. Binne die konteks van organisasies wat landswyd verspreid is, kan dit egter moeiliker wees om 'n organisatoriese kultuur te vestig omdat eksterne faktore verskil tussen streke en hierdie eksterne faktore het 'n invloed op die landswye takke van 'n organisasie.

Zheng *et al.* (2010:765) identifiseer vier dimensies van organisatoriese kultuur wat bydra tot organisatoriese effektiwiteit naamlik aanpasbaarheid, reëlmatigheid, betrokkenheid en missie. Aanpasbaarheid verwys na die mate waartoe 'n organisasie die vermoë het om gedrag, strukture en sisteme aan te pas om te oorleef tydens omgewingsveranderinge. Reëlmatigheid verwys na die mate waartoe oortuiginge, waardes en verwagtinge konsekwent gesien word deur alle werknemers en betrokkenheid verwys na die vlak van deelname van werknemers aan besluitnemingsprosesse (dit hou ook verband met werknemerbetrokkendheid, sien afdeling 2.7.4.). Missie verwys na die bestaan van 'n gedeelde definisie van die organisasie se doelwitte onder werknemers (sien afdeling 2.2.2. oor oop sisteme en afdeling 2.3. oor 'n simmetriese wêreldbeskouing).

Organisatoriese kultuur beïnvloed nie organisatoriese effektiwiteit direk nie, maar dit speel eerder 'n rol deur die gedrag van organisatoriese lede te bepaal (Zheng *et al.*, 2010:765). Die proses van kennisbestuur word deur organisatoriese kultuur gefasiliteer omdat waardes en gedragsnorme die proses bepaal van hoe nuwe interne en eksterne inligting absorbeer, verwerk en integreer word in 'n organisasie (Zheng *et al.*, 2010:765). Kultuur het 'n invloed op die wêreldbeskouing van organisasies, byvoorbeeld binne kulture met groter magsafstand in

verhoudings, is organisasies meer geneig om eenrigtingkommunikasiemodelle soos die persagentskap- of openbare inligtingsmodel te implementeer omdat tweerigtingkommunikasie ontmoedig word deur groot magsafstande (Sriramesh & White, 1992:610). Die mate waartoe organisasies gesentraliseerd of gedesentraliseerd is, word bepaal deur organisatoriese kultuur en bied een verduideliking van hoe organisatoriese kultuur uiteindelik kan bydra tot organisatoriese effektiwiteit.

2.7.3.3. Sentralisering en desentralisering in organisasies

Die struktuur van 'n organisasie het 'n invloed op bestuursprosesse, die patrone en frekwensie van kommunikasie tussen werknemers, stipuleer die vlak van besluitnemingsprosesse en affekteer sodoende die effektiwiteit van organisasies om nuwe idees te implementeer. Die wyse waarop kennis organiseer word, kan organisatoriese struktuur oorbrug in die wyse waarop dit in daaglikse werksprosesse ingesluit word (Zheng *et al.*, 2010:765). Zheng *et al.* (2010:769) se studie het bevind dat die vier dimensies van organisatoriese kultuur soos bo bespreek, naamlik aanpasbaarheid, reëlmatigheid, betrokkenheid en missie, 'n omgewing skep wat kennisvriendelik is vir werknemers en sodoende dra dit by tot organisatoriese effektiwiteit. Die mate waartoe organisasies egter gesentraliseerd/gedesentraliseerd funksioneer, word sterk beïnvloed deur die organisatoriese kultuur. Holtzhausen (2002:327) verduidelik die effek van desentralisering in groter organisasies. Sy voer aan dat desentralisering in organisasies lei tot meer effektiewe kommunikasie en organisasieprestasie (Holtzhausen, 2002:327). Desentralisering behels dat werknemers met laer range toegelaat word om operasionele besluite te neem (verhoogde outonomie¹⁵) (sien afdeling 2.3. oor 'n simmetriese wêreldbeskouing). Om dit te laat gebeur, moet werknemers ingelig wees oor strategiese besluite en sodoende kan die organisasie vinniger aanpas by omgewingsveranderinge. In die geval van landswe organisasies sal dit interne kommunikasie tussen die hoofkantoor en landswe takke beïnvloed. Landswe bestuurders moet ingelig wees oor strategiese besluite en dit kommunikeer aan werknemers van die verskillende takke.

Gedesentraliseerde organisasies kan uitnemend funksioneer omdat so 'n stelsel organisasies kan help om aan te pas by omgewingsveranderinge, wat skakel met die beginsels van uitnemende kommunikasiebestuur, wat behels dat organisasies aanpas by eksterne

¹⁵Outonomie verwys na die besluitnemingskapasiteit van rolspelers (Erikson & Samila, 2012:8). Rolspelers, in hierdie geval werknemers, wat outonomies funksioneer, kan self besluite oor hul aksies neem en die verantwoordelikheid daarvoor neem.

omgewingsveranderinge soos bepaal deur die korporatiewe kommunikasiepraktisyn in sy/haar rol as strategies. Indien 'n nasionale organisasie met landswye takke 'n simmetriese wêreldbeskouing aanneem, kan desentralisering binne daardie organisasie bewerkstellig word. Desentralisering kan daartoe aanleiding gee dat hierdie organisasies vinniger kan reageer op omgewingsveranderinge en dus meer uitnemend funksioneer. Op hierdie wyse hou desentralisering verband met uitnemende kommunikasiebestuur en strategies bestuurde interne kommunikasie dra daartoe by deurdat dit desentralisering meer bestuurbaar maak. Wanneer werknemers op laer vlakke strategiese inligting ontvang, kan hulle ingeligte besluite neem om meer outonomies te funksioneer. Kommunikasie kan dan ook meer effektief geskied omdat werknemers op laer vlakke besluitnemingsmag het. Sodoende kan die bottelnek-effek ten opsigte van opwaartse en afwaartse kommunikasie, vermy word. Op so 'n wyse kan organisasies as 'n oop sisteem funksioneer, waar dele van die sisteem mekaar beïnvloed (sien afdeling 2.2.2.1.).

In teenstelling met bogenoemde voordele, het desentralisering 'n direkte invloed op die interne kommunikasiestrategie van 'n korporatiewe kommunikasiepraktisyn omdat strategiese inligting in sodanige organisasie oorgedra moet word aan alle vlakke van besluitneming, nie slegs hoër vlakke in die hiërargie nie. In groot, gedesentraliseerde organisasies vloei inligting egter nie altyd konsekwent deur alle eenhede nie omdat individuele bestuurders verskil ten opsigte van hoe hulle inligting deel asook hul vermoëns om effektief te kommunikeer (White *et al.*, 2010:12). Dit impliseer dat kommunikasievloei in nasionale organisasies met landswye takke moontlik nie so effektief plaasvind nie, omdat kommunikasie by middelvlakbestuurders kan “vashaak”. In so 'n geval sal werknemers in laer vlakke nie altyd kommunikasie ontvang nie en dit kan werknemerbetrokkenheid negatief beïnvloed. Teenoor desentralisering, staan sentralisering van organisasies.

'n Gesentraliseerde organisatoriese struktuur kan interaksie tussen organisatoriese lede inhibeer, verminder geleentede vir persoonlike groei en bevordering en onderdruk verbeeldingryke oplossings (sien afdeling 2.3. oor 'n asimmetriese wêreldbeskouing), terwyl gedesentraliseerde strukture interne kommunikasie, aanneming van innovasie en hoër vlakke van kreatiwiteit fasiliteer (Zheng *et al.*, 2010:765). In gesentraliseerde organisasies word innoverende werknemers met wantroue beskou omdat hulle besluitnemers in hoër posisies uitdaag (Erikson & Samila, 2012:10). In gesentraliseerde organisasies kan effektiwiteit van

interne kommunikasiebestuur verminder omdat daar 'n bottelnek-effek plaasvind wanneer besluite slegs deur persone in hoë posisies geneem word (Holtzhausen, 2002:327).

Die ideale situasie is volgens Holtzhausen (2002:328) een waar strategiese besluite deur topbestuur geneem word, maar die outonome implementering daarvan aangemoedig word by werknemers op laer vlakke. Dit stem ooreen met sekere aannames van 'n simmetriese wêreldbeskouing soos interafhanklikheid, gelykheid, outonomie, verantwoordelikheid en desentralisasie van bestuur. Dit impliseer dat 'n simmetriese wêreldbeskouing noodsaaklik is vir desentralisering in organisasies. Desentralisering in organisasies kan 'n belangrike rol in strategiese besluitnemingsprosesse speel, wat uiteindelik organisatoriese effektiwiteit kan verbeter.

In landswye organisasies kan desentralisering lei tot beter strategiese besluitnemingsprosesse omdat middelbestuur, wat die mense is wat die werk en take elke dag oorsien en verrig, daarby betrek word. Dit kan lei tot beter organisatoriese prestasie omdat organisasies makliker en vinniger kan aanpas by veranderinge in verskillende streke van die land en meer dinamies besluite kan neem. Die grootte van 'n organisasie het volgens Dimitratos *et al.* (2011:199) geen effek op die desentralisering van strategiese besluitnemingsprosesse nie (dit is dus nie moeiliker om desentralisering te bewerkstellig in groter organisasies nie).

Navorsing gedoen deur Dimitratos *et al.* (2011:200) het getoon dat desentralisering van kommunikasie- en besluitnemingsprosesse in groter organisasies lei tot beter prestasie. Een rede hiervoor is omdat daar selde een persoon is wat voldoende begrip het van elke departement van elke kantoor oor groot geografiese afstande (Dimitratos *et al.*, 2011:200).

Erikson en Samila (2012:4) voer aan dat outonomie van organisatoriese subeenhede (soos verskillende takke van 'n nasionale organisasie) subeenhede toelaat om nuwe idees te ondersoek, maar dat dit verband hou met verminderde interne kommunikasie tussen eenhede. Hulle het ook bevind dat 'n afname in interne kommunikasie in hierdie geval die sleutel is tot verhoogde outonomie en innovasie. Dit kom voor as teenstrydig, maar daar is bevind dat te veel interne kommunikasie tussen subeenhede kan lei tot groepsdenkprosesse as gevolg van sosialiseringprosesse (dit skakel met Conrad & Poole, 2002 se stelling dat individue wat deel is van baie sterk sosiale netwerke geneig is tot groepsdenke en verandering teenstaan, sien afdeling 2.2.2.1.). Desentralisering word dus verbind aan verminderde "amptelike" interne kommunikasie omdat individue andersins vasgevang word in tegniese en kulturele sisteme wat

ontwikkel het rondom bestaande kennis (Erikson & Samila, 2012:5). Binne gedesentraliseerde organisasies waar “amptelike” interne kommunikasie verminder word, is sosiale netwerke ’n baie belangrike manier om inligting oor te dra.

Navorsing gedoen deur Erikson en Samila (2012:8) het getoon dat sosiale netwerke tussen werknemers die oordrag van inligting verbeter. Die gebruik van sosiale netwerke om waardevolle inligting oor te dra, is baie effektief in gedesentraliseerde organisasies omdat hierdie inligting as meer geloofwaardig beskou word en werknemers dus makliker daarvolgens optree (Erikson & Samila, 2012:8). Desentralisering kan ’n eenheid soos ’n landswye tak se prestige en vlak van innovasie verhoog. Prestige bied legitimititeit en daarom word die egtheid van inligting vanaf sosiale netwerke baie hoër geag in organisasies met eenheidoutonomie en is werknemers meer geneig om op te tree na aanleiding van inligting wat vanuit die sosiale netwerke verkry is.

Sosiale netwerke verhoog die aantal bronne vir inligting wat aan ’n eenheid verskaf word, wat beteken dat persone verantwoordelik vir die oordrag van inligting nie noodwendig meer al die mag het nie (Erikson & Samila, 2012:9). Organisasies se hoofkantore moet volgens Erikson en Samila (2012:9) die waarde van hierdie inligtingsbronne in ag neem en dit inkorporeer in die organisasie se kennisbasis. Sosiale netwerke tussen werknemers bied inligting van verskeie bronne en eenhede weens hul verspreide aard, daarom verminder dit die mag van een inligtingsbron soos ’n hoofkantoor. Hoofkantore in ’n gedesentraliseerde organisasie sal minder bedreig voel deur hierdie tipe inligtingsverspreiding en dit selfs tot hul voordeel gebruik (Erikson & Samila, 2012:10). Erikson en Samila (2012:23) se studie het bevind dat sosiale netwerke tussen werknemers ’n effektiewe medium is vir kommunikasie in gedesentraliseerde organisasies. Na aanleiding van Erikson en Samila (2012:23) se navorsing blyk dit dat die effek van groter geografiese afstande tussen organisatoriese eenhede op interne kommunikasiebestuur aansienlik minder negatief te wees in gedesentraliseerde as gesentraliseerde organisasies. In aansluiting hierby, stel Erikson en Samila (2012:5) dit dat franchises, of landswye takke in die geval van hierdie studie, met meer outonomie ’n groter geneigdheid tot innovasie toon as eenhede wat bestuur word volgens tradisionele hiërargiese beheerstelsels. Navorsing het getoon dat hoe meer gereeld eenhede van ’n organisasie bymekaarkom, hoe meer positief is die effek van desentralisering omdat eenhede dan geleentheid het om hul innovasie met mekaar te deel en kennisoordrag te verhoog (Erikson & Samila, 2012:5).

Soos genoem lei sentralisering in organisasies daartoe dat kommunikasie dikwels vashaak by werknemers in bestuursposisies omdat hulle nie altyd tyd het om aandag te skenk aan alle kommunikasie nie (organisasies kan sosiale netwerke tussen werknemers tot hul voordeel gebruik om hierdie uitdaging te oorkom). Gevolglik kan alle werknemers nie hul persoonlike doelwitte belyn met dié van die organisasie nie. Holtzhausen (2002:335) het bevind dat bestuurders van nasionale organisasies dikwels oorweldig word deur kommunikasie vanaf alle vlakke in die organisasie en dat desentralisering hierdie lading verbeter het sodat dit 'n positiewe invloed gehad het op die vloeï van inligting.

Die onderstaande tabel bied 'n samevatting van die eienskappe van sentralisering en desentralisering en die verband daarvan met verskillende teorieë reeds bespreek in hierdie hoofstuk. Soos in hierdie hoofstuk bespreek, kan desentralisering bydra tot meer uitnemende interne kommunikasiebestuur, sterker organisasie-werknemerverhoudings en organisatoriese effektiwiteit.

Tabel 2.1. Sentralisering en desentralisering van bestuur in 'n kommunikasie-teoretiese konteks

Sentralisering	Teoretiese verband	Desentralisering	Teoretiese verband
Inhibeer interaksie tussen werknemers	Geslote sisteem (afdeling 2.2.2.2.)	Werknemers ingelig oor strategiese besluite	Oop sisteem (afdeling 2.2.2.2.) Uitnemendheidsteorie (afdeling 2.6.1.)
Min persoonlike groei	Asimetriese wêreldbeskouing (afdeling 2.3.)	Besluitnemingsmag op laer vlakke	Simmetriese wêreldbeskouing (afdeling 2.3.)
Onderdruk innovasie		Outonomie	
Verminderde kommunikasie as gevolg van hoë kommunikasielading		Innovasie	
		Verbeterde interne kommunikasievloei Sosiale netwerke tussen werknemers	Uitnemende interne kommunikasiebestuur (afdeling 2.7.1.) Oop sisteem (afdeling 2.2.2.2.)

Desentralisering in organisasies kan bydra tot organisatoriese effektiwiteit, maar organisatoriese kultuur bepaal die mate waartoe organisasies gesentraliseerde of gedentraliseerde strukture aanneem. Die struktuur van organisasies beïnvloed die interne kommunikasiebestuur van organisasies. In organisasies met 'n gedentraliseerde struktuur, kan interne kommunikasie makliker vloei (deur onder andere die gebruik van sosiale strukture) en verbeterde interne kommunikasiebestuur kan aanleiding gee tot hoër werknemerbetrokkenheid. Die doel van interne kommunikasiebestuur is om betrokkenheid onder werknemers te fasiliteer sodat werknemers meer lojaal teenoor die organisasie voel en hul doelwitte met dié van die organisasie bely. In die volgende afdeling gaan werknemerbetrokkenheid bespreek word.

2.7.4. Werknemerbetrokkenheid

In hierdie afdeling gaan werknemerbetrokkenheid gedefinieer word, die strategiese belang van werknemerbetrokkenheid bespreek word en die verband daarvan met uitnemende interne kommunikasiebestuur gaan uitgewys word.

2.7.4.1. Wat is werknemerbetrokkenheid?

Indien interne kommunikasie strategies bestuur word en, veral in 'n nasionale organisasie met landswye takke, 'n gedentraliseerde organisatoriese struktuur gevestig is, behoort interne kommunikasiebestuur aanleiding te gee tot sterk, wederkerig voordelige organisasie-werknemerverhoudings, oftewel hoë werknemerbetrokkenheid. Hoë werknemerbetrokkenheid is 'n bepalende faktor in die mate waartoe organisasies uitnemend kan funksioneer en verskeie kompeterende voordele bied vir organisasies. Daar kan gesê word dat hoë werknemerbetrokkenheid die *ultimate goal* van uitnemende interne kommunikasiebestuur is. Hoë werknemerbetrokkenheid is veral belangrik vir organisasies wat geografies wyd verspreid is soos SEESA omdat werknemerbetrokkenheid beïnvloed word deur en bydra tot sterk verhoudings met landswye werknemers.

Volgens Markos en Sridevi (2010:90) is daar geen vaste definisie vir die begrip van werknemerbetrokkenheid (*employee engagement*¹⁶) nie, maar verskillende definisies bevat konsepte soos werknemers se bereidwilligheid om hul organisasie te help om sukses te bereik, positiewe houdings teenoor die organisasie, werknemermotivering, werkstevredenheid, bewustheid van besigheidskonteks en samewerking met kollegas om werkprestasie te verhoog.¹⁷ Attridge (2009:383) definieer werknemerbetrokkenheid as die mate waartoe werknemers betrokke is by, toegewyd is aan, entoesiasties en passievol is oor hul werk. Dit beskryf 'n toestand waar werknemers positiewe emosies toon teenoor hul werk en glo dat hul werk persoonlik betekenisvol is, hul werkslas onder beheer is en hulle hoop het vir die toekoms van hul werk (Attridge, 2009:384).

Volgens Welch (2011:339) word werknemerbetrokkenheid beïnvloed deur interne kommunikasiebestuur omdat die waardes en doelwitte van die organisasie oorgedra word aan werknemers. 'n Organisasie wat daarin slaag om hul waardes en doelwitte te kommunikeer, kan daarin slaag om werknemers met die organisasie te laat identifiseer (White *et al.*, 2010:6). Sodoende kan werknemers met die visie, missie en doelwitte van die organisasie identifiseer en dit aanneem as hul eie (Papalexandris & Galanaki, 2009:368). Werknemers word dan aktief betrek by die bereiking van die organisasie se doelwitte.

Indien werknemers die organisasie se visie en doelwitte aanneem as hul eie, sal hulle hul persoonlike doelwitte ook hiermee belyn en dit gee aanleiding tot selfs hoër motivering en betrokkenheid. Hoër werknemerbetrokkenheid lei daartoe dat werknemers meer bewus is van waarheen die organisasie op pad is, en dit gee hulle vertroue dat hulle “by die organisasie hoort” (McCleod & Clarke, 2009:5) (hierdie stelling hou verband met die verhoudingsuitskots *toewyding*). Senior bestuur wat openlik en effektief met werknemers kommunikeer is om hierdie rede van kardinale belang vir positiewe werknemerbetrokkenheid (Papalexandris & Galanaki, 2009:366; Welch, 2011:339). Om werknemerbetrokkenheid te vestig, is 'n simmetriese wêreldbeskouing en tweerigting simmetriese kommunikasiemodel noodsaaklik sodat tweerigtingkommunikasie met werknemers kan geskied.

¹⁶ Die term *employee engagement* kan op verskeie maniere vertaal word, soos werknemerbetrekkinge of werknemerverbintnisse. Vir hierdie studie is daar besluit om die term werknemerbetrokkenheid te gebruik, omdat dit 'n meer aktiewe term is.

¹⁷ Vir meer definisies van die term *employee engagement*, sien Saks, 2006:601; Robertson & Cooper, 2009:326; Mishra *et al.*, 2014:187.

Die volgende stelling van McCleod en Clarke (2009:6) verduidelik dat werknemers se persoonlike doelwitte ook bevorder kan word deur hoër werknemerbetrokkenheid en dat werknemerbetrokkenheid se impak wyer strek as net op werknemers:

“Engagement is about establishing mutual respect in the workplace for what people can do and be, given the right context, which serves us all, as individual employees, as companies and organisations and as consumers of public services. It is our firm belief that it can be a triple win: for the individual at work, the enterprise or service, and for the country as a whole.”

Markos en Sridevi (2010:91) identifiseer verskeie dryfkragte vir positiewe werknemerbetrokkenheid en stel dat indien organisasies hoë betrokkenheid van hul werknemers wil hê, moet:

- die organisasie se praktyke en optrede belyn wees met die organisasie se strategie;
- werknemers bemagtig word;
- spanwerk en samewerking aangemoedig word;
- werknemers gehelp word om te groei en ontwikkel; en
- ondersteuning en erkenning waar gepas, aan werknemers gebied word.

Hierdie dryfkragte hou sterk verband met die beginsels van ’n simmetriese organisatoriese wêreldbeskouing en uitnemende kommunikasiebestuur, wat tweerigtingkommunikasie en veral terugvoer vereis. Hierdie elemente dien om ’n sterk, wederkerig voordelige organisasie-werknemer-verhouding te vestig. Dit hou ook verband met faktore wat lei tot beter werknemerbetrokkenheid soos gestel deur McCleod en Clarke (2009:33). Hierdie faktore sluit in:

- *Leierskap*: Leiers moet ’n sterk, deursigtige en eksplisiete organisatoriese kultuur vestig waarin dit duidelik aan werknemers gekommunikeer word hoe elkeen bydra tot die bereiking van die organisasie se visie en doelwitte. Dit hou verband met die dryfkrag van Marcos en Sridevi (2010:91) dat spanwerk en samewerking aangemoedig word. Sodoende sal elke werknemer weet wat hul plek in die span is en hoe alle werknemers saamwerk om die organisasie se visie en doelwitte te bereik.
- *Bestuurders en terugvoer*: Bestuurders moet werknemers behandel as individue en waardering toon vir en terugvoer gee oor werknemers se moeite en bydraes sodat

werknemers voel hulle word ondersteun in hul werk. Verder moet bestuurders duidelik kommunikeer oor wat verwag word van elke werknemer en verseker dat werk effektief en doeltreffend verloop. Dit vereis deurlopende tweerigtingkommunikasie tussen bestuurders en werknemers. Hierdie faktor hou verband met die dryfkragte soos bo gestel deur Marcos en Sridevi (2010:91) dat werknemers gehelp moet word om te ontwikkel en groei en dat werknemers ondersteun moet word en erkenning gegee word waar gepas.

- *Werknemers se stem:* Werknemers moet vertrou dat bestuur na hul idees sal luister, sal kommunikeer oor hul eie werksprestasie en oor besluitneming in hul departemente, en probleme sal deel sodat daar gedeelde oplossings gevind kan word.
- *Integriteit:* Werknemers moet glo dat die organisasie sy waardes uitleef en dat daar voldoen word aan gedragsnorme sodat integriteit en vertrouwe gevestig word by werknemers. Die organisasie se waardes moet kommunikeer word sodat werknemers hul daarmee kan vereenselwig. Dit hou verband met die dryfkrag soos gestel deur Marcos en Sridevi (2010:91) dat die organisasie se praktyke en optrede belyn wees met die organisasie se strategie.

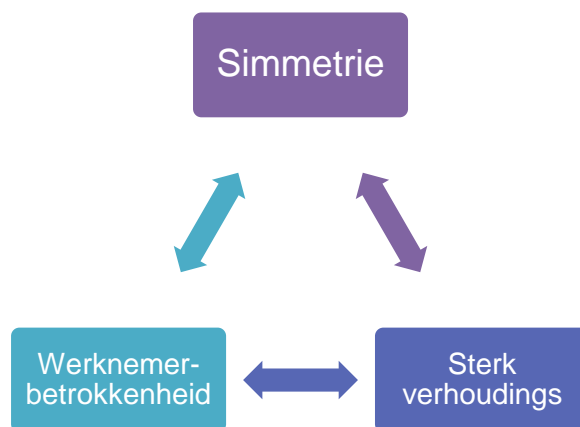
Om werknemerbetrokkenheid te bevorder is 'n langtermyn, voortdurende proses wat teweeg gebring word deur sterk verhoudings te vestig met werknemers. Volgens PDT (2014:10) vereis dit konsekwente poginge vanaf die organisasie se bestuur. Daardie poginge moet gekoppel wees aan organisatoriese dryfkragte en dan duidelik en konsekwent aan werknemers kommunikeer word. Volgens PDT (2014:10) word hoë werknemerbetrokkenheid gevestig deur die volgende:

- senior bestuur moet die organisatoriese visie duidelik aan alle werknemers kommunikeer;
- werknemers moet aangemoedig word om openlik te kommunikeer en die organisasie se visie deur hul insette beïnvloed (sien afdeling 2.4.4. oor simmetriese tweerigtingkommunikasie);
- bestuurders moet sterk verhoudings met werknemers direk onder hulle vestig;
- bestuurders moet aan werknemers kommunikeer dat hulle 'n waardevolle bydrae tot organisatoriese uitnemendheid lewer en werknemers sodoende bemagtig; en
- bestuurders moet voortdurend kommunikeer dat werknemers 'n verskil kan maak aan hul werksomgewing.

Die bogenoemde dryfkragte van positiewe werknemerbetrokkenheid soos gestel deur Marcos en Sridevi (2010:91), faktore wat lei tot beter werknemerbetrokkenheid van McCleod en Clarke (2009:33) en riglyne om hoë werknemerbetrokkenheid te vestig deur PDT (2014:10) hou verband met 'n simmetriese wêreldbeskouing, tweerigtingkommunikasie en verhoudingsbestuur (sien afdeling 2.6.2.).

Die essensie van simmetrie (ten opsigte van organisasies se wêreldbeskouing en uiteindelik korporatiewe kommunikasiebestuur en verhoudings met werknemers) is balans. Ten opsigte van verhoudings met werknemers impliseer dit dat daar 'n balans moet wees tussen organisasies en werknemers ten opsigte van verwagtinge, moeite, mag en doelwitte. Hierin lê die kern van werknemerbetrokkenheid. Sterk organisasie-werknemerverhoudings gee aanleiding tot hoë werknemerbetrokkenheid, wat impliseer dat organisasies en werknemers se belange met mekaar balanseer sodat beide partye uiteindelik voordeel trek. Indien daardie balans nie nagestreef en gehandhaaf word nie, het dit 'n negatiewe effek op organisasie-werknemerverhoudings omdat een party 'ingedoen' sal voel. Indien sterk verhoudings benadeel word, sal simmetrie afneem en sal dit moeiliker word om werknemerbetrokkenheid te vestig. Hierdie drie konsepte (simmetrie, sterk verhoudings en werknemerbetrokkenheid) is onlosmaaklik van mekaar.

Figuur 2.3. Die interafhanklike verhouding tussen simmetrie, sterk verhoudings en werknemerbetrokkenheid



Vertroue, wederkerige beheer, verhoudingstevredenheid en toewyding kan gesien word as belangrike uitkomst van sterk verhoudings sowel as vereistes vir hoë werknemerbetrokkenheid. Uitnemende interne kommunikasiebestuur speel 'n belangrike rol om werknemerbetrokkenheid te verbeter omdat dit gebruik word om die organisasie se visie, missie en elke werknemer se rol in die bereiking daarvan, te kommunikeer (Welch, 2011:338). Sodoende kan interne kommunikasiebestuur werknemers help om te identifiseer met die waardes van die organisasie, wat 'n sleutelfaktor is vir positiewe werknemerbetrokkenheid (Welch, 2011:339).

2.7.4.2. Hoekom is werknemerbetrokkenheid belangrik?

Hierdie afdeling fokus hoofsaaklik op twee resente verslae (McCleod & Clarke, 2009; PDT, 2014) wat die belang van sterk organisasie-werknemerverhoudings of werknemerbetrokkenheid internasionaal en binne die Suid-Afrikaanse konteks, bewys het. Hierdie verslae word grootliks gebruik om die bespreking oor die belang van werknemerbetrokkenheid toe te lig met praktiese bevindinge van resente navorsing. Na afloop van die bespreking word die bespreekte teorie saamgevat om 'n lys saam te stel wat die eienskappe van hoë werknemerbetrokkenheid uiteensit, riglyne bied vir die vestiging van hoë werknemerbetrokkenheid en wat die uitkomst van hoë werknemerbetrokkenheid is.

Die Gallup studie (2006, soos aangehaal deur McCleod & Clarke, 2009) wat in die Verenigde Koninkryk onderneem is, is deur die organisasie PDT in Suid-Afrika gedupliseer. Die eerste jaarlikse verslag van die "State of Employee Engagement Survey"¹⁸ is in Junie 2014 uitgereik. Hierdie studie het ondersoek ingestel oor die vlak van werknemerbetrokkenheid in Suid-Afrikaanse organisasies.

McCleod en Clarke (2009:7) het in hul studie gevind dat werknemers wat betrokke by hul organisasie voel, meer positief ingestel is teenoor hul werk, wat aanleiding gee tot 'n aantal tasbare en nie-tasbare voordele vir organisasies. Voorbeelde van tasbare voordele is onder andere werknemers se bereidwilligheid om hulpbronne uit hul eie te gee en gebruik, soos om byvoorbeeld met hul eie motor vir werksdoeleindes te ry of self toerusting te koop vir hul kantore. Nie-tasbare voordele verwys onder andere na 'n positiewe atmosfeer en organisatoriese kultuur en gemotiveerde werkspanne.

¹⁸ Die volledige verslag is beskikbaar by <http://www.pdtsa.co.za/2014-state-employee-engagement-survey/> en volledige statistiese inligting is daarin beskikbaar.

Die belangrikste uitkoms van positiewe werknemerbetrokkenheid is hoër produktiwiteit en verbeterde prestasie. Simmetriese tweerigtingkommunikasie staan sentraal tot hoër werknemerbetrokkenheid en organisasies moet moeite doen om sterker verhoudings werknemers te bou, terwyl werknemers kan besluit tot watter mate hulle betrokke wil wees by die organisasie (Saks, 2006:603; McCleod & Clarke, 2009:9). Elk van hierdie oefeninge (organisasies se moeite om sterker verhoudings te bou en werknemers se besluit om betrokke te wees) versterk volgens McCleod en Clarke (2009:9, ook Saks, 2006:603) die ander, want hoe meer moeite gedoen word om verhoudings met werknemers te bou, hoe meer geneig is werknemers om meer betrokke by die organisasie te wees en vice versa. Volgens navorsing onderneem deur PDT (2014:3) glo Suid-Afrikaanse werknemers dat hul motivering en prestasie aansienlik beter sou wees indien hul organisasie hul effektief betrek het by die organisasie se missie en doelwitte.

Werknemerbetrokkenheid is belangrik omdat dit sterk verband hou met verhoogde werknemerprestasie. McCleod en Clarke (2009:11) haal navorsing aan wat gedoen is deur die Gallup Organization (2006) waar daar bevind is dat beter werknemerbetrokkenheid lei tot laer werknemeromset, minder ongelukke in die werksplek, meer kliënte aanbevelings en hoër produktiwiteit en winsgewendheid. Hierdie stellings word ook ondersteun deur navorsing van Little en Little (2006:111). Daar is bevind dat organisasies met positiewe werknemerbetrokkenheid meer groei getoon het as ander organisasies en dat daar 'n beduidende verskil is tussen die inkomste van organisasies met hoë werknemerbetrokkenheid teenoor dié met lae werknemerbetrokkenheid. Betrokke werknemers is geneig om emosioneel en funksioneel meer toegewyd te wees aan hul organisasie (PDT, 2014).

In aansluiting met bogenoemde navorsing, het navorsing deur McCleod en Clarke (2009:14) bevind dat organisasies met hoë werknemerbetrokkenheid se werknemers minder dae siekverlof per jaar neem as werknemers met lae werknemerbetrokkenheid. Werknemers van organisasies met positiewe werknemerbetrokkenheid is minder geneig om die organisasie te verlaat en betrokke werknemers is meer geneig om hul organisasie vir ander aan te beveel (Blessingwhite, 2014:7; PDT, 2014:2). Verdere voordele van werknemerbetrokkenheid is dat hierdie werknemers positief en proaktief bydra tot die sukses van die organisasie, hulle is innoverende probleemoplossers en dra by tot 'n toename in produktiwiteit en winsgewendheid van hul organisasie (Blessingwhite, 2014:3; PDT, 2014:2). Hoë werknemerbetrokkenheid kan dus deurslaggewend wees vir organisasies in swakker ekonomiese toestande omdat dit

gekoppel word aan beter groei en verhoogde inkomste. Laer werknemerbetrokkenheid is op sy beurt nadelig vir organisasies. Die feit dat baie werknemers nie bydra tot hul organisasie of direkte spanne nie, beteken dat organisasies innoverende idees verloor en bestuurders nie die talent wat beskikbaar is, ten volle benut nie (PDT, 2014:7).

Na aanleiding van die bostaande bespreking, bied die onderstaande tabel 'n samevattende uiteensetting van maniere waarop hoë werknemerbetrokkenheid teweeg gebring kan word en die uitkomste van hoë werknemerbetrokkenheid.

Tabel 2.2. Werknemerbetrokkenheid

Hoe hoë werknemerbetrokkenheid teweeg gebring kan word:		Uitkomste van hoë werknemerbetrokkenheid
Werknemers moet noodsaaklike inligting ontvang	Bestuurders moet fokus op positiewe terugvoer oor werksprestasie	<ul style="list-style-type: none"> • werknemers se bereidwilligheid om hulpbronne uit hul eie te gee en te gebruik • positiewe atmosfeer • positiewe organisatoriese kultuur • gemotiveerde werkspanne • hoër produktiwiteit en verbeterde prestasie • laer werknemeromset • sterker organisatoriese groei • werknemers neem minder dae siekverlof per jaar • meer geneig om die organisasie vir ander aan te bevel • emosionele en funksionele toewyding aan die organisasie • dra proaktief by tot die sukses van die organisasie
Werknemers moet inligting ontvang oor hul werk en waarop hulle moet fokus	Werksbeskrywings wat werknemers toelaat om hul sterk eienskappe te gebruik	
Moet toegang hê tot nodige gereedskap om hul take effektief te voltooi	Ondersteuning en hulpbronne soos toesighouerondersteuning en samewerking	
Organisasies moet 'n omgewing skep waar werknemers betrokke voel deur sisteme, tegnologie en strategieë in plek te stel wat so 'n omgewing bevorder	Ergonomiese werksomgewing en aanpasbare ure	
Werknemers moet betrokke wees by besluitneming wat hulle direk raak	Besluitnemingsmag vir werknemers in laer posvlakke	
Bestuurders moet gereëde terugvoer gee	'n Organisasoriese kultuur wat spanning verlig vir beter balans tussen werk en privaatlewe	
Bestuurders moet leiding neem	'n Organisasoriese kultuur wat werknemer se ontwikkeling en groei aanmoedig	

(Saamgestel uit: Attridge, 2009; McCleod & Clarke, 2009 en PDT, 2014)

Dit is duidelik dat positiewe werknemerbetrokkenheid tot verskeie tasbare voordele vir organisasies lei. Hierdie bevindinge stem ooreen met dié van die *IABC Excellence Study* (Grünig, 1992; 2002) wat dit stel dat uitnemende kommunikasiebestuur lei tot uitnemende organisasies. Dit hou ook sterk verband met verhoudingsbestuur, soos ondersteun deur Saks (2006:603) se verduideliking van die sosiale uitruilteorie¹⁹. Effektiewe kommunikasiebestuur blyk 'n sleutelfaktor te wees vir hoë werknemerbetrokkenheid. Volgens Attridge (2009:390) is organisasies wat effektief kommunikeer, tot vier keer meer geneig tot hoë werknemerbetrokkenheid.

2.7.4.3. Werknemerbetrokkenheid en uitnemende interne kommunikasiebestuur

Die vlak van werknemerbetrokkenheid word grootliks toegeskryf aan kommunikasie tussen organisasies se leierskorps of topbestuur en die werksmag. Volgens PDT (2014:4) is die meerderheid werknemers gemotiveerd om 'n verskil te maak, maar hulle voel dat motivering gelykstaande is aan die hoeveelheid noodsaaklike inligting wat hulle ontvang. Baie werknemers dra nie aktief by tot die sukses van hul organisasies nie, wat grootliks toegeskryf kan word aan gebrekkige inligting oor waarop hulle moet fokus en die gebrek aan toegang tot die gereedskap wat nodig is om hul take effektief te voltooi (PDT, 2014:4). Hoewel die studie getoon het dat meeste werknemers gelukkig is met hul werk, is 'n groot deel van werknemers grootliks ongeïnteresseerd in hul werk en baie is onseker waarop hulle moet fokus in hul werk (PDT, 2014:4, ook beklemtoon deur Mishra *et al.*, 2014:184).

Die studie van PDT (2014) het getoon dat daar 'n definitiewe gebrek aan werknemers se deelname aan besluitnemingsprosesse wat 'n direkte impak op werknemers het. Meer as die helfte van werknemers voel dat hulle geen invloed het oor besluitneming oor sake wat hulle direk raak nie. Hierdie bevindinge beklemtoon die belang van interne omgewingskandering om werknemers se behoeftes en sienswyses te bepaal en interne kommunikasiebestuur waar werknemers betekenisvolle inligting ontvang (byvoorbeeld, waarop hulle moet fokus in hul werk en terugvoer daarop, toegang tot die nodige inligting om take te verrig, ensomeer), sowel as geleentheid vir tweerigtingkommunikasie, veral oor strategiese besluitnemings wat hulle direk raak. Wanneer topbestuur die organisasie se strategie aan werknemers kommunikeer, lei dit tot 'n toename in werkstevredenheid, toewyding en lojaliteit van werknemers (Attridge, 2009:390).

¹⁹ Die sosiale uitruilteorie berus daarop dat verhoudings oor tyd ontwikkel wat aanleiding gee tot vertroue, toewyding en lojaliteit (Saks, 2006:603). Hierdie uitkomst hou verband met die uitkomst van sterk verhoudings (sien afdeling 2.6.2.2.). Dit bevestig dat werknemerbetrokkenheid 'n tweerigtingverhouding behels tussen 'n organisasie en sy werknemers.

Interne kommunikasiebestuur verhoog produktiwiteit deur organisatoriese rolle en pligte te stroomlyn (Mishra *et al.*, 2014:184).

Volgens Mishra *et al.* (2014:183) en Blessingwhite (2014:3) speel interne kommunikasiebestuur 'n belangrike rol omdat dit 'n deursigtige kultuur vestig, waar werknemers toegang het tot inligting en hul so kan vereenselwig met die organisasie se prioriteite. Hierdie openlike en deursigtige kommunikasie word met die meeste vertroue ontvang wanneer dit vanaf 'n onmiddellike bestuurder kom (Papalexandris & Galanaki, 2009:366; Welch, 2011:339; Blessingwhite, 2014:25; Mishra *et al.*, 2014:184). Sterk interne kommunikasiebestuur bou toewyding en vertroue, wat lei tot werknemerbetrokkenheid (Mishra *et al.*, 2014:184) en volgens Blessingwhite (2014:25) moet dit deel wees van die organisasie se kultuur. Toewyding en vertroue is uitkomst van sterk verhoudings, wat die skakel tussen verhoudingsbestuur en werknemerbetrokkenheid beklemtoon.

Volgens PDT (2014:5) moet organisasies daarop fokus om 'n omgewing te skep waar werknemers betrokke voel deur sisteme, tegnologie en strategieë in plek te stel wat so 'n omgewing bevorder. Dit sluit leierskapopleiding, prestasiebestuur en verantwoordbaarheid-sisteme wat rigting en ondersteuning aan werknemers bied, in. Hierdie navorsing deur PDT (2014) het getoon dat daar 'n gebrek aan leierskap in Suid-Afrikaanse organisasies is waar die meerderheid werknemers wil hê dat hul bestuurders beter moet leiding neem en kommunikeer. Betrokke leiers kultiveer 'n omgewing van vertroue, oop kommunikasie, spanwerk en lojaliteit wat werknemers motiveer om tot die beste van hul vermoëns te presteer. Direkte bestuurders het 'n groot impak op die betrokkenheid van werknemers by hul organisasie, en daarom moet betrokkenheid leierskap-gedrewe wees wat deur bestuurstrukture na elke werknemer gedryf word (PDT, 2014:8).

Die voordele, soos onder andere 'n toename in winsgewendheid, produktiwiteit en doeltreffendheid, verbonde aan hoër werknemerbetrokkenheid is van onskatbare waarde vir organisasies (PDT, 2014:10). Dit is daarom nodig dat organisasies moeite sal doen om sterk verhoudings met hul belangrikste belangegroep, naamlik werknemers, te vestig en te onderhou. Die bespreking oor interne kommunikasiebestuur en werknemerbetrokkenheid lei tot die volgende teoretiese stelling:

Teoretiese stelling 5: *Sterk verhoudings met werknemers lei tot hoë werknemerbetrokkenheid, wat bydra tot die bereiking van organisatoriese doelwitte en uiteindelik organisatoriese uitnemendheid. Hoë werknemerbetrokkenheid lei tot verskeie tasbare en nie-tasbare voordele*

vir die organisasie, insluitend verbeterde produktiwiteit, meer samewerking en werknemers se toewyding aan die organisasie. Die wyse waarop interne kommunikasie bestuur word, word veral beïnvloed deur die organisatoriese kultuur. In die geval van organisasies met landswye takke, speel die kultuur van die hoofkantoor en hoe dit verskil van of ooreenkom met dié van landswye takke, 'n belangrike rol in hoe interne kommunikasie bestuur word. By wyse van desentralisering kan organisasies interne kommunikasiebestuur verbeter deurdat besluitnemingsmag en die kommunikasielading versprei word na laer vlakke in die organisasie.

2.8. Slot

In hierdie hoofstuk is die eerste navorsingsvraag beantwoord, naamlik *Hoe behoort organisasies verhoudings te bestuur met werknemers, volgens die literatuur?* Om hierdie vraag te beantwoord, is die teorie gegrond in kubernetika as metateorie en die sisteemteorie is as hoofteorie binne die raamwerk van kubernetika gebruik. Korporatiewe kommunikasiebestuur is as 'n sisteem verduidelik. Daar is bepaal dat die mate waartoe die sisteem oop of geslote is, grootliks bepaal word deur die organisasie se wêreldbeskouing. Die organisasie se wêreldbeskouing bepaal die tipe kommunikasiemodel wat in die organisasie toegepas word.

Daarna is die rolle van die korporatiewe kommunikasiepraktisyn en strategiese kommunikasiebestuur bespreek, wat behels dat die rol van die korporatiewe kommunikasiepraktisyn 'n invloed het oor die vlak waartoe kommunikasie strategies en dus uitnemend bestuur word in 'n organisasie. Indien die korporatiewe kommunikasiepraktisyn die rol van strategis vervul, kan kommunikasie 'n strategiese bydrae lewer tot die organisasie en die bereiking van sy doelwitte. Uitnemende strategiese kommunikasiebestuur se belangrikste uitkoms is sterk verhoudings met belangegroepe. Verhoudingsbestuur behels dat kommunikasie strategies moet plaasvind om verhoudings met belangegroepe te bestuur sodat die uitkomst van sterk verhoudings, naamlik gemeenskaplike beheer, vertroue, verhoudingsbevrediging en toewyding, teenwoordig is. Dit word teweeg gebring deur sekere verhoudingsboustrategieë toe te pas, byvoorbeeld toegang, openlikheid, positiwiteit, versekering, netwerkvorming, deel van take, samewerking, onvoorwaardelike konstruktiwiteit en wen-wen of geen onderhandeling.

Interne kommunikasiebestuur is volgende bespreek binne die raamwerk van uitnemende kommunikasie- en verhoudingsbestuur. Die invloed van organisatoriese kultuur op interne kommunikasiebestuur is bespreek binne die konteks van organisasies wat geografies wyd verspreid geleë is. Dit is blyk dat desentralisering (wat bepaal word deur die organisatoriese kultuur) interne kommunikasiebestuur en organisatoriese prestasie en -effektiwiteit veral in nasionale organisasies met landswye takke, kan verhoog. Daar is bepaal dat sterk verhoudings met werknemers noodsaaklik is vir hoë werknemerbetrokkenheid.

Werknemers is 'n strategiese belangegroep vir organisasies (spesifiek in die diensleweringsektor). Indien daar sterk verhoudings met werknemers gevestig word, dra uitnemende interne kommunikasiebestuur by tot werknemerprestasie, werkstevredenheid, die organisasie se positiewe beeld na buite, organisatoriese effektiwiteit en 'n sterk korporatiewe identiteit. In die konteks van nasionale organisasies met landswye takke speel kultuur 'n belangrike rol, omdat streekskulture die verskillende takke en werknemers beïnvloed. Desentralisering in landswye organisasies kan help om die kommunikasielas van korporatiewe kommunikasiepraktisyns te verlig en aanleiding gee tot organisatoriese uitnemendheid deurdat besluite vinniger geneem kan word en die organisasie sodoende vinniger kan aanpas by omgewingsveranderinge.

In Hoofstuk 3 word die navorsingsmetodologie vir hierdie studie bespreek. Die gekose navorsingsbenadering en -metodes gaan bespreek en gemotiveer word.

HOOFSTUK 3

Navorsingsmetodologie

3.1. Inleiding

In Hoofstuk 2 is die eerste navorsingsvraag beantwoord, naamlik *Hoe behoort organisasies verhoudings te bestuur met werknemers, volgens die literatuur?* Om daardie vraag te beantwoord, is die belangrikste literatuur rakende kommunikasie- en verhoudingsbestuur, sowel as interne kommunikasiebestuur en werknemerbetrokkenheid bespreek. Uit die bespreking van die literatuur is daar sekere teoretiese stellings gemaak wat die empiriese komponent van die studie lei. In Hoofstuk 3 word die navorsingsmetodologie bespreek om uiteindelik die tweede, derde en vierde spesifieke navorsingsvrae, soos gestel in Hoofstuk 1, te beantwoord. Die navorsingsontwerp en -metodes wat gebruik is om elke spesifieke navorsingsvraag te beantwoord, gaan bespreek word. Die etiese proses wat tydens die navorsingproses gevolg is, word ten laaste bespreek.

Hon en Grunig (1999) het 'n betroubare en geldige vraelys saamgestel om die kwaliteit van verhoudings asook tipe verhoudings, kwantitatief te bepaal. Hierdie vraelys gaan gebruik word om die kwaliteit van die verhouding en die tipe verhoudings tussen SEESA hoofkantoor en die bestuurders van die landswye takke te bepaal. Om 'n deeglike begrip te kry van die kommunikasiestrategieë wat deur SEESA hoofkantoor gebruik word om met bestuurders van landswye takke sterk verhoudings te vestig, is kwalitatiewe navorsing egter ook nodig. Daar word dus 'n gemengde metodebenadering deur die proses van triangulasie gevolg vir die navorsingsmetodologie, waar beide kwantitatiewe en kwalitatiewe navorsingsmetodes gebruik word. Die navorsingsstelsel wat gevolg word, is 'n gevallestudie van die organisasie SEESA.

3.2. Navorsingsontwerp

Die navorsingsstelsel van hierdie studie is 'n gevallestudie. Du Plooy (2009:180) beskryf 'n gevallestudie as die ondersoek en analise van 'n enkele stelsel. Hierdie metode is hoogs aanpasbaar en reageer maklik op die vereistes van omstandighede omdat daar geen vasgestelde bloudruk is vir die struktuur van 'n gevallestudie nie (Du Plooy, 2009:180). Die doelwit van gevallestudies is dikwels om kwalitatiewe inligting te beskryf (Du Plooy, 2009:181).

Enkel-sisteemondersoeke hoef nie noodwendig gegrond te wees op 'n toekomstige oriëntasie nie, maar kan gebruik word om huidige toestande en gedrag te ondersoek en beskryf (Du Plooy, 2009:181).

Du Plooy (2009:181-182) sê dat die nadeel van gevallestudies is dat bevindinge nie veralgemeen kan word nie, maar beskryf die voordele daarvan as volg:

- die navorser kan 'n gestalt ('n geheel) bou van die enkele sisteem, op grond van 'n verskeidenheid databronne;
- dit is nuttig om mense se ervaring van aanpassings by veranderinge te ondersoek;
- dit kan gebruik word om ontwikkelingsprosesse te beskryf;
- die navorser kan die struktuur ontwerp volgens die beskikbare tyd, geld, onderwerpe en sosiale konteks; en
- dit kan beplan word om die spesifieke aard van die navorsingsprobleem te akkommodeer.

Binne hierdie navorsingsstelsel word die navorsingsontwerp nou uiteengesit. Die navorsingsontwerp is 'n plan wat aandui hoe navorsing aangepak word, wie of wat betrokke is, asook waar en wanneer die studie gaan plaasvind (Du Plooy, 2009:85). Navorsing kan 'n kwantitatiewe of kwalitatiewe ontwerp volg. Mersham *et al.* (1995:125) voer aan dat daar plek vir beide in korporatiewe kommunikasiestudies is, maar dat die doel van die studie die tipe navorsing wat gedoen word, bepaal.

Kwantitatiewe navorsing is volgens Du Plooy (2009:86) geskik wanneer veranderlikes gemeet of getel wil word. Kwalitatiewe navorsingsontwerpe word gebruik wanneer die eienskappe, waardes, behoeftes of karaktereenskappe wat iets onderskei, ondersoek word (Du Plooy, 2009:88). Die onderstaande tabel dui die verskille tussen kwantitatiewe en kwalitatiewe navorsing aan ten opsigte van die benadering tot die omgewing, doel van die studie, navorsingstrategie en objektiwiteit:

Tabel 3.1. Verskille tussen kwantitatiewe en kwalitatiewe navorsing

	Kwantitatief	Kwalitatief
Benadering tot omgewing	Beheerde omgewing Geselekteerde steekproewe	Natuurlike omgewing Algehele konteks
Doel van navorsing	Kwantitatiewe beskrywings Verduideliking en voorspelling	Uitgebreide beskrywing Geïnterpreteerde begrip
Navorsingstrategie	Deduktief Veralgemening	Induktief Kontekstualisering
Objektiwiteit	Maksimum beheer oor faktore	Intersubjektiwiteit en inboeseming van vertroue van deelnemers vir betroubaarheid en geloofwaardigheid

(Aangepas uit: Babbie & Mouton, 2011:273)

Daar bestaan ook 'n derde navorsingsparadigma. Johnson en Onwuegbuzie (2004:14) stel dat gemengde metodenavorsing 'n sinoniem is vir gemengde navorsing en gebruik kan word om tradisionele kwalitatiewe en kwantitatiewe navorsing te komplimenteer. 'n Sleuteleienskap van gemengde metodenavorsingsontwerpe is die metodologiese pluralisme daarvan, wat lei tot beter navorsing (Johnson & Onwuegbuzie, 2004:14). Hierdie studie volg 'n gemengde metodebenadering, waar 'n kombinasie van kwantitatiewe en kwalitatiewe metodes gebruik word om data in te samel. Deur kwantitatiewe en kwalitatiewe metodes te gebruik, is die studie meer aanpasbaar en buigsam (Daymon & Holloway, 2002:169). Daar sal nou gekyk word na elk van die drie navorsingsparadigmas, naamlik kwalitatief, kwantitatief en die gemengde metodebenadering.

3.2.1. Kwalitatiewe navorsing

Kwalitatiewe puriste verwerp positivisme en glo dat tyd- en konteks-vrye veralgemenings in die sosiale wetenskappe nie moontlik of wenslik is nie. Hulle glo verder dat navorsing waardegebonde is, dat dit onmoontlik is om ten volle te onderskei tussen oorsaak en gevolg en dat logika vloei van spesifiek na algemeen (induktiewe redenering). Omdat die subjektiewe persoon die enigste bron van hul realiteit is, glo hulle ook dat die persoon met kennis nie geskei kan word van die kennis nie (Johnson & Onwuegbuzie, 2004:14). Kwalitatiewe puriste word ook

geken aan hul afkeur vir onbetrokke en passiewe skryfstyl en verkies eerder gedetailleerde, ryk en empatiese skryfstyl wat direk en, tot 'n mate, informeel geskryf word (Johnson & Onwuegbuzie, 2004:14).

Kwalitatiewe navorsers is primêr geïnteresseerd daarin om aksies van deelnemers in detail te beskryf en te verstaan in terme van die konteks (Babbie & Mouton, 2011:271). Du Plooy (2009:30) sê dat kwalitatiewe navorsing die kwalitatiewe aspekte van kommunikasie ervarings wil interpreteer. Dit is gegrond op die ontologiese aannames van materialisme in die 1940's om interpreterende beskrywings van ervarings te gee (Du Plooy, 2009:31). Kwalitatiewe navorsing maak meestal gebruik van induktiewe redenering (eerder as deduktiewe redenering), wat behels dat navorsing gedoen word om patrone vas te stel, en die patrone dan vergelyk of gekontrasteer word om uiteindelik 'n algemene aanname of gevolgtrekking te maak (Du Plooy, 2009:33).

Babbie en Mouton (2011:271) sluit by laasgenoemde aan deur te noem dat 'n induktiewe benadering tot kwalitatiewe navorsing behels dat die navorser begin deur hom/haarself in die natuurlike omgewing te verdiep en dan eerste-orde gebeure of verskynsels so akkuraat moontlik te beskryf. Daarna bou die navorser tweede-orde konstruksies en eindig uiteindelik by 'n hipotese/teorie wat die waarnemings verduidelik. Dit beteken dat kwalitatiewe navorsing nie gebruik word om 'n stelling as waar of vals te bewys nie, maar om 'n verskynsel te bespreek deur spesifieke elemente en patrone te ondersoek. 'n Proses van induktiewe redenering word gebruik wat daarop fokus om die logika van die betekenis-skepproses (*meaning-making process*) soos dit ervaar word deur die deelnemer, te ondersoek en die uitkomst daarvan in narratiewe vorm te bespreek (Du Plooy, 2009:33). Volgens Du Plooy (2009:88) word kwalitatiewe navorsingsontwerpe gebruik wanneer daar min bestaande literatuur beskikbaar is in 'n navorsingsveld, sowel as om gedrag, temas, neigings, houdings, behoeftes of verhoudings wat van toepassing is, te ondersoek.

Babbie en Mouton (2011:270) beskryf 'n kwalitatiewe navorsingsparadigma as 'n generiese navorsingsbenadering in sosiale navorsing waarvolgens die navorser 'n binnestaander se perspektief aanneem. Die primêre doelwit van studies wat hierdie benadering volg, is om menslike gedrag te beskryf en te verstaan, eerder as om dit te verduidelik. Die term 'kwalitatief' verwys na 'n versameling van metodes en tegnieke wat 'n sekere stel beginsels en logika volg (Babbie & Mouton, 2011:270). Kwalitatiewe studies sal dan tipies kwalitatiewe metodes gebruik

om inligting in te samel soos byvoorbeeld deelnemer-waarneming, kwalitatiewe inhoudsanalise, oop-einde vraelyste en fokusgroep- of semi-gestruktureerde onderhoude (Babbie & Mouton, 2011:270; Du Plooy, 2009:89). Kwalitatiewe metodes word ook vir data-analise gevolg soos diskoersanalise, narratiewe analise of die gegronde teoriebenadering. Du Plooy (2009:89) voeg by dat metodes vir data-analise in 'n kwalitatiewe navorsingsontwerp meestal gesentreer is rondom inhoudsanalise, soos die analise van geskrewe of verbale antwoorde en/of oudiovisuele materiaal. Volgens Du Plooy (2009:89) is kwalitatiewe navorsingsontwerpe meer aanpasbaar as kwantitatiewe navorsingsontwerpe en dit is dus 'n meer sirkulêre proses.

Kwalitatiewe navorsing het unieke eienskappe wat dit van kwantitatiewe navorsing op verskeie maniere onderskei (Babbie & Mouton, 2011:270,279):

- navorsing word gedoen in die natuurlike omgewing van deelnemers;
- daar is fokus op die proses, eerder as op die uitkomst;
- die deelnemer se perspektief word beklemtoon;
- die kwalitatiewe navorser word gesien as die 'hoof-instrument' in die navorsingsproses;
- 'n gedetailleerde betrokkenheid by die voorwerp van die studie;
- 'n klein aantal gevalle word bestudeer; en
- 'n oopheid vir meervoudige bronne van data (multi-metodebenadering)

In die onderstaande tabel word die sterk en swak eienskappe van kwalitatiewe navorsingsontwerpe uiteengesit.

Tabel 3.2. Sterk en swak eienskappe van kwalitatiewe navorsingsontwerpe

Sterk eienskappe	Swak eienskappe
Data word gebaseer op deelnemers se eie kategorieë van betekenis	Die kennis kan nie veralgemeen word tot ander mense in ander omstandighede nie
Meer gepas om 'n beperkte aantal gevalle in-diepte te ondersoek	Dit is moeilik om kwantitatiewe voorspellings te maak
Nuttig om verskynsels te bespreek	Dit is moeiliker om hipoteses en teorieë te toets
Voorsien inligting vir individuele gevalle	Dit het minder geloofwaardigheid by sommige navorsers
Verskillende gevalle kan vergelyk en analiseer word	Dit neem meer tyd om data in te samel in vergelyking met kwantitatiewe navorsing
Voorsien begrip vir mense se persoonlike verstaan van ervarings en verskynsels	Data-analise in tydrowend
Kan in ryk detail beskryf hoe verskynsels geplaas en vasgevang is in plaaslike konteks	Die resultate word maklik beïnvloed deur navorsers se persoonlike vooroordele
Die navorser identifiseer kontekstuele- en liggingsfaktore soos dit verband hou met die verskynsel van belang	
Die navorser kan dinamiese prosesse ondersoek	
Data word gewoonlik in natuurlike omgewings ingesamel	
Aanpasbaar by deelnemers se behoeftes	
Aanpasbaar by veranderinge in die omgewing tydens die studie	
Kan ideografiese kousaliteit bepaal (bepaal die oorsake en gevolge van 'n spesifieke voorval)	

(Aangepas uit: Johnson & Onwuegbuzie, 2004:20)

Kwalitatiewe metodes, naamlik semi-gestruktureerde onderhoude en 'n inhoudsanalise word in hierdie studie gebruik om die inhoud en aard van die SEESA hoofkantoor se verhoudingsbestuur vas te stel.

3.2.2. Kwantitatiewe navorsing

Kwantitatiewe puriste glo volgens Johnson en Onwuegbuzie (2004:14) dat sosiale waarnemings as entiteite hanteer moet word, op dieselfde wyse as wat fisiese wetenskaplikes fisiese verskynsels hanteer. Verder glo hulle dat die waarnemer apart is van die entiteite wat waargeneem word en dat sosiale navorsing objektief moet wees sodat tydvrre en konteksvrre veralgemenings moontlik is. Volgens hierdie denkskool moet navorsers emosioneel losstaande wees van en onbetrokke wees by die onderwerpe wat bestudeer word en hul hipoteses empiries toets (Johnson & Onwuegbuzie, 2004:14).

Kwantitatiewe navorsingsontwerpe kan ook gebruik word wanneer 'n induktiewe redeneringsproses gevolg word waar konstrakte geïdentifiseer en veranderlikes en verhoudings gemeet word (Du Plooy, 2009:86). Die doelwit van 'n kwantitatiewe studie is om verhoudings, hoeveelhede en grade te beskryf, voorspel of te verduidelik (Du Plooy, 2009:87). Die navorsingsontwerp vir hierdie studie is dus gedeeltelik kwantitatief, omdat die konstrakte om die kwaliteit van verhoudings en tipe verhoudings te bepaal reeds opgestel is deur Hon en Grunig (1999).

Volgens Baxter en Babbie (2004:103) word kwantitatiewe kommunikasienavorsing dikwels gebruik wanneer navorsers 'n sisteemperspektief aanneem. Baxter en Babbie (2004:103) voer aan dat die sterkste kommunikasienavorsing gedoen kan word deur multi-metodenavorsing te onderneem, waar kwalitatiewe en kwantitatiewe metodes gebruik word. Frey *et al.* (1991:99) noem hierdie multi-metodebenadering die proses van triangulasie en sê dat dit gebruik word om data-insameling se presisie te verhoog en die kontekstuele invloede op daardie data te beskryf.

Du Plooy (2009:30) lys die volgende aannames van kwantitatiewe studies:

- 'n objektiewe en waarde-vrre realiteit bestaan wat ontologies nagevors kan word;
- kommunikasie, as deel van die sosiale wêreld, kan objektief gemeet word;
- die navorsingsproses is essensieel, maar nie eksklusief, gegrond op deduktiewe redenering;
- realiteit kan verduidelik word in terme van veralgemenings of universele wette;
- empiriese waarnemings en ervaring is die enigste bron van ware kennis;
- objektiewe metodes kan ontwikkel word om realiteit te ondersoek; en
- waarnemings kan gemeet word in kwantitatiewe terme.

Kwantitatiewe navorsing is gepas wanneer groot hoeveelhede numeriese data ingesamel word om verskynsels te voorspel, verduidelik en te beheer (Songuro, 2002:3). Omdat hierdie studie die kwaliteit van die verhoudings tussen SEESA hoofkantoor en bestuurders van landswye takke, sowel as die tipe verhoudings wat bestaan, wil bepaal, is kwantitatiewe metodes ideaal om hierdie hoeveelheid data oor groot afstande in te samel. Kwantitatiewe metodes word ook in hierdie studie gebruik weens die gebrek aan beskikbare fondse en tyd wat dit sou verg om landswyd onderhoude met takbestuurders te voer. In die onderstaande tabel word die sterk en swak eienskappe van kwantitatiewe navorsingsontwerpe uiteengesit.

Tabel 3.3. Sterk en swak eienskappe van kwantitatiewe navorsingsontwerpe

Sterk eienskappe	Swak eienskappe
Die toets van reeds opgestelde teorieë oor hoe verskynsels voorkom.	Die navorser se kategorieë reflekteer nie altyd plaaslike instellings se verstaan/begrip nie.
Navorsingsresultate kan veralgemeen word indien die steekproewe die regte grootte is.	Die navorser kan ander verskynsels miskyk omdat die klem geplaas word op die toets van hipoteses, eerder as hipotese generering.
Bevindinge kan veralgemeen word as dit op verskeie bevolkings getoets is.	Die kennis wat dit produseer mag te abstrak en algemeen wees vir direkte toepassing in 'n spesifieke plaaslike geleentheid, konteks en op individue.
Nuttig om data te verkry sodat kwantitatiewe voorspellings gemaak kan word.	Die navorser se kategorieë reflekteer nie altyd plaaslike instellings se verstaan/begrip nie.
Die navorser kan 'n situasie opstel wat verskeie veranderlikes elimineer om oorsaak-en-gevolgverhoudings beter te assesser.	Die navorser se teorieë reflekteer nie altyd plaaslike instellings se verstaan/begrip nie.
Data-insameling kan vinnig geskied.	
Data analise is minder tydrowend omdat daar gebruik gemaak kan word van statistiese sagteware.	
Voorsien presiese, numeriese data.	
Navorsingsresultate is onafhanklik van die navorser.	
Nuttig om groot hoeveelheid mense te bestudeer.	

(Aangepas uit: Johnson & Onwuegbuzie, 2004:19)

Die derde navorsingsparadigma wat behels dat kwalitatiewe en kwantitatiewe metodes gebruik word binne een navorsingsontwerp om die swakhede van elk te oorkom en uiteindelik meer betroubare en geldige resultate te verkry, word vervolgens bespreek.

3.2.3. Die gemengde metodebenadering

“...the bottom line is that research approaches should be mixed in ways that offer the best opportunities for answering important research questions.” (Johnson & Onwuegbuzie, 2004:16).

Johnson en Onwuegbuzie (2004:20) onderskei tussen twee tipes gemengde metodnavorsing: gemengde modelnavorsing en gemengde metodnavorsing. Die gemengde modelnavorsing stel voor dat kwantitatiewe en kwalitatiewe benaderings gemeng word tydens verskillende fases van die navorsingsproses (daar word dus in dieselfde fase van beide kwantitatiewe en kwalitatiewe metodes gebruik gemaak), terwyl gemengde metodnavorsing behels dat 'n kwantitatiewe fase en kwalitatiewe fase gebruik word in 'n algehele navorsingstudie (die fases word duidelik geskei binne die navorsingsontwerp). Hierdie studie gebruik 'n gemengde metodebenadering, wat hiernaas in meer detail bespreek word.

Om gebruik te maak van die gemengde metodebenadering, moet die navorser twee primêre keuses maak, naamlik of hulle binne een dominante paradigma te werk gaan of nie; en of die navorsingsfases gelyktydig of opeenvolgend onderneem word (Johnson & Onwuegbuzie, 2004:20). Hierdie studie volg 'n kwalitatiewe paradigma en navorsingsfases word gelyktydig onderneem, waar beide kwalitatiewe en kwantitatiewe metodes gebruik word om inligting in te samel. Omdat die studie onderneem word binne die kwalitatiewe paradigma, word geldigheid en betroubaarheid en etiek bespreek binne die raamwerk van 'n kwalitatiewe paradigma.

3.2.3.1. Wat is die gemengde metodebenadering?

Gemengde metodnavorsing word deur Johnson en Onwuegbuzie (2004:17) definieer as 'n klas van navorsing waar die navorser binne 'n enkele studie die tegnieke, metodes, benaderings, konsepte of taal van kwantitatiewe en kwalitatiewe navorsing meng of kombineer. Hoewel daar verskeie pragmatiese verskille is tussen kwantitatiewe en kwalitatiewe navorsing, is daar ook sekere ooreenkomste (Johnson & Onwuegbuzie, 2004:15).

Beide kwantitatiewe en kwalitatiewe navorsers:

- gebruik empiriese waarnemings om navorsingsvrae te beantwoord;
- beskryf data en konstruteer verduidelikende argumente vanuit die data;
- spekuleer oor die uitkomst wat waargeneem is; en
- gebruik voorkomende maatreëls om vooroordele en ander bronne van ongeldigheid wat moontlik kan voorkom, aan te spreek.

Johnson en Onwuegbuzie (2004:15) stel dat navorsers hulself moet afvra wanneer elke navorsingsbenadering die beste gebruik kan word en hoe dit gemeng of gekombineer kan word in navorsingstudies. Die hedendaagse wêreld word toenemend meer interdisiplinêr, kompleks en dinamies, en daarom behoort navorsers een metode te komplimenteer met 'n ander sodat uitnemende navorsing gedoen kan word (Johnson & Onwuegbuzie, 2004:15). Deur 'n nie-puristiese of gemengde posisie in te neem, kan navorsers ontwerpkomponente meng en pas wat hul die beste kans sal gee om spesifieke navorsingsvrae te beantwoord.

Om uiteindelik navorsingsmetodes effektief te meng, moet die navorser al die relevante eienskappe van kwantitatiewe en kwalitatiewe navorsing oorweeg. Byvoorbeeld, die belangrikste eienskappe van kwantitatiewe navorsing is die fokus op deduksie, bevestiging, die toets van hipoteses, verduideliking, voorspelling, gestandaardiseerde data-insameling en statistiese analise (Johnson & Onwuegbuzie, 2004:18). Die belangrikste eienskappe van kwalitatiewe navorsing is induksie, ontdekking, verkenning, teorie/hipotese generering en kwalitatiewe analise (Johnson & Onwuegbuzie, 2004:18). Wanneer navorsers die sterk- en swak punte van elke navorsingsbenadering begryp, word hulle in staat gestel om navorsingsmetodeste meng en dit is die fundamentele beginsel van gemengde navorsing.

Gemengde navorsing gebruik 'n pragmatiese metode. Dit is 'n poging om die gebruik van veelvuldige benaderings om navorsingsvrae te beantwoord, te legitimeer, eerder as om navorsers se keuses te beperk (Johnson & Onwuegbuzie, 2004:17). Dit is inklusief, pluralisties en komplimentêrend, wat voorstel dat navorsers 'n meer kreatiewe benadering tot navorsingsmetodes kan volg. Die navorsingsvraag is fundamenteel en daarom behoort navorsingsmetodes die navorsingsvraag te volg om die beste metodeste vind om die vrae te beantwoord (Johnson & Onwuegbuzie, 2004:17-18).

3.2.3.2. Pragmatisme as filosofiese genoot vir gemengde metodnavorsing

Johnson en Onwuegbuzie (2004:16) en Cresswell (2003:11) stel die pragmatiese metode van klassieke pragmatiste voor as 'n denkwysie vir navorsers oor tradisionele dualismes van kwantitatiewe en kwalitatiewe puriste om kommunikasie tussen navorsers te verbeter. Pragmatisme help volgens Johnson en Onwuegbuzie (2004:16) en Cresswell (2003:12) om lig te werp op hoe navorsingsmetodes effektief gemeng kan word.

Dit behels dat wanneer idees beoordeel word, hul empiriese en praktiese gevolge oorweeg moet word (Cresswell, 2003:12; Johnson & Onwuegbuzie, 2004:17). In sommige situasies is 'n kwalitatiewe benadering meer gepas, in ander 'n kwantitatiewe benadering. In baie situasies kan navorsers insigte en prosedures van beide benaderings saamvoeg om 'n hoër standaard resultate te kry. Dit impliseer dat Johnson en Onwuegbuzie (2004:17) se behoefte-gebaseerde benadering tot navorsingsmetodes en konsepseleksie, gebruik word. Die pragmatiese uitgangspunt vir navorsingsbenaderings kan saamgevat word soos volg: kies die beste kombinasie van navorsingsmetodes en -prosedures om elke navorsingsvraag op die beste moontlike wyse te beantwoord.

Om die leser 'n beter begrip te gee van die filosofie van pragmatisme word 'n paar sleuteleienskappe van hierdie filosofie uiteengesit in die onderstaande tabel. Soos alle filosofieë het pragmatisme steeds sekere tekortkominge, soos kortliks genoem in die onderstaande tabel.

Tabel 3.4. Sleuteleenskappe en tekortkominge van Pragmatisme

Sleuteleenskappe van Pragmatisme	Tekortkominge van Pragmatisme
Pragmatisme is daarop toegespits om 'n middeweg te vind tussen filosofiese dogmatismes om 'n werkbare oplossing te vind	Basiese navorsing word afgeskeep ten gunste van toegepaste navorsing omdat toegepaste navorsing meer onmiddellike en praktiese resultate bied
Verwerp tradisionele dualismes (byvoorbeeld feite versus waardes, subjektivisme versus objektivisme, ensovoorts) en verkies dat dit eerder werk om eiesoortige probleme op te los	Bevorder klein veranderinge, eerder as meer fundamentele, strukturele of revolusionêre veranderinge in die samelewing
Erken die bestaan en belang van die natuurlike en fisiese wêreld sowel as die sosiale en psigologiese wêreld wat kultuur, taal en subjektiewe denke insluit (sien nie die wêreld as 'n absolute eenheid nie)	Die bedoeling van bruikbaarheid en werkbaarheid kan vaag wees en minder eksplisiet aangespreek word deur 'n navorser
Het 'n hoë agting vir die realiteit en invloed van menslike ervaring in aksie	Baie gryp na pragmatisme as 'n manier om tradisionele filosofiese en etiese dispuete te omseil
Kennis word beskou as beide gekonstrueer en gebaseer op die realiteit van die wêreld soos dit ervaar en geleef word en navorsing vind altyd binne sosiale, historiese, politiese en ander kontekste plaas	
Ondersteun fallibilisme (huidige oortuiginge en navorsingsresultate is selde, indien ooit, perfek, verseker of absoluut)	
Ondersteun eklektisisme en pluralisme (bv. verskillende, selfs teenstrydige teorieë en perspektiewe kan nuttig wees; waarneming, ervaring en eksperimente is almal nuttige maniere om mense en die wêreld te begryp)	
Verkies aksie bo filosofering (dit is dus op 'n wyse 'n "anti-filosofie")	
Individuele navorsers het vryheid van keuse om ook hul eie metodes en tegnieke te kies	
Neem 'n eksplisiete waarde-georiënteerde benadering tot navorsing vanaf kulturele waardes en ondersteun gedeelde waardes soos demokrasie, vryheid en gelykheid	
Ondersteun praktiese teorie	
Bied die pragmatiese metode om dualismes op te los en metodologiese keuses te maak	

(Aangepas uit: Cresswell, 2003:12 en Johnson & Onwuegbuzie, 2004:18-19)

3.2.3.3. Doelwitte van die gemengde metodebenadering

Gemengde metode navorsingsontwerpe is baie dieselfde as om 'n klein kwantitatiewe en klein kwalitatiewe studie te onderneem binne een oorhoofse navorsingstudie. Om egter oorweeg te word as gemengde metode-ontwerp, moet die bevindinge in 'n een of ander stadium integreer word in die data interpretasie. Volgens Johnson en Onwuegbuzie (2004:22) is daar vyf doelwitte wanneer die gemengde metodenavorsingsontwerp oorweeg word:

- *Triangulasie*: om bevindinge te ondersteun deur verskillende navorsingsmetodes te gebruik om dieselfde verskynsel te ondersoek.
- *Aanvullendheid*: die vergelyking van verskillende metodes se resultate om mekaar aan te vul, te verduidelik of te illustreer.
- *Inisiasie*: ontdekking van paradokse en teenstellings wat daartoe lei dat die navorsingsvraag herformuleer word.
- *Ontwikkeling*: die gebruik van bevindinge van een metode om bevindinge van ander metodes aan te vul.
- *Uitbreiding*: die gebruik van verskillende metodes en komponente om die breedte en strekking van navorsing te vergroot.

Hierdie studie se doelwit vir die gemengde metodebenadering is triangulasie, waar verskillende metodes gebruik word om dieselfde verskynsel te ondersoek. Volgens Du Plooy (2009:40-41) verwys triangulasie na 'n proses waar twee of meer data-insamelingsmetodes en bronne gebruik word om data in te samel. Triangulasie verhoog betroubaarheid en geldigheid van navorsing en bevindinge (Du Plooy, 2009:41), wat bepaal dat die studie ondersoekend sowel as beskrywend is. Verskillende kwalitatiewe en kwantitatiewe metodes word gebruik om die swakhede van die ander telkens uit te skakel. So word daar byvoorbeeld van kwantitatiewe vraelyste gebruik gemaak omdat dit goedkoper en meer effektief is om inligting oor groot geografiese afstande in te samel, maar waar dit moontlik is, word kwalitatiewe metodes soos semi-gestruktureerde onderhoude en inhoudsanalises gebruik sodat die studie meer aanpasbaar is by veranderinge en meer in-diepte inligting ingesamel kan word (Johnson & Onwuegbuzie, 2004:22).

3.3. Navorsingmetodes

Soos reeds beskryf in hierdie hoofstuk, word kwalitatiewe en kwantitatiewe metodes gebruik deur 'n proses van triangulasie binne die gemengde metodebenadering. Elke metode is gekies sodat relevante data ingesamel word om uiteindelik die navorsingsvrae soos gestel in Hoofstuk 1, so akkuraat moontlik te beantwoord aan die hand van die teoretiese stellings gemaak in Hoofstuk 2. Tabel 3.5 bied 'n uiteensetting van die verhouding tussen elke spesifieke navorsingvraag en navorsingmetode:

Tabel 3.5. Navorsingsvrae en navorsingmetodes

Spesifieke navorsingsvraag	Navorsingmetode
Hoe behoort organisasies verhoudings te bestuur met werknemers, volgens die literatuur? (Teoretiese stellings 1-5)	Literatuurstudie (Hoofstuk 2)
Watter verhoudingsboustrategieë implementeer SEESA hoofkantoor om sterk verhoudings te vestig met bestuurders van landswye takke?	Inhoudsanalise van kommunikasiestrategie
Wat is SEESA hoofkantoor se persepsie van verhoudingsbestuur met bestuurders van landswye takke?	Semi-gestruktureerde onderhoude met SEESA besturende direkteur, korporatiewe ontwikkelingsbestuurder en korporatiewe kommunikasiepraktisyn
Wat is bestuurders van landswye SEESA takke se persepsie van verhoudingsbestuur vanaf SEESA hoofkantoor?	Vraelyste aan bestuurders van landswye SEESA takke

Vir die leser se vinnige verwysing en om lees te vergemaklik, word die teoretiese stellings soos gemaak in Hoofstuk 2 herhaal in die onderstaande tabel.

Tabel 3.6. Teoretiese stellings

<p>Teoretiese stelling 1</p>	<p><i>Die wyse waarop organisasies korporatiewe kommunikasie- en verhoudingsbestuur benader, het 'n direkte verband met hul organisatoriese wêreldbeskouing:</i></p> <p><i>Organisasies met 'n simmetriese wêreldbeskouing sal meer geneig wees om tweerigtingkommunikasie met belangegroep te bewerkstellig. 'n Simmetriese wêreldbeskouing stel organisasies in staat om meer aanpasbaar by hul omgewing te wees deurdat dit as 'n oop sisteem funksioneer, 'n bewegende ekwilibrium het en konfliktoplossing, belangegroep liberalisme, outonomie, innovasie, gelykheid en gedesentraliseerde bestuur hoog ag. Organisasies kan so makliker in gesprek tree met belangegroep en sodoende word sterk verhoudings gevestig omdat tweerigtingkommunikasie plaasvind.</i></p> <p><i>Organisasies wat 'n asimmetriese wêreldbeskouing aanneem, funksioneer as 'n geslote sisteem (waar inligting nie na binne of buite die organisasie vloei nie) met 'n interne oriëntasie, sentrale outoriteit, konserwatisme, elitisme, doeltreffendheid en tradisie eerder as innovasie. Sterk verhoudings met belangegroep kan nie geredelik gevestig word nie omdat tweerigtingkommunikasie nie aangemoedig word nie.</i></p>
<p>Teoretiese stelling 2</p>	<p><i>Organisasies met 'n simmetriese wêreldbeskouing is meer geneig om tweerigtingkommunikasiemodelle aan te neem omdat die aannames van 'n simmetriese wêreldbeskouing die gebruik van tweerigtingmodelle aanmoedig. Die aard van kommunikasie (eenrigting of tweerigting) word bepaal deur die doel van die kommunikasie, daarom moet organisasies wat uitnemend wil kommunikeer die gemengde motiewemodel implementeer sodat kommunikasie met belangegroep gemaklik kan plaasvind en sterk verhoudings met belangegroep sodoende gevestig kan word.</i></p>

<p>Teoretiese stelling 3</p>	<p><i>Indien die korporatiewe kommunikasiepraktisyn die rol van strategies aanneem, sal kommunikasie met belangegroep strategies bestuur word. Dit behels dat omgewingskandering gedoen word om te bepaal watter belangegroep strategies vir die organisasie is (dit wil sê, watter belangegroep 'n invloed het op die bereiking van organisatoriese doelwitte) en dat daar dan deur middel van tweerigtingkommunikasie sterk verhoudings met hierdie belangegroep gebou word.</i></p>
<p>Teoretiese stelling 4</p>	<p><i>Indien korporatiewe kommunikasie strategies bestuur word volgens die uitnemendheids-en verhoudingsbestuurteorie, behoort die uitkomst van sterk verhoudings teenwoordig te wees in organisasie-belangegroepverhoudings, naamlik:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>vertroue;</i> • <i>wederkerige beheer;</i> • <i>verhoudingsbevrediging; en</i> • <i>toewyding.</i>
<p>Teoretiese stelling 5</p>	<p><i>Sterk verhoudings met werknemers lei tot hoë werknemerbetrokkenheid, wat bydra tot die bereiking van organisatoriese doelwitte en uiteindelik organisatoriese uitnemendheid. Hoë werknemerbetrokkenheid lei tot verskeie tasbare en nie-tasbare voordele vir die organisasie, insluitend verbeterde produktiwiteit, meer samewerking en werknemers se toewyding aan die organisasie. Die wyse waarop interne kommunikasie bestuur word, word veral beïnvloed deur die organisatoriese kultuur. In die geval van organisasies met landswe takke, speel die kultuur van die hoofkantoor en hoe dit verskil van of ooreenkom met dié van landswe takke, 'n belangrike rol in hoe interne kommunikasie bestuur word. By wyse van desentralisering kan organisasies interne kommunikasiebestuur verbeter deurdat besluitnemingsmag en die kommunikasielading versprei word na laer vlakke in die organisasie.</i></p>

Daar is eerstens 'n kwalitatiewe literatuurstudie onderneem om te bepaal hoe nasionale organisasies soos SEESA verhoudings met werknemers behoort te bestuur. Om die kwaliteit van die verhouding tussen SEESA hoofkantoor en die bestuurders van die landswye takke, sowel as die tipe verhoudings teenwoordig te bepaal, word 'n kwantitatiewe vraelys soos opgestel deur Hon en Grunig (1999), gebruik. Daar word dan by wyse van semi-gestruktureerde onderhoude met die besturende direkteur, korporatiewe ontwikkelingsbestuurder en korporatiewe kommunikasiepraktisyn bepaal wat SEESA hoofkantoor se persepsie is van die kwaliteit van verhoudings met bestuurders van die landswye takke. 'n Inhoudsanalise van die kommunikasiestrategie wys die verhoudingsboustrategieë uit wat deur SEESA hoofkantoor gebruik word om sterk verhoudings met bestuurders van die landswye takke te vestig. Sodoende kan daar bepaal word of hierdie strategieë effektief is vir verhoudingsbestuur met die bestuurders van die landswye takke, al dan nie. Elk van hierdie metodes word nou in meer detail bespreek.

3.3.1. Literatuurstudie

Navorsing vind nie in 'n vakuum plaas nie en daarom moet navorsers kyk na wat daar reeds bekend is oor die navorsingsonderwerp (Frey *et al.*, 1991:92). In Hoofstuk 2 is daar 'n literatuurstudie gedoen oor uitnemende kommunikasiebestuur, verhoudingsbestuur, interne kommunikasiebestuur en werknemerbetrokkenheid. Volgens Hocking *et al.* (2003:100) is 'n literatuurstudie voordelig vir navorsers omdat dit navorsers voorsien van nuwe data waarvan hulle onbewus was; dit kan help om problematiese situasies te hanteer wat ook deur ander navorsers teëgekome is; en om die navorser se eie studie in perspektief te plaas in verhouding met navorsing wat reeds gedoen is.

Die literatuurstudie, volgens Frey *et al.* (1991:90), ondersoek hoofteorieë wat van toepassing is op 'n studie, die sentrale idee wat ondersoek word en die algemene belangrikheid van die navorsingsonderwerp wat gekies is. Die mees relevante literatuur tot die navorsingsonderwerp word gekies vir bespreking en word dan argumentatief voorgestel (Frey *et al.*, 1991:90). Frey *et al.* (1991:90-91) haal verskeie patrone aan om die literatuurstudie te organiseer. Hierdie patrone is onderwerp-volgorde, kronologiese volgorde, probleem-oorsaak-oplossing volgorde, algemeen-tot-spesifiek volgorde, bekend-tot-onbekend volgorde, vergelykend-en-kontrasterend volgorde en spesifiek-tot-algemeen volgorde. Vir hierdie studie word 'n onderwerp-volgorde

gebruik, waar hoofonderwerpe van die literatuur en hul verhouding met die navorsingsonderwerp, bespreek word.

Die literatuurstudie is vir hierdie studie gebruik om te bepaal hoe organisasies verhoudings behoort te bestuur met die bestuurders van landswye takke ten einde die eerste navorsingsvraag te beantwoord: *Hoe behoort organisasies verhoudings te bestuur met werknemers, volgens die literatuur?*

3.3.2. Semi-gestruktureerde onderhoude

Du Plooy (2009:196) beskryf 'n onderhoud as 'n vlietende verhouding tussen die onderhoudvoerder en deelnemer. Volgens Hocking *et al.* (2003:210) bied onderhoude navorsers die geleentheid om die tyd, plek en omstandighede van 'n onderhoud tot 'n mate te beheer, maar die veralgemening van data is beperk. 'n Onderhoudskedule bestaan uit 'n lys van oop en geslote vrae. Afhangende van die tipe onderhoud, word daar oop of geslote vrae gebruik (Du Plooy, 2009:196). In-diepte onderhoude (wat tipies oop vrae sal gebruik) laat die navorser toe om 'n baie diep begrip te ontwikkel wat andersins nie verkry sou kon word deur byvoorbeeld fokusgroepe of deelnemer-waarneming nie (Hocking *et al.*, 2003:211). Die grootste beperking van hierdie metode is egter, volgens Hocking *et al.* (2003:211), die onvermoë om betroubaarheid te vestig en 'n gebrek aan veralgemening. Omdat hierdie gevallestudie nie poog om enige bevindings te veralgemeen nie, is dit nie 'n probleem nie.

Volgens Du Plooy (2009:196) is daar drie tipes onderhoude, naamlik gestruktureerde onderhoude, semi-gestruktureerde onderhoude en ongestruktureerde onderhoude. Daar word tussen die tipes onderhoude onderskei op grond van die tipe vrae wat gestel word en die interaksie tussen die navorser en die deelnemer. Vir hierdie studie is drie semi-gestruktureerde onderhoude gevoer. Semi-gestruktureerde onderhoude se onderhoudskedule laat die gebruik van gestandaardiseerde items toe, maar die onderhoudvoerder is vry om daarvan af te wyk en opvolgvrae te vra gegrond op die deelnemer se antwoorde (Du Plooy, 2009:198). Hierdie tipe onderhoud bied vir die onderhoudvoerder vryheid om in onvoorsiene rigtings te beweeg. Semi-gestruktureerde onderhoude het dus die karaktereienskappe van gestruktureerde vraelyste sowel as in-diepte onderhoude (Du Plooy, 2009:198). Die doel van die ongestruktureerde opvolgvrae is, volgens Du Plooy (2009:198), om die navorser toe te laat om die deelnemer se

verwysingsraamwerk en konteks te verstaan en daarom moet die navorser ook baie bewus wees van verbale en nieverbale reaksies op vrae.

Grunig (2002) het 'n kwalitatiewe onderhoudskedule saamgestel om verhoudings te ondersoek, wat vir hierdie studie aangepas en gebruik word vir semi-gestruktureerde onderhoude met die besturende direkteur, korporatiewe ontwikkelingsbestuurder en korporatiewe kommunikasiepraktisyn van SEESA se hoofkantoor. Onderhoude is met hierdie persone gevoer om te bepaal wat die bestuur van SEESA se ingesteldheid is teenoor kommunikasie op verskillende vlakke. Die besturende direkteur verteenwoordig topbestuur, die korporatiewe ontwikkelingsbestuurder verteenwoordig die nasionale bestuursvlak en staan aan die hoof van die *Business Development Unit*, waaronder die korporatiewe kommunikasiepraktisyn werk. Dit is belangrik om daarop te let dat die drie persone vir die doeleindes van hierdie studie uitgewys is as diene wat vir kommunikasie- en verhoudingsbestuur verantwoordelik is, en daar word na hulle verwys as die SEESA hoofkantoor. Hierdie drie persone is in die SEESA hoofkantoor in die Pretoria-tak gesetel, maar daar is ook ander bestuurders wat in die hoofkantoor in Pretoria werksaam is. Die semi-gestruktureerde onderhoude is gebruik om die tweede spesifieke navorsingsvraag te beantwoord: *Wat is SEESA hoofkantoor se persepsie van verhoudingsbestuur met bestuurders van landswye takke?*

Daar is vooraf 'n afspraak met die besturende direkteur, korporatiewe ontwikkelingsbestuurder en korporatiewe kommunikasiepraktisyn van SEESA se hoofkantoor gemaak om onderhoude te voer. Die onderhoude het plaasgevind by SEESA se hoofkantoor in Pretoria op 15 September 2014 (korporatiewe kommunikasiepraktisyn) en op 18 September 2014 met die besturende direkteur en korporatiewe ontwikkelingsbestuurder. Omdat die deelnemers se moedertaal Afrikaans is, is die onderhoude in Afrikaans gevoer. Daar is aan die deelnemers verduidelik wat die doel van die onderhoude is en hoe dit bydra tot die algehele studie. Die data is met die deelnemers se toestemming digitaal opgeneem en na afloop van die onderhoude is dit so gou moontlik getranskribeer. In die onderstaande figure word die onderhoudskedules vir die semi-gestruktureerde onderhoude uiteengesit. Verskillende onderhoudskedules is gebruik om die regte inligting vanaf die regte deelnemers in te samel. Vir die besturende direkteur en korporatiewe ontwikkelingsbestuurder is vrae gevra om die organisasie se wêreldbeskouing te bepaal en die topbestuur van SEESA se persepsie oor tweerigtingkommunikasie en interne kommunikasiebestuur te bepaal. Vir die korporatiewe kommunikasiepraktisyn is vrae gestel om te bepaal hoe verhoudingsuitkomst met bestuurders op operasionele vlak bereik word.

Figuur 3.1. Onderhoudskedule vir SEESA besturende direkteur en korporatiewe ontwikkelingsbestuurder

- Wat is die rol van kommunikasie binne SEESA?
- Hoe belangrik is interne kommunikasiebestuur met werknemers in 'n nasionale organisasie soos SEESA, volgens u mening?
- Tot watter mate glo u dat interne kommunikasiebestuur 'n rol speel in die effektiwiteit van SEESA as nasionale organisasie?
- Tot watter mate glo u dat interne kommunikasiebestuur daartoe bydra om sterk verhoudings met werknemerste vestig, sodat werknemerbetrokkenheid kan toeneem?
- Tot watter mate beïnvloed sterk verhoudings met werknemers en werknemerbetrokkenheid die effektiwiteit van SEESA, volgens u mening?
- Tot watter mate speel die strategiese bestuur van interne kommunikasie 'n rol in SEESA?
- Is daar 'n formele kommunikasiestrategie wat bepaal hoe daar met bestuurders van landswye takke gekommunikeer word?
- Hoe sou u graag wou hê die interne kommunikasie van SEESA bestuur moet word met die bestuurders van landswye takke?
- Watter uitdagings is daar volgens u ten opsigte van strategiese kommunikasiebestuur in 'n organisasie soos SEESA, wat landswyd versprei is?
- Tot watter mate glo u dat interne kommunikasiebestuurbydra tot die aanpasbaarheid van SEESA by veranderinge in die eksterne omgewing?
- Beskou SEESA outonomie van werknemers as belangrik en waarom / waarom nie?
- Tot watter mate dra effektiewe tweerigtingkommunikasie met werknemers by tot SEESA se organisatoriese effektiwiteit? (Veral met betrekking tot innovasie en terugvoer vanaf werknemers). Motiveer.
- Word tweerigtingkommunikasie met werknemers aangemoedig in SEESA? (Dit wil sê, werknemers kry geleentheid om terugvoer te gee en hul eie ideë na vore te bring). Motiveer.

Figuur 3.2. Onderhoudskedule vir SEESA se korporatiewe kommunikasiepraktisyn

Strategiese kommunikasie:

- Hoe belangrik is interne kommunikasiebestuur met werknemers in 'n nasionale organisasie soos SEESA, volgens u?
- Tot watter mate glo u dat interne kommunikasiebestuur daartoe bydra om verhoudings te vestig met werknemers?
- Tot watter mate beïnvloed sterk verhoudings met werknemers die effektiwiteit van SEESA, volgens u?
- Is daar 'n formele kommunikasiestrategie wat bepaal hoe daar met bestuurders van landswye takke gekommunikeer moet word?
- Watter sisteme of riglyne is in plek wat tweerigtingkommunikasie tussen die hoofkantoor en bestuurders van landswye takkeaanmoedig?
- Watter kommunikasiesisteme is in plek om vas te stel wat die bestuurders van landswye takke se behoeftes en sienswyses is? (verwysend na omgewingskandering)
- Word sterk verhoudings met bestuurders van landswye takke deur hoofkantoor as belangrik beskou? Motiveer.
- Hoe bepaal hoofkantoor of daar goeie/sterk verhoudings met bestuurders van landswye takke is?

Verhoudingsuitkomstene tipe verhouding:

- Tot watter mate laat SEESA hoofkantoorbestuurders van landswye takke toe om beheer te neem oor hul dade/besluite? Motiveer.
- Hoe verseker julle dat SEESA hoofkantoor regverdig optree en as sulks beskou word deur bestuurders van landswye takke? Motiveer.
- Hoe verseker SEESA hoofkantoor dat daar 'n vertrouensverhouding met bestuurders van landswye takke gevestig word? Motiveer.
- Hoe gaan SEESA hoofkantoor te werk om toegewyde langtermynverhoudings met bestuurders van landswye takke te bou? Motiveer.
- Hoe verseker SEESA hoofkantoor dat bestuurders van landswye takke tevrede is met hul verhouding met hoofkantoor? Motiveer.
- Is u van mening dat SEESA hoofkantoor besorgd is oor die welstand van bestuurders van landswye takke, al kry julle niks in ruil daarvoor nie? Motiveer.
- Is u van mening dat SEESA hoofkantoor dinge (soos dienste of hulp) aan takke bied omdat hoofkantoor ander dinge (soos lojaliteit of hulp) in ruil daarvoor verwag? (Vra vir voorbeelde).
- Is u van mening dat bestuurders van die landswye SEESA takke bloot 'n verhouding met die hoofkantoor wil hê omdat hulle voordeel daaruit wil trek? (Vra vir voorbeelde).

3.3.3. Inhoudsanalise

Inhoudsanalise is 'n navorsingstegniek wat gebruik word om spesifieke eienskappe sistematies en objektief te identifiseer (Frey *et al.*, 1991:212). Volgens Frey *et al.* (1991:213) is inhoudsanalise 'n waardevolle metode om die aard van kommunikasie te bepaal (eerder as om onderhoude of vraelyste te gebruik). Inhoudsanalise laat die navorser ook toe om baie meer data in te samel en te verwerk (Frey *et al.*, 1991:213). Hocking *et al.* (2003:171) voer aan dat enige inligting waarvan daar 'n toeganklike rekord is, geanaliseer kan word deur gebruik te maak van inhoudsanalise.

'n Kwalitatiewe inhoudsanalise word gebruik om numeriese terme weer te gee, maar word gelei deur vrae en daar word deur beskrywings van eienskappe, verslag gelewer (Du Plooy, 2009:220). Volgens Hocking *et al.* (2003:174) is inhoudsanalise 'n kwalitatiewe, sistematiese beskrywing van die manifestering van kommunikasie inhoud. Voorafopgestelde kategorieë word gebruik om data te klassifiseer.

Inhoudsanalise kan die beste gebruik word as deel van 'n groter studie, waar die inhoudsanalise die inhoud van kommunikasie ondersoek en die effek daarvan beskryf word in die res van die studie. Inhoudsanalise is 'n baie sterk, betroubare en aanvullende navorsingsmetode (Hocking *et al.*, 2003:189).

Vir hierdie studie word die huidige kommunikasiestrategie en -planne van SEESA hoofkantoor deur middel van 'n inhoudsanalise bestudeer om te bepaal:

- of 'n simmetriese of asimmetriese wêreldbeskouing deur die organisasie aangeneem word;
- of tweerigting simmetriese kommunikasie aangemoedig word;
- tot watter mate die hoofkantoor interne kommunikasie strategies bestuur; en
- tot watter mate hoofkantoor die verhoudingsboustrategieë van Hon en Grunig (1999) gebruik om sterk verhoudings met bestuurders van landswye takke te bou en te bestuur.

Elke verhoudingsboustrategie word gebruik as 'n voorafopgestelde kategorie, waarna die kommunikasie aktiwiteite van SEESA se hoofkantoor met bestuurders van die landswye takke daarvolgens gekategoriseer word. Die inhoudsanalise word aanvullend tot die semi-gestruktureerde onderhoude gebruik om die tweede spesifieke navorsingsvraag te beantwoord: *Watter verhoudingsboustrategieë implementeer SEESA hoofkantoor om sterk verhoudings te vestig met bestuurders van landswye takke?*

3.3.4. Vraelyste

Elektroniese vraelyste word geklassifiseer as navorsing in 'n semi-gekontroleerde omgewing. Volgens Du Plooy (2009:188) word dit so geklassifiseer omdat die navorser die meetinstrument (in hierdie geval, self-toegediende vraelyste) kan beheer, maar nie die antwoorde wat respondente gee nie. Self-toegediende vraelyste word self deur respondente ingevul, sonder die hulp van die navorser (Du Plooy, 2009:189). Daar is geen direkte kontak tussen die navorser en respondente nie. 'n Moderne metode vir navorsing in 'n semi-gekontroleerde omgewing is volgens Du Plooy (2009:189) e-pos toegediende vraelyste, waar die vraelys aan respondente gestuur word deur middel van e-posse en dit word dan voltooid teruggestuur aan die navorser teen 'n vasgestelde datum.

Swak punte van hierdie navorsingsmetode sluit in dat daar nie geleentheid is vir die respondente om die navorser te vra vir duidelikheid indien hulle iets nie verstaan nie, respondente kan nie aangemoedig word om deel te neem nie en ongeletterde respondente kan nie die vraelys self voltooi nie (Du Plooy, 2009:189). Om die kwessies in hierdie studie te oorkom, is daar nou saam met die korporatiewe kommunikasiepraktisyn gewerk sodat SEESA self hul bestuurders aangemoedig het om die vraelyste te voltooi. Aangesien daar navorsing gedoen word onder persone in bestuursposisies, is ongeletterdheid hier nie 'n kwessie nie. Die sterk punte van hierdie navorsingsmetode is dat die kostes daaraan verbonde relatief laag is, daar hoë terugvoerrespons is en dat data-insameling en analise met minder moeite elektronies gedoen kan word (Du Plooy, 2009:190).

Vir hierdie studie is 'n voorafopgestelde vraelys deur Hon en Grunig (1999) aangepas en gebruik om die teenwoordigheid van verhoudingsuitkomst en tipe verhoudings te meet volgens die persepsies van bestuurders van SEESA se landswye takke. So is die laaste spesifieke navorsingsvraag beantwoord: *Wat is bestuurders van landswye SEESA takke se persepsie van verhoudingsbestuur vanaf SEESA hoofkantoor?*

Die vraelys is aan die bestuurders van landswye takke gestuur om te bepaal of die SEESA hoofkantoor sterk verhoudings bou en bestuur met die bestuurders van die landswye takke en watter tipe verhoudings gevestig is. Daar is 'n totaal van 60 bestuurders landswyd in SEESA en die vraelys is aan almal gestuur. Die vraelys is nie aan die direkteure van SEESA gestuur nie, aangesien die studie spesifiek op bestuurders van landswye takke gefokus het.

In hierdie vraelys is Likert-skaal vrae gebruik, waar respondente 'n keuse van 1-5 merk ten opsigte van die graad waartoe hulle met elke stelling saamstem of nie (1=verskil volkome; 2=stem nie saam; 3=neutraal; 4=stem saam en 5=stem volkome saam). 'n Likert-skaal konfronteer die respondent met 'n lys stellings, waar die respondent dan die mate moet aandui waartoe hy/sy met elke stelling saamstem/nie saamstem nie (Hocking *et al.*, 2003:152). Dit is volgens Hocking *et al.* (2003:152) belangrik dat hierdie skaal telkens 'n 'neutrale middel' moet hê (in hierdie geval is dit '3') waar respondente kan merk of hulle saamstem of verskil van 'n stelling.

Omdat die bestuurders van elke tak aan die studie deelgeneem het, was dit nie nodig om 'n steekproef te onderneem nie omdat elke tak verteenwoordig is. Die vraelys is in Engels opgestel omdat dit die taal is waarin die organisasie besigheid doen en om te verseker dat alle respondente die vraelys verstaan.

Hon en Grunig (1999:28) het oorspronklik een omvattende vraelys saamgestel om verhoudingsuitkomst en tipe verhoudings te meet, maar later is hierdie vraelys verkort omdat daar gevind is dat die korter vraelys beter responskoerse toon. Om hierdie rede beveel Hon en Grunig (1999:28) aan dat kommunikasienavorsers die korter vraelys gebruik, wat dan in hierdie studie gedoen is. Die eerste deel van die vraelys het vertroue as uitkoms van sterk verhoudings gemeet. Drie dimensies van hierdie uitkoms, naamlik integriteit, bevoegdheid en betroubaarheid is hierby ingesluit. Volgende is wederkerige beheer, toewyding en verhoudingsbevrediging gemeet. Laastens is die tipe verhoudings wat gevestig is, bepaal. Om hierdie resultate te interpreteer, is elke item op die vraelys se tellings opgetel en 'n gemiddeld vasgestel, om te bepaal hoe sterk elke uitkoms teenwoordig is en watter tipe verhouding met die hoofkantoor daar volgens die respondente is.

Navorsers is afhanklik van mense se bereidwilligheid om te reageer op vraelyste wanneer navorsing gedoen word (Baruch, 1999:421). Die gebruik van vraelyste om inligting in te samel, kan volgens Baruch (1999:422) selde 'n volledige stel data lewer. Die responskoerse van

vraelyste is belangrik om te verseker dat die hele navorsingspopulasie verteenwoordig word en sodoende ook geldige en betroubare resultate te lewer (Baruch, 1999:442). Die responskoers van vraelyste is 'n sleutelfaktor in die geldigheid van 'n navorsingstudie se resultate (Baruch, 1999:422).

Volgens Baruch (1999:422) is daar hoofsaaklik twee redes waarom respondente nie vraelyste voltooi nie, naamlik hulle het nie die vraelys ontvang nie of verkies om nie die vraelys te voltooi nie. Die eersgenoemde rede kan tot 'n mate beheer word deur die navorser, behalwe in gevalle waar respondente op lang vakansies is of afwesig is van die werksplek. Die laasgenoemde rede, dat respondente verkies om nie vraelyste te voltooi nie, kan ook tot 'n mate beheer word deur die navorsingsbenadering. Indien die navorser die navorsingsproses en benadering van moontlike respondente vooraf deeglik beplan, kan hy/sy die aantal respondente wat kies om nie vraelyste in te vul nie, verminder (Baruch, 1999:423).

Selfs al word vraelyste voltooi, is daar vraelyste wat nie gebruik kan word nie. Wanneer vraelyste nie gebruik kan word nie is dit soms omdat inligting ontbreek, maar dit is gewoonlik in die minderheid (Baruch, 1999:424). Baruch (1999:424) voer aan dat dit onrealisties is om 'n 100% responskoers te verwag, selfs wanneer mense gereed en bereid is om deel te neem. Dit is belangrik dat navorsers verslag doen oor die responskoers van vraelyste, omdat dit die geldigheid van 'n studie beïnvloed (Baruch, 1999:425).

Baruch (1999:425) noem moontlike redes waarom respondente nie vraelyste voltooi vir akademiese studies nie. Hy voer aan dat die teikenmark soms gesatureer kan wees, waar persone in organisasies deurlopend bombardeer word met vraelyste. Die gevolg hiervan is dat mense dan meer selektief kies watter vraelyste hulle hul tyd aan sal spandeer. Nog 'n moontlike rede is dat mense in organisasies bloot nie tyd het daarvoor nie, omdat hul kompeterende en stresvolle werksomgewing dit nie toelaat om tyd en energie aan vraelyste te spandeer nie. Die laaste rede is dat mense twyfel in navorsing oor sosiale wetenskappe omdat hulle nie kan sien hoe dit hulle kan baat nie. Verder kan kulturele en populasieverskille ook 'n rol speel. Baruch (1999:429) het gevind dat 'n gemiddelde responskoers van 55.6% die norm is vir vraelyste wat persoonlik toegedien is. Baruch (1999:431) het ook gevind dat responskoerse vanaf topbestuurwerknemers aansienlik laer was. 'n Moontlike verklaring hiervoor is die hoë werks- en kommunikasielading van topbestuur wat veroorsaak dat hulle enige kommunikasie wat nie

krities is nie, ignoreer. Waar vraelyste per pos gestuur word (of e-pos), is die responskoers aansienlik laer as wanneer dit toegedien word deur bestuurders of ander persone.

Baruch (1999:434) stel verskeie riglyne vir akademië ten opsigte van responskoerse vir vraelyste. Eerstens onderskei Baruch (1999:434) tussen navorsing gerig op topbestuur of organisasieverteenwoordigers, waar 'n laer responskoers verwag kan word as wat daar verwag kan word van werknemers op laer vlakke. Verder moet dit duidelik gemaak word of vraelyse toegedien is aan respondente (waar hulle dit onder toesig, of as deel van hul werk voltooi), en of dit self toegedien is. Wanneer dit die respondent se eie keuse was om die vraelys te voltooi (al dan nie), moet navorsers die volgende inligting weergee in hul studie (Baruch, 1999:434):

- tipe navorsingspopulasie (en hoekom hulle gepas is vir die navorsing);
- aantal persone aan wie vraelyste versprei is en volgens watter prosedure dit gedoen is;
- hoeveel vraelyste voltooi is en hoeveel daarvan bruikbaar is;
- of verskillende populasies verteenwoordig is (ook wat die responskoers van elke populasie was);
- watter metodes gebruik is om responskoers te verbeter; en
- 'n verduideliking vir bogemiddelde of ondergemiddelde responskoerse.

Die navorsingsontwerp vir hierdie studie het gepoog om die hoogste moontlike responskoers te kry. Vraelyste is elektronies gestuur aan 60 bestuurders van die landswye takke van SEESA. Omdat vraelyste nie persoonlik toegedien kon word nie, is daar verskeie metodes gebruik om die beste moontlike responskoers te verkry. Daar is vooraf 'n loodsstudie gedoen met 11 deelnemers om die vraelys te toets en te verseker dat vrae duidelik is. Deelnemers aan die loodsstudie was almal van die SEESA Pretoria-tak en het elke departement verteenwoordig. Daar was manlike en vroulike deelnemers en elkeen is gekies op grond van hul postitel (dit wil sê, die hoogste posvlak onder bestuursvlak is verteenwoordig). So is daar onder andere senior regsadviseurs en senior vaardigheidsontwikkelingsfasiliteerders van elke departement gevra om deel te neem. Nege van die 11 vraelyste is persoonlik toegedien en geleentheid is gegee om terugvoer te gee en vrae te vra in 'n groep. Die rede hiervoor was om onmiddellike terugvoer te kry vanaf die deelnemers en die vrae kon bespreek word, indien nodig. Twee van die deelnemers het die vraelys elektronies voltooi en elektronies terugvoer gegee omdat hulle nie op die afgespreekte tyd kon deelneem nie, maar steeds gewillig was om deel te neem aan die loodsstudie. Hierdie was 'n waardevolle oefening om te bepaal of daar enige probleme met die

vraelys is wanneer die navorser nie teenwoordig is om duidelikheid oor sekere vrae te gee nie. Op grond van hul terugvoer is die vraelys aangepas (soos dat vrae genommer is), voordat dit versprei is aan die bestuurders van landswye takke van SEESA. Die vraelys wat elektronies versprei is aan respondente, is saamgestel deur gebruik te maak van Adobe Acrobat se interaktiewe vorm-funksionaliteit. Daar is 'n Excel sigblad opgestel wat data outomaties via SEESA se interne netwerk vasgelê het wanneer respondente die elektroniese vraelys ingedien het deur op 'n "Submit" knoppie op die vraelys te klik.

Om die vraelys te versprei, is 'n volledige lys saamgestel van elke respondent met hul besonderhede en kontaknommers. Die vraelys is per e-pos aan respondente gestuur, tesame met 'n volledige verduideliking van die studie en waarvoor die inligting wat ingesamel word, gebruik gaan word. Hoewel SEESA 20 takke landswyd het, het elke tak nie noodwendig bestuurders wat daar gesetel is nie. Respondente vir hierdie studie is werksaam by 11 SEESA takke landswyd, maar verteenwoordig kleiner takke wat oorsien word deur 'n bestuurder van 'n nabygeleë tak, ook (sien Hoofstuk 5 vir demografiese verspreiding van respondente). Respondente is verseker dat die vraelys en inligting vertroulik hanteer sal word en is herhaaldelik uitgenooi om die navorser te kontak indien daar enige kwessies of navrae is. Daar is duidelik in die dekbrieff gestel hoeveel vrae die vraelys bevat, min of meer hoe lank dit sal neem om te voltooi en die sperdatum vir voltooiing is pertinent gestel. Aanvanklik was die responskoers redelik laag, waarna daar weer 'n e-pos aan respondente gestuur is om hulle aan te moedig om die vraelys te voltooi. Na elke e-pos wat uitgestuur is, was daar 'n toename in die responskoers. Omdat die vraelys aan bestuurders uitgestuur is, is daar nie 'n hoë responskoers verwag nie, maar deur die responskoerspatrone te monitor, kon dit verhoog word. Daar is byvoorbeeld gesien dat daar op Vrydagoggende hoër responskoerse is en daarna is herinneringsbriewe op Vrydagoggende uitgestuur wanneer respondente moontlik meer tyd het om aandag daaraan te spandeer.

Nadat die sperdatum bereik is, was daar steeds 'n lae responskoers en daar is toe telefonies opgevolg om respondente te vra of hulle die vraelys sal voltooi. Hierdie oefening is vergemaklik omdat daar vooraf reeds 'n opgestelde lys van respondente se kontakbesonderhede was. Daar is vasgestel dat sommige respondente nie die vraelys ontvang het nie omdat hul e-posadres verander het. Hul korrekte kontakbesonderhede kon toe bekom word en hulle het die vraelys voltooi.

Tydens telefoniese opvolggesprekke het een respondent aangedui dat hy nie die vraelys gaan voltooi nie omdat hy nie vertrou dat die inligting nie deur die SEESA hoofkantoor bekom gaan word nie. Ten spyte van versekering dat dit nie die geval sal wees nie, het hy geweier om die vraelys te voltooi. Die reaksie op hierdie studie was egter oor die algemeen baie positief. Sommige respondente het telefonies en per e-pos opgevolg om te verseker dat hul vraelyste ontvang is en het aangedui dat hulle bly is daar word navorsing oor verhoudingsbestuur met bestuurders van landswye takke gedoen. Een respondent het onmiddelik na voltooiing van die vraelys die navorser geskakel en verseker dat hy sy vraelys voltooi en ingedien het, omdat hy self besig is met nagraadse studies en aanvoer dat hy weet hoe moeilik dit is om terugvoer van respondente te kry.

Na afloop hiervan is daar 'n responskoers van 71.7% behaal. Uit die 60 bestuurders aan wie vraelyste gestuur is, is 43 voltooi waarvan 38 bruikbaar was. Twee vraelyste wat voltooi is, kon nie gebruik word nie weens inligting wat ontbreek het, een van die bestuurders was tydens die verspreiding van vraelyste op kraamverlof en het nie deelgeneem aan die studie nie en een respondent het aangedui dat hy nie die vraelys gaan voltooi nie. In die onderstaande figuur word die vraelys weergegee (sien Aanhangsel A vir die formaat waarin die vraelys uitgestuur is en Aanhangsel B vir die dekbriëf):

Figuur 3.3. Verhoudingsuitkomst en tipe verhoudings

Please read each statement carefully and mark the number that reflects the degree to which you **DISAGREE STRONGLY (1)**, **DISAGREE (2)**, **FEEL NEUTRAL ABOUT (3)** **AGREE (4)** or **AGREE STRONGLY (5)** with each statement.

Trust

Dimensions: Integrity, competence, dependability

1. The SEESA Head Office treats people like me fairly and justly. (Integrity)

1 2 3 4 5

2. Whenever the SEESA Head Office makes an important decision, I know it will be concerned about people like me. (Integrity)

1 2 3 4 5

3. The SEESA Head Office can be relied on to keep its promises. (Dependability)

1 2 3 4 5

4. I believe that the SEESA Head Office takes the opinions of people like me into account when making decisions. (Dependability)

1 2 3 4 5

5. I feel very confident about the SEESA Head Office's skills. (Competence)

1 2 3 4 5

6. The SEESA Head Office has the ability to accomplish what it says it will do. (Competence)

1 2 3 4 5

Control Mutuality

7. The SEESA Head Office and people like me are attentive to what each other say.

1 2 3 4 5

8. The SEESA Head Office believes the opinions of people like me are legitimate.

1 2 3 4 5

9. In dealing with people like me, the SEESA Head Office has a tendency to throw its weight around. (Reversed)

1 2 3 4 5

10. The SEESA Head Office really listens to what people like me have to say.

1 2 3 4 5

Commitment

11. I feel that the SEESA Head Office is trying to maintain a long-term commitment to people like me.

1 2 3 4 5

12. I can see that the SEESA Head Office wants to maintain a relationship with people like me.

1 2 3 4 5

13. There is a long-lasting bond between the SEESA Head Office and people like me.

1 2 3 4 5

14. Compared to other organisations I have worked for, I value my relationship with the SEESA Head Office more.

1 2 3 4 5

Satisfaction

15. I am happy with the SEESA Head Office.

1 2 3 4 5

16. Both the SEESA Head Office and people like me benefit from the relationship.

1 2 3 4 5

17. Most people like me are happy in their interactions with the SEESA Head Office.

1 2 3 4 5

18. Generally speaking, I am pleased with the relationship the SEESA Head Office has established with people like me.

1 2 3 4 5

Communal Relationships

19. The SEESA Head Office does not especially enjoy giving others aid. (Reversed)

1 2 3 4 5

20. The SEESA Head Office is very concerned about the welfare of people like me.

1 2 3 4 5

21. I feel that the SEESA Head Office takes advantage of people who are vulnerable. (Reversed)

1 2 3 4 5

22. I think that the SEESA Head Office succeeds by stepping on other people. (Reversed)

1 2 3 4 5

Exchange Relationships

23. Whenever the SEESA Head Office gives or offers something to people like me, it generally expects something in return.

1 2 3 4 5

24. Even though people like me have had a relationship with the SEESA Head Office for a long time, it still expects something in return whenever it offers us a favor.

1 2 3 4 5

25. The SEESA Head Office will compromise with people like me when it knows that it will gain something.

1 2 3 4 5

26. The SEESA Head Office takes care of people who are likely to reward the organisation.

1 2 3 4 5

(Aangepas uit: Hon & Grunig, 1999)

3.4. Betroubaarheid en geldigheid

Triangulasie is 'n tipiese strategie om die betroubaarheid en geldigheid van navorsing te verhoog. Volgens Du Plooy (2009:41) is hierdie die hoofrede waarom triangulasie toegepas word in navorsingsontwerpe. Die gemengde metodebenadering wat gevolg is, het bygedra tot die inherente betroubaarheid en geldigheid van hierdie studie.

3.4.1. Betroubaarheid

Betroubaarheid is die interne konsekwentheid van 'n studie, wat beteken dat die studie dieselfde resultate sal toon indien dit op verskeie tye gedoen sou word (Du Plooy, 2009:131). Volgens Hocking *et al.* (2003:129) verwys betroubaarheid na die mate waartoe navorsing data lewer wat konsekwent, stabiel en betroubaar is. Betroubaarheid kan verhoog word deur konsepte akkuraat te operasionaliseer en deur te verhoed dat eksterne faktore soos deelnemers wat moeg of siek is, die studie beïnvloed (Du Plooy, 2009:131). Deur inligting van meer as een persoon in die organisasie in te samel en dit dan te vergelyk, kan die interne geldigheid van die studie verhoog word (Leedy & Ormrod, 2001:106). Die betroubaarheid van hierdie studie is verhoog deur die proses van triangulasie, waar kwalitatiewe en kwantitatiewe navorsingsmetodes gebruik is.

Volgens Hocking *et al.* (2003:130) is daar verskeie faktore wat betroubaarheid beïnvloed. Instrumentele foute kan plaasvind omdat die meetinstrument swak saamgestel is. Dit kan gebeur wanneer die meetinstruksies swak verduidelik of dubbelsinnig is. Volgende is daar ook toepassingsfoute, wat voorkom as gevolg van gebrek aan beheer oor hoe die meetinstrument voltooi is. Hierdie fout kan maklik voorkom in navorsing in 'n semi-gekontroleerde omgewing, maar kan vermy word deur baie eenvoudige en uitdruklike instruksies te gee oor hoe om die vraelys te beantwoord en deur 'n loodsstudie te doen, waar die vraelys eers toegedien word aan 'n paar mense met soortgelyke eienskappe as die van die respondente. Vir hierdie studie is 'n loodsstudie gedoen deur 11 persone met 'n soortgelyke profiel as bestuurders, die vraelys te laat voltooi om sodoende te bepaal of die instruksies en vrae duidelik is. Laastens is daar lukrake foute wat kan voorkom as gevolg van onvoorsiene gebeure, soos iemand wat per ongeluk die verkeerde afdeling van die vraelys invul of as die pen gly en iets word gemerk wat nie gemerk moes word nie.

Volgens Hon en Grunig (1999:27) beteken betroubaarheid dat wanneer een verskynsel op meer as een wyse ondersoek word, die resultate dieselfde is. Prakties beteken dit dat indien die navorser verskillende vrae stel om dieselfde uitkoms te meet, die antwoorde hoog sal korreleer (dit wil sê dat die antwoorde min of meer dieselfde sal wees) (Hon & Grunig, 1999:27). Hoe meer vrae die navorser vra, hoe meer betroubaar sal die indeks wees, maar indien die navorser weer te veel vrae vra kan respondente moeg word en ophou antwoord voordat die vraelys voltooi is (Hon & Grunig, 1999:27).

Betroubaarheid word algemeen uitgedruk deur statistiek bekend as 'n Crönbach Alpha-telling. Hierdie is 'n algemene meting van hoe goed items wat dieselfde konstruk meet, met mekaar korreleer (Hon & Grunig, 1999:27). 'n Crönbach Alpha-telling van .60 word as lae betroubaarheid beskou, terwyl .80-.90 en hoër as uitstekende betroubaarheid beskou word (Hon & Grunig, 1999:27; Hocking *et al.*, 2003:134; Du Plooy, 2009:131). Tydens die toets van Hon en Grunig (1999) se vraelys wat gebruik is vir hierdie studie, het meeste items 'n Crönbach Alpha-telling van amper .90 getoon (Hon & Grunig, 1999:27). Die betroubaarheid van hierdie vraelys is dus reeds getoets en bevredigend gevind (sien Hoofstuk 5 vir 'n bespreking van die vraelys wat in hierdie studie gebruik is, se betroubaarheid).

Betroubaarheid vir die semi-gestruktureerde onderhoude kan verhoog word deur eenvoudige vrae te stel, omdat die vrae gehoor en nie gesien word nie (Hocking *et al.*, 2003:135). Tydens onderhoude speel die onderhoudvoerder 'n groot rol ten opsigte van betroubaarheid aangesien vrae elke keer op dieselfde wyse gevra en getranskribeer moet word. Dit is verder nodig dat onderhoudvoerders te alle tye professioneel en pligsgetrou optree (Hocking *et al.*, 2003:138).

3.4.2. Geldigheid

Geldigheid verwys na die mate waartoe 'n studie se resultate veralgemeen kan word en dit kan verhoog word deur verskeie eenhede vir analise te gebruik of data oor verskillende tydperke in te samel (Du Plooy, 2009:91). Geldigheid is ook die mate waartoe 'n toets meet wat dit veronderstel is om te meet (Hocking *et al.*, 2003:139; Du Plooy, 2009:135). Volgens Du Plooy (2009:91) het die tydfaktor (longitudinaal of kruis-seksie) 'n impak op die geldigheid van 'n studie. Geldigheid is dikwels 'n probleem wanneer klein steekproewe gebruik word vir 'n studie, maar dit kan verhoog word deur deelnemers te kies wat die meeste kennis sal hê van alle fasette wat ondersoek word (Leedy & Ormrod, 2001:102).

Daar is verskeie tipes geldigheid, naamlik inhoudsgeldigheid, kriterion-verwante geldigheid en konstruktorgeldigheid (Hocking *et al.*, 2003:139-142). Inhoudsgeldigheid (ook genoem gesigsgeldigheid) verwys na die mate waartoe sekere vrae die inhoud weerspieël van dit wat gemeet word. Kriterion-verwante geldigheid verwys na die mate waartoe die navorser gedrag kan voorspel na afloop van die navorsing, byvoorbeeld wanneer navorsing gedoen word oor mense wat sal stem tydens 'n komende verkiesing. Konstruktorgeldigheid verwys na wat gemeet word, sodat die konstruksie wat gemeet word effektief geoperasionaliseer is.

Binne hierdie studie is die geldigheid verhoog deur vraelyste toe te dien aan die bestuurders van landswye takke en deur semi-gestruktureerde onderhoude te voer met die persone wat verantwoordelik is vir alle kommunikasie- en verhoudingsbestuur vanaf SEESA se hoofkantoor. Omdat hierdie 'n gevallestudie is, kan die navorsing egter nie veralgemeen word tot enige soortgelyke organisasie of organisasies met soortgelyke strukture nie.

3.4.3. Verifikasie om betroubaarheid en geldigheid te verhoog

Volgens Morse *et al.* (2005:3) is daar 'n neiging in kwalitatiewe navorsing om strategieë vir betroubaarheid en geldigheid te beskou as ekstern tot die navorsingsproses, eerder as om dit in te bou in elke proses van die navorsingstudie. Dit verhoog die risiko dat ernstige bedreigings ten opsigte van betroubaarheid en geldigheid dikwels nie raakgesien word nie, totdat dit te laat is om dit reg te stel (Morse *et al.*, 2005:4). Morse *et al.* (2005:9) voer aan dat strategieë om betroubaarheid en geldigheid te verseker in die navorsingsproses ingebou moet word. Hierdie strategieë sluit in die aanpasbaarheid van die navorser, metodologiese samehang, gepaste steekproewe, 'n aktiewe analitiese houding en teorie ontwikkeling. Indien hierdie strategieë behoorlik toegepas word, sal dit die navorser dwing om die ontwikkeling van die studie in die regte rigting te stuur en die betroubaarheid en geldigheid van die finale produk verseker (Morse *et al.*, 2005:9).

Morse *et al.* (2005:9) beskryf die proses van verifikasie om te verseker dat navorsing betroubaar en geldig is. Dit behels dat daar deurlopend nagegaan, bevestig, en seker gemaak word van die studie se betroubaarheid en geldigheid. Hierdie sogenaamde meganismes word in elke stap van die navorsingsproses verweef om 'n soliede eindresultaat te verseker deurdat foute identifiseer en reggestel word tydens die ontwikkeling van 'n navorsingsontwerp (Morse *et al.*, 2005:9). Die proses van verifikasie is sirkulêr eerder as lineêr aangesien 'n bekwame navorser gedurig tussen ontwerp en implementering beweeg om kongruensie tussen vraagformulering,

literatuur, data insameling en –analise te bewerkstellig (Morse *et al.*, 2005:10). Hierdie proses hou verband met die proses van refleksie in etiek. Verifikasie strategieë help, volgens Morse *et al.* (2005:10), die navorser om te identifiseer wanneer om voort te gaan, op te hou of aanpassings aan die navorsingsproses te maak sodat betroubaarheid en geldigheid verseker kan word.

Die aanpasbaarheid van die navorser behels die navorser se kreatiwiteit, sensitiwiteit, buigbaarheid en vaardighede om die verifikasie strategieë te gebruik en dit bepaal die betroubaarheid en geldigheid van die studie (Morse *et al.*, 2005:10). Dit is noodsaaklik dat die navorser sensitiwiteit, kreatiwiteit en insig gebruik en bereid is om enige idees wat nie voldoende ondersteuning het nie, te skrap, ten spyte van die potensiaal wat dit dalk voorheen getoon het. 'n Gebrek aan aanpasbaarheid van die navorser is die grootste versteekte bedreiging vir geldigheid (Morse *et al.*, 2005:10).

Elk van die verifikasie strategieë soos gestel deur Morse *et al.* (2005:10-13) sal nou kortliks bespreek word:

- Metodologiese samehang: Die doel hiervan is om kongruensie te verseker tussen navorsingsvrae en die komponente van die metode. Die interafhanklikheid van kwalitatiewe navorsing (en in hierdie geval gemengde metodenavorsing) vereis dat die vraag en die metode by mekaar aansluit, wat dan ook by die data en analise prosedures aansluit. Soos die navorsing ontvou mag hierdie proses dalk nie lineêr wees nie. Hierdie studie se metodologiese samehang is verseker deur elke metode spesifiek te kies om die mees akkurate inligting op 'n praktiese wyse in te samel, binne 'n kwalitatiewe navorsingsparadigma deur gebruik te maak van 'n gemengde metodebenadering.
- Gepaste steekproewe: Steekproewe moet bestaan uit deelnemers wat die navorsingsonderwerp die beste verteenwoordig en die beste kennis het daarvan. Dit verseker dat alle kategorieë effektief satureer word vir optimale kwaliteit data. Voldoende steekproewe behels dat genoegsame data verkry word om alle aspekte van 'n verskynsel aan te spreek. Dit behels dus dat negatiewe gevalle gesoek moet word om geldigheid te verseker. Hierdie studie het nie gebruik gemaak van steekproewe nie, maar het alle bestuurders van landswye takke van die organisasie betrek om te verseker dat alle groepe verteenwoordig word. Alle bestuurders is by die studie betrek omdat hulle die beste kennis van hul verhouding met die SEESA hoofkantoor het.

- Gelyktydige insameling en analise van data: Hierdie strategie verseker dat daar interaksie is tussen bekende en onbekende. Tydens hierdie studie is data geanaliseer soos wat dit ontvang is om vroegtydig vas te stel of daar enige kwessies of probleme is sodat die navorsingsontwerp dan aangepas sou kon word om kwessies of probleme verder te ondersoek en aan te spreek.
- Teoretiese denke: Om teoreties te dink behels dat die data aanleiding gee tot nuwe idees wat gedurig herbevestig word in nuwe data en gedurig nagegaan moet word teenoor bestaande teorie sodat 'n soliede teoretiese fondasie gevestig word. Die teoretiese stellings soos gemaak in Hoofstuk 2 word tydens hierdie studie gebruik om te bepaal of die data die teorie weerspieël.
- Teorie ontwikkeling: Dit behels dat daar doelbewus beweeg word tussen 'n mikro-perspektief van data en 'n makro konseptuele/teoretiese verstaan van die data. Op hierdie wyse word teorie ontwikkel as uitkoms van die navorsingsproses en as templaar vir vergelyking met verdere ontwikkeling van teorie. Deur te kyk na die mate waartoe die data die teoretiese stellings soos in Hoofstuk 2 gestel, weerspieël, beweeg hierdie studie konstant tussen 'n mikro-perspektief van data en 'n makro teoretiese verstaan van die data om te bepaal hoe data en teorie met mekaar skakel, al dan nie. Indien data drasties verskil van bestaande teorie, kan dit aanleiding gee tot verdere navorsing in latere studies om die teorie te ontwikkel.

Die verhouding tussen betroubaarheid en geldigheid dui die kwaliteit van goeie meetinstrumente aan (Hocking *et al.*, 2003:143). Betroubaarheid moet egter teenwoordig wees sodat daar geldigheid ook kan wees. 'n Totaal onbetroubare meetinstrument sal niks meet nie, en dit kan dus nie geldige data verskaf nie (Hocking *et al.*, 2003:143).

3.5. Data-analise

Hierdie studie gebruik 'n gemengde metodebenadering, wat behels dat kwantitatiewe en kwalitatiewe navorsingmetodes gebruik is om data in te samel, binne 'n kwalitatiewe raamwerk. Data word uiteindelik bespreek binne die kwalitatiewe raamwerk deur gebruik te maak van kwalitatiewe data-analisemetodes.

Vir hierdie studie is die data wat ingesamel is deur middel van semi-gestruktureerde onderhoude ontleed by wyse van narratiewe diskoers-analise. Volgens Du Plooy (2009:227) is narratiewe diskoers-analise 'n inhoudsanalise van die betekenis, strukture en funksies van opgeneemde boodskappe. Data word kwalitatief analiseer en interpreteer om 'n narratiewe verslag aan die einde te kan saamstel. Data is geanaliseer volgens die teoretiese stellings wat in die tweede hoofstuk geïdentifiseer is om te bepaal hoe kommunikasie en verhoudings normatief volgens die teorie bestuur moet word sodat sterk verhoudings tussen 'n organisasie en werknemers gevestig kan word. Die empiriese studie toon aan tot watter mate die werklikheid van SEESA hierdie teorie reflekteer.

Die inhoudsanalise van SEESA hoofkantoor se kommunikasiestrategie is geanaliseer aan die hand van die verhoudingsboustrategieë soos gestel in Hoofstuk 2, om te bepaal hoe die SEESA hoofkantoor sterk verhoudings met bestuurders van landswye takke bewerkstellig. Daar is gekyk na watter aktiwiteite plaasvind en hoe dit verhoudingsbou aanmoedig sodat daar voorstelle gemaak kan word vir aanpassings aan die kommunikasiestrategie vir verhoudingsbestuur met bestuurders oor groter geografiese afstande.

Vraelyste aan bestuurders van landswye takke is geanaliseer deur data numeries te kodeer, waarna statistiese ontledingsagteware (SPSS en Statistica) gebruik is om die inligting te verwerk met behulp van die Noordwes-Universiteit se Statistiese Konsultasiediens. Om die verband tussen verhoudingsuitkomste en demografiese eienskappe te bepaal, is ANOVA toetse en t-toetse gedoen en Spearman rangorde korrelasies bereken. Effekgroottes is ook bereken om neigings te identifiseer.

T-toetse is 'n metode van differensiasie om die gemiddelde telling van twee groepe te vergelyk om te bepaal tot watter mate die verskil in die gemiddeldes, statisties betekenisvol is (Holtzhausen, 2008:133; Le Roux, 2010:199). Tydens die rapportering van data word statistiese betekenisvolheid aangedui deur die p-waarde, waar $p \leq 0.05$ klein betekenisvolheid aandui, $p \leq 0.01$ medium en $p \leq 0.001$ groot betekenisvolheid aandui (Artusi *et al.*, 2002:148-149; Ellis & Steyn, 2003:51; Holtzhausen, 2008:134; Le Roux, 2010:199). Waar die korrelasie tussen meer as twee groepe ondersoek word, word ANOVA (*Analysis of Variance*) toetse gedoen. Een so 'n toets wat gebruik is vir hierdie studie is Spearman rangorde korrelasies. Hierdie korrelasie koëffisiënt toon aan hoe sterk die verhouding tussen veranderlikes is, waar 'n hoër waarde 'n sterker verband reflekteer (Field, 2005:745; Hayes, 2005:69). Waardes nader aan 1 dui 'n

sterker korrelasie aan (Bryman & Cramer, 1997:184). Vir hierdie studie word Spearman rangorde korrelasies as volg interpreteer:

- $r = 0.1 - 0.29$ klein korrelasie
- $r = 0.3-0.49$ medium korrelasie
- $r = \geq 0.5$ groot korrelasie

Wanneer kleiner populasies ondersoek word, kan effekgroottes gebruik word om data te analiseer. Effekgroottes dui die praktiese betekenisvolheid van data aan (Ellis & Steyn, 2003:51). Volgens Ellis en Steyn (2003:52) is effekgroottes 'n natuurlike wyse om te rapporteer op die praktiese betekenisvolheid van data omdat dit die verskil tussen gemiddelde bereken, gedeel deur die standaardafwyking (die afwyking vanaf die gemiddeld) ongeag van groepe se groottes. Die volgende riglyne is vir die interpretasie van effekgroottesvoorgestel (Ellis & Steyn, 2003; Field, 2005; Holtzhausen, 2008; Le Roux, 2010):

- $d = 0.2$ klein effekgrootte
- $d = 0.5$ medium effekgrootte
- $d = 0.8$ groot effekgrootte

Navorsers moet tydens data-analise altyd bewus wees van hul eie gedrag om te verseker dat navorsing eties geskied. Deur 'n voortdurende proses van refleksie kan sosiale navorsing prakties en prosedureel eties uitgevoer word.

3.6. Etiek tydens die navorsingsproses

Guillemin en Gillam (2004) en Rossman en Rallis (2010:380) voer aan dat die aard van etiek in kwalitatiewe navorsing verstaan kan word deur 'n proses van refleksie. Etiek is nie beperk tot kwalitatiewe navorsing of selfs navorsing wat mense insluit nie. Etiek is selfs belangrik in nie-empiriese navorsing wat indirekte langtermyn gevolge inhou. Guillemin en Gillam (2004:261) en Rossman en Rallis (2010:380) onderskei tussen twee dimensies van etiek in navorsing, naamlik prosedurele etiek en etiek in praktyk. Prosedurele etiek vind volgens Guillemin en Gillam (2004:263) plaas waar goedkeuring verkry word van 'n relevante etiekkomitee. Hierdie studie is goedgekeur deur die Noord-wes Universiteit se etiekkomitee (Etieknommer NWU-00173-14-

S7). Etiek in praktyk word beskryf as die alledaagse etiese kwessies wat voorkom wanneer navorsing gedoen word, byvoorbeeld tydens onderhoude.

Guillemin en Gillam (2004:264) voer aan dat prosedurele etiek vir meeste navorsers 'n formaliteit is voordat hulle kan begin met 'n studie. Navorsers probeer om hul studies so gou as moontlik goedgekeur te kry deur etiekkomitees deur vakterminologie te vermy en in eenvoudige taal te skryf om die komitee te oortuig dat alle betrokke navorsers ervare is en vertrou kan word (Guillemin & Gillam, 2004:264; Rossman & Rallis, 2010:380). Om so gou as moontlik goedkeuring te kry, vermy navorsers ook kwessies wat hulle weet die komitee sal bekommer, soos dat hulle vir 'n eksterne transkribeerder toegang gaan gee tot inligting wat tydens onderhoude ingesamel is, sonder dat daar toestemming verkry is van deelnemers, of om nie te veel aandag te vestig op die feit dat daar dalk risiko's mag wees vir die navorsers wanneer hulle inligting insamel nie.

Prosedurele etiek is nie oorbodig in navorsing nie aangesien daar is 'n sterk behoefte daaraan en plek daarvoor in navorsingsprosesse is. Prosedurele etiek spreek 'n duidelike behoefte aan vir die beskerming van deelnemers se basiese reg tot veiligheid en beskerming teen uitbuiting. Dit bied vir navorsers 'n praktiese herinnering aan kwessies soos die potensiële risiko's vir deelnemers, om die voordele van die studie op te weeg teen risiko's, stappe wat geneem moet word om vertroulikheid te verseker en die insluiting van toestemmingsvorme en stellings in verstaanbare taal vir materiaal wat aan deelnemers gegee word (Guillemin & Gillam, 2004:268). Hierdie goedkeuring voorsien die navorser dan ook van institusionele geloofwaardigheid om die navorsing uit te voer.

Prosedurele etiek het egter min tot geen impak op die uiteindelijke etiese uitvoering van navorsing nie (Guillemin & Gillam, 2004:269; Rossman & Rallis, 2010:382). Om hierdie rede word 'n proses van refleksie vir navorsers voorgestel om te verseker dat hulle eties te werk gaan tydens die hele navorsingsproses (Guillemin & Gillam, 2004:273; Lietz *et al.*, 2006:443-444; Rossman & Rallis, 2010:384). Wanneer sosiale wetenskaplike navorsing gedoen word, is daar algemene konsensus onder navorsers oor watter praktieke eties aanvaarbaar is en watter nie.

Babbie en Mouton (2011:521-526) verhaal die volgende etiese beginsels wat oorweeg moet word wanneer sosiale navorsing gedoen word:

- *vrywillige deelname*: geen deelnemers mag gedwing word om deel te neem aan die studie nie;
- *deelnemers mag geen skade lei nie*: hetsy vrywillig of nie, geen deelnemer mag skade lei as gevolg van die studie of die inligting wat openbaar gaan word nie;
- *anonimiteit en vertroulikheid*: veral tydens opnames soos vraelyste is dit belangrik om deelnemers se belange te beskerm wanneer die inligting openbaar word; en
- *misleiding van deelnemers*: soms is dit nodig om te erken dat navorsing gedoen word, maar om die rede vir die navorsing weg te steek sodat eerlike antwoorde verkry word, mag nie voorkom nie.

In hierdie studie is hierdie etiese oorwegings in ag geneem. Deelnemers en respondente het vrywillig aan onderhoude deelgeneem en vraelyste ingevul. Die beskerming van hul anonimiteit is deurgaans beklemtoon en benadruk. Die studie se agtergrond is verduidelik en alle deelnemers is ten volle ingelig oor die doel van die inligting wat ingesamel word, wie die inligting gaan verwerk en is aangemoedig om vrae te vra oor die vraelyste en die studie as geheel. Om te verseker dat geen deelnemers identifiseer kan word wanneer die studie gepubliseer word nie, is data anoniem rapporteer op so wyse dat geen afleiding gemaak kan word oor wie sekere deelnemers is nie deur byvoorbeeld slegs takke se kodering te gebruik as verwysing, eerder as om takke pertinent te noem (die rede hiervoor is omdat sekere takke slegs een bestuurder het en dat daardie bestuurder dus dadelik identifiseer sou kon word).

3.7. Slot

In hierdie hoofstuk is 'n verduideliking gebied vir die ontwerp van die studie en 'n rasionaal voorsien vir die kombinasie van kwantitatiewe en kwalitatiewe metodes deur die gemengde metodebenadering te bespreek en te motiveer. 'n Gemengde metodebenadering is vir hierdie studie gebruik binne 'n kwalitatiewe raamwerk. Dit beteken dat 'n mengsel van kwalitatiewe en kwantitatiewe navorsingsmetodes gebruik is om inligting in te samel, maar dat kwantitatiewe en kwalitatiewe data uiteindelik weer bymekaargebring is by wyse van kwalitatiewe data analise. Dit behels dat die data op 'n kwalitatiewe wyse weergegee is, met kwantitatiewe elemente om

dit aan te vul. So kon syfers wat verkry is deur kwantitatiewe metodes bydra tot die narratiewe bespreking van data om die resultate se geldigheid en betroubaarheid te verhoog.

Verder is elke gekose navorsingsmetode bespreek en gemotiveer vir die gebruik in hierdie studie. Die betroubaarheid en geldigheid van die studie is binne 'n kwalitatiewe raamwerk bespreek, sowel as verifikasie strategieë om dit te verhoog. Daar is ook gekyk na data-analise en die etiese aspekte van navorsing.

In die volgende hoofstuk word inligting wat ingesamel is deur kwalitatiewe navorsingsmetodes, ontleed en in verband gebring met die relevante teorie om uiteindelik die navorsingsvrae te beantwoord.

HOOFSTUK 4

Kwalitatiewe data-analise

4.1. Inleiding

In Hoofstuk 3 is die navorsingsontwerp vir hierdie studie bespreek en gemotiveer. Die navorsingsstelsel van hierdie studie is gevallestudie. 'n Gemengde metodebenadering is gebruik, waar kwalitatiewe en kwantitatiewe navorsingsmetodes ingespan is vir data-insameling binne 'n kwalitatiewe paradigma. Dit behels dat 'n mengsel van kwantitatiewe en kwalitatiewe navorsingsmetodes gebruik is om inligting in te samel, maar dat kwantitatiewe en kwalitatiewe data uiteindelik weer bymekaargebring is by wyse van kwalitatiewe data interpretasie. Data is op 'n kwalitatiewe wyse weergegee, met aanvullende kwantitatiewe elemente. Só kan data wat verkry is deur kwantitatiewe metodes bydra tot die narratiewe bespreking van data om die resultate se geldigheid en betroubaarheid te verhoog. Daar is ook gekyk na data-analise en die etiese aspekte van navorsing vir hierdie studie is bespreek binne 'n kwalitatiewe raamwerk.

In hierdie hoofstuk word die data wat ingesamel is by wyse van kwalitatiewe semi-gestruktureerde onderhoude met SEESA personeel wat 'n invloed het op die organisasie se kommunikasiepraktyke sowel as 'n inhoudsanalise van die kommunikasiepraktyke, uiteengesit en bespreek. So kan die tweede en derde spesifieke navorsingsvrae soos gestel vir hierdie studie, beantwoord word, naamlik *Watter verhoudingsboustrategieë implementeer SEESA hoofkantoor om sterk verhoudings te vestig met bestuurders van landswye takke?* en *Wat is SEESA hoofkantoor se persepsie van verhoudingsbestuur met bestuurders van landswye takke?* Data is geanaliseer aan die hand van teoretiese stellings wat in Hoofstuk 2 gemaak is. Hierdie inligting bied insae tot die kommunikasiepraktyke van SEESA, die organisasie se wêreldbeskouing, tot watter mate kommunikasie tweerigting geskied en die strategiese bestuur van korporatiewe kommunikasie in SEESA. Hierdeur kan bepaal word tot watter mate die SEESA hoofkantoor se korporatiewe kommunikasiepraktyke bydra tot sterk verhoudings met bestuurders van landswye takke en wat die hoofkantoor se persepsie oor verhoudingsbestuur met hierdie bestuurders is.

Semi-gestruktureerde onderhoude is gevoer met SEESA se besturende direkteur, korporatiewe ontwikkelingsbestuurder en korporatiewe kommunikasiepraktisyn. Hierdie drie werknemers het

die grootste invloed op hoe kommunikasie en verhoudings binne SEESA bestuur word en verteenwoordig drie verskillende operasionele posvlakke.

4.2. Inhoudsanalise van SEESA hoofkantoor se kommunikasiestrategie

Uit die semi-gestruktureerde onderhoude wat gevoer is met SEESA se besturende direkteur, korporatiewe ontwikkelingsbestuurder en korporatiewe kommunikasiepraktisyn blyk dit dat SEESA geen vorm van *formele* kommunikasiestrategie het nie. Vir die doeleindes van hierdie studie is die kommunikasie *aktiwiteite* van SEESA hoofkantoor gekategoriseer aan die hand van Hon en Grunig (1999) se verhoudingsboustrategieë om te bepaal watter van SEESA hoofkantoor se bestaande kommunikasie aktiwiteite moontlik bydra tot die vestiging van sterk verhoudings met bestuurders van landswye takke. Dit word in die onderstaande tabel weergegee:

Tabel 4.1. Inhoudsanalise van SEESA hoofkantoor se kommunikasie aktiwiteite

Verhoudingsboustrategie	Implementering deur SEESA hoofkantoor
Toegang	<ul style="list-style-type: none"> • Oop deur beleid • Elektroniese sisteem genaamd Goofy, waarop alle SEESA werknemers met toegang tot rekenaars inligting stoor en kan beheer wie toegang het tot elke lêer in die hele organisasie. • Intranet, waar alle werknemers met rekenaars toegang het tot organisatoriese beleide, asook alle takke se foto's van sosiale geleenthede en ander hulpbronne soos 'n <i>leave calculator</i> en verlofvorms.
Openlikheid	<ul style="list-style-type: none"> • Jaarlikse bestuurskonferensie • Takbesoeke deur nasionale bestuurders twee keer per jaar • Takbesoeke deur direkteure een keer per jaar • <i>Roadshows</i> na takke (by uitsondering)
Positiwiteit	<ul style="list-style-type: none"> • Maandelikse funksie vir alle werknemers van elke tak. • Baie sosiale geleenthede, veral tydens takbesoeke deur bestuurders en direkteure. • Kleiner spanbougeleenthede jaarliks vir elke tak, elke departement van die hoofkantoor sowel as 'n groot spanbougeleentheid vir alle departemente van die hoofkantoor. • Innovasie werkswinkels
Versekering van egtheid	<ul style="list-style-type: none"> • Geen formele implementering
Netwerkvorming	<ul style="list-style-type: none"> • Korporatiewe Sosiale Verantwoordelikheid (KSV) skenkings in soveel moontlik takke se onmiddellike omgewing aan organisasies wat identifiseer is deur die betrokke tak se werknemers
Deel van take	<ul style="list-style-type: none"> • Geen formele implementering
Samewerking	<ul style="list-style-type: none"> • Takbesoeke deur nasionale bestuurders twee keer per jaar • Takbesoeke deur direkteure eenkeer per jaar • Jaarlikse bestuurskonferensie
Onvoorwaardelike konstruktiwiteit	<ul style="list-style-type: none"> • Geen formele implementering
Wen-wen of geen onderhandeling	<ul style="list-style-type: none"> • Geen formele implementering

Uit die inhoudsanalise van die SEESA hoofkantoor se kommunikasie aktiwiteite blyk dit dat sekere strategieë gebruik word om sterk verhoudings te vestig met bestuurders en ander werknemers van SEESA. 'n Gebrek aan 'n formele kommunikasiestrategie laat moontlik ruimte vir sekere werknemers (soos werknemers wat nie toegang tot rekenaars of die intranet het nie, of werknemers soos bemarkingskonsultante en regsadviseurs wat selde op kantoor is) om uitgelaat te word tydens verhoudingsbou aksies vanaf die hoofkantoor.

Die verhoudingsboustrategieë van versekering van egtheid, deel van take, onvoorwaardelike konstruktieweïteit en wen-wen of geen onderhandeling vind wel nie gestruktureerd en strategies plaas nie, maar kan spontaan plaasvind deur ander aktiwiteite van die hoofkantoor. So kan dit byvoorbeeld tydens takbesoeke²⁰ of jaarlikse bestuurskonferensies²¹ plaasvind op 'n informele wyse. SEESA se oop deur beleid kan ook bydra tot hierdie strategieë, maar sal dan moontlik meer van toepassing wees op bestuurders wat werksaam is by die hoofkantoor omdat dit makliker is vir hierdie bestuurders om persoonlik na hul onmiddellike bestuurder of direkteur te gaan om gedeelde probleme op te los.

Die hoofkantoor gebruik wel sosiale aktiwiteite om sekere verhoudingsboustrategieë te bewerkstellig. Takbesoeke deur direkteure en nasionale bestuurders sowel as jaarlikse bestuurskonferensies word gebruik om samewerking te bewerkstellig, terwyl innovasie werksinkels, maandelikse funksies en jaarlikse spanbougeleenthede positieweïteit bewerkstellig. Hierdie gereelde sosiale aktiwiteite kan ook aanleiding daartoe gee dat tweerigtingkommunikasie en verhoudingsboustrategieë, soos versekering van egtheid, wel informeel plaasvind. Die hoofkantoor gebruik die SEESA intranet, 'n elektroniese sisteem genaamd Goofy, *roadshows* na takke (per geleentheid) en 'n oop deur beleid by topbestuur om toegang te vestig (hoewel die intranet geen tweerigtingkommunikasie aanmoedig nie omdat dit nie interaktief is nie – werknemers kan byvoorbeeld nie self inligting op die intranet plaas nie en die hoofkantoor besluit watter inligting op die intranet geplaas word). Deur KSV skenkings te doen aan organisasies wat gekies is deur werknemers van SEESA takke moedig die SEESA hoofkantoor tot 'n mate netwerkvorming aan.

²⁰ Takbesoeke deur SEESA se direkteure en nasionale bestuurders is hoofsaaklik 'n sosiale geleentheid. Tydens takbesoeke word bestuurders van takke (of alle personeel, in die geval van kleiner takke) deur die nasionale bestuurders of direkteure onthaal. Dit skep ook geleentheid vir bestuurders van takke om persoonlik te kommunikeer met direkteure en nasionale bestuurders oor werksaamhede van die tak.

²¹ Tydens jaarlikse bestuurskonferensies kom alle bestuurders van SEESA bymekaar vir 'n tydperk en word kwessies en strategieë vir die jaar, bespreek. Dit is ook 'n sosiale geleentheid vir bestuurders.

Daar is sekere leemtes in die SEESA hoofkantoor se kommunikasie-strategie om sterk verhoudings met bestuurders van die landswye takke te vestig. Omdat daar geen formele kommunikasie-strategie is nie, kan die hoofkantoor nie hul aktiwiteite evalueer om die sukses daarvan om sterk verhoudings te vestig, te bepaal nie. Die aktiwiteite wat wel deur die hoofkantoor implementeer word, is nie gefokus op alle werknemers nie. Slegs sekere werknemers (tipies bestuursvlak) word ingesluit by verhoudingsbou aktiwiteite soos jaarlikse bestuurskonferensies en takbesoeke deur nasionale bestuurders en direkteure. Werknemers wat nie rekenaars het nie, word uitgesluit by aktiwiteite om toegang te bewerkstellig. Die SEESA hoofkantoor poog dus tot 'n sekere mate om sterk verhoudings met werknemers te vestig deur sekere verhoudingsboustrategieë te implementeer, maar dit is beperk tot sekere werknemers en die effektiwiteit daarvan kan nie maklik bepaal word nie. Dit blyk dat al hierdie aktiwiteite werknemers op bestuursvlak sal insluit. Omdat hierdie studie fokus op verhoudings met bestuurders van SEESA, kan daar effektief bepaal word tot watter mate hierdie verhoudingsboustrategieë suksesvol toegepas word deur die hoofkantoor deur te kyk na die kwaliteit van verhoudings wat die hoofkantoor gevestig het met bestuurders (sien Hoofstuk 5).

4.3. Semi-gestruktureerde onderhoude met SEESA hoofkantoor

Inligting wat ingesamel is by wyse van semi-gestruktureerde onderhoude met SEESA se besturende direkteur, korporatiewe ontwikkelingsbestuurder en korporatiewe kommunikasiepraktisyn word nou bespreek volgens elk van die teoretiese stellings soos gestel in Hoofstuk 2 om te bepaal wat SEESA hoofkantoor se persepsie van verhoudingsbestuur met bestuurders van landswye takke is.

4.3.1. Korporatiewe kommunikasiebestuur en wêreldbeskouings

'n Organisasie se wêreldbeskouing speel 'n belangrike rol om te bepaal watter kommunikasiemodel die organisasie aanneem. Volgens Grunig en White (1992:32) is wêreldbeskouings onlosmaaklik deel van korporatiewe kommunikasie omdat korporatiewe kommunikasiepraktisyns probeer sin maak van menslike gedrag en dit word affekteer deur aannames oor moraliteit, etiek, menslike aard, politiek, geloof en gender. Volgens Grunig en White (1992:32) is 'n gepaste wêreldbeskouing vir uitnemende korporatiewe kommunikasiebestuur een wat effektief organisatoriese en menslike probleme oplos en eties is.

'n Organisasie se simmetriese of asimmetriese wêreldbeskouing bepaal uiteindelik of 'n simmetriese of asimmetriese kommunikasiemodel implementeer word (sien Tabel 3.6. vir teoretiese stelling 1).

Volgens die korporatiewe kommunikasiëpraktisyn van SEESA vind geen formele omgewingskandering plaas om behoeftes van die bestuurders van landswye takke of veranderinge in die omgewing te bepaal nie. Dit dui op 'n asimmetriese wêreldbeskouing (en geslote sisteem), waar geen formele poging aangewend word om inligting oor belangegroep- en hul behoeftes te bekom nie (dui op interne oriëntasie). Belangegroep- en omgewingskandering kan egter steeds op 'n informele, meer intuïtiewe wyse plaasvind tydens sekere aktiwiteite van die hoofkantoor soos genoem in afdeling 4.2. Tydens jaarlikse takbesoeke en bestuurskonferensies kan direkteure en nasionale bestuurders omgewingskandering informeel toepas en sodoende op hoogte bly van bestuurders se behoeftes en omgewingsveranderinge deur in gesprek te tree met bestuurders van takke, wat op grondvlak werk en die behoeftes van kliënte kan oordra.

Tydens die onderhoud met SEESA se besturende direkteur het hy aangevoer dat dit baie moeilik is om te bepaal tot watter mate interne kommunikasiebestuur bydra om bestuurders van landswye takke te lei tot aanpasbaarheid by die eksterne omgewing. Die rede wat hy daarvoor gee is dat SEESA met 'n verskeidenheid departemente (regs-en bemarkingsdepartemente vir verskillende dienste) werk, waar veranderinge dikwels vinnig plaasvind. Hy noem dat selfs interne kommunikasiebestuur nie altyd voldoende is om die bestuurders van landswye takke te help om tred te hou met eksterne veranderinge en om daarby aan te pas nie. Hy voer aan dat daar tans 'n leemte is in terme van interne kommunikasiebestuur om bestuurders van landswye takke te help om aan te pas by eksterne veranderinge. Daar is dus 'n selferkende leemte ten opsigte van omgewingskandering (dui op geslote sisteem) om aan te pas by veranderinge in die eksterne omgewing. Volgens die besturende direkteur word daar gepoog om soveel moontlik persoonlik te kommunikeer in die vorm van *roadshows*²² na alle takke wanneer daar belangrike kommunikasie rondom groot ontwikkelinge moet plaasvind. Daar is egter nooit op enige wyse formeel bepaal of hierdie metodes die behoeftes van die geteikende interne belangegroep- vervul nie, omdat opvolgnavorsing nie plaasvind nie.

²²*Roadshows* na takke word slegs by uitsondering onderneem wanneer daar 'n groot verandering in die organisasie plaasvind en word dan gebruik om hierdie inligting volledig aan werknemers te kommunikeer. Dit word nie spesifiek toegepas om tweerigtingkommunikasie te bevorder nie, eerder om inligting oor te dra. Dit skep egter geleentheid en omstandighede wat bevorderlik is vir tweerigtingkommunikasie om plaas te vind.

Volgens SEESA se korporatiewe ontwikkelingsbestuurder is die bestuur van interne kommunikasie belangrik om te verseker dat die organisasie kan aanpas by eksterne omgewingsveranderinge. Dit is die korporatiewe ontwikkelingsbestuurder se mening dat omdat die SEESA hoofkantoor in Gauteng geleë is, is die werknemers en bestuur daar makliker in voeling met ontwikkelinge in die omgewing en kan hulle maklik daarby aanpas. So kan regsadviseurs byvoorbeeld direk na hul nasionale bestuurder gaan oor kwessies, waar hy/sy dan ander regsadviseurs kan inroep, vinnig konsensus bereik en 'n besluit neem. In ander takke moet daar eers via telefoon en e-posse kommunikeer word met nasionale bestuurders en wag vir terugvoer voordat besluite geneem kan word. Die besluitneming en reaksie daarop neem dus baie langer. Dit dui op 'n meer oop sisteem, wat kan beteken dat die wêreldbeskouing verskil tussen topbestuur en werknemers laer in die hiërargie.

Volgens die besturende direkteur word outonomie van werknemers nie as belangrik beskou nie. Die rede hiervoor is, volgens hom, dat sekere sisteme ontwikkel is oor die afgelope 15 jaar, en dat hoofkantoor wil hê werknemers moet binne daardie sisteme funksioneer. Hierdie sisteme stel hoofkantoor in staat om kontrole uit te oefen en uiteindelik te verseker dat elke werknemer produktief is. Byvoorbeeld, regsadviseurs van *SEESA Labour* het in die verlede hul eie afsprake met kliënte gemaak. Die besturende direkteur sê hiervan: “As ons dan gaan terugkyk na hoe produktief hulle was, was van hulle baie produktief, ander was uiters onproduktief. So wat dit vir my gesê het, is mense kan nie outonoom funksioneer nie.” Daar is dus hier 'n definitiewe neiging na sentrale outoriteit in SEESA se topbestuur.

In hierdie verband was daar volgens SEESA se korporatiewe ontwikkelingsbestuurder, “feitlik geen outonomie in die verlede nie”. Hy noem dat daar nou baie meer besluitnemingsbevoegdheid op bestuursvlak is, waar nasionale bestuurders uitgawe-rekeninge het en aangemoedig word om hul departement te bestuur soos 'n klein besigheid. Die idee hiervan is om mense meer onafhanklik te maak sodat hulle hul eie besluite kan neem. In teenstelling met die besturende direkteur se stellings, dui hierdie siening weer op 'n neiging na meer outonomie en gelykheid, maar slegs in hoër bestuursposisies.

Die SEESA korporatiewe kommunikasiepraktisyn kon nie aandui tot watter mate bestuurders van die landswye takke toegelaat word om beheer te neem oor sekere dade of besluite nie. In die kapasiteit van die korporatiewe kommunikasiepraktisyn is daar nog nie 'n sisteem in plek omte verseker dat bestuurders van SEESA totaal ingelig is oor alle strategiese besluite, beleide

ensovoorts, wat hulle in staat sal stel om meer in beheer te voel en ingeligte besluite te neem nie. Sy noem dat SEESA se ontspanne kultuur en oop deur beleid egter bydra tot die bevordering hiervan sodat bestuurders gemaklik voel om topbestuur te nader voordat hulle besluite neem.

Op vlakke laer as bestuursvlak, voer die korporatiewe ontwikkelingsbestuurder aan dat die direkteure 'n werknemer nie sal verantwoordelik hou vir besluite wat geneem is sonder raadpleging van 'n onmiddellike bestuurder of direkteur nie, solank hulle logies kan verduidelik hoekom hulle daardie besluit geneem het. "Oor die algemeen weet die ouens wat hul riglyne is en wat van hulle verwag word. So dis nie 'n rigiede Hitler-scenario van ABCD nie." Hieruit kan afgelei word dat daar gestreef word na 'n mate van gelykheid tussen werknemers in hoër en laer posvlakke.

Die besturende direkteur van SEESA is van mening dat mens nie demokraties kan bestuur nie (aanduiding van sentrale outoriteit). 'n Persoon kan wel 'n mengsel van outokrasie en demokrasie toepas, maar daar gaan altyd outokratiese besluite geneem moet word wat nie noodwendig gewild is nie. Volgens die besturende direkteur van SEESA se ervaring kan persone in bestuursposisies meer outonomies funksioneer as werknemers van laer posvlakke, maar dit hang af van die individu. Binne SEESA het meeste bestuurders tot op die vlak van provinsiale bestuurders outonomie in terme van wat hulle doen. Outonomie word dus aangemoedig op sekere bestuursvlakke en daarna heeltemal ontmoedig: "Dit gaan weereens oor geografie – ek wil 'n situasie hê waar ek instap by 'n kantoor in Pretoria of Durban of Kaapstad en dieselfde stelsel daar hê want ek wil op dieselfde manier daarna kyk en dieselfde kontrole toepas." Hierdie stelling dui daarop dat SEESA se topbestuur doeltreffendheid (verkry deur sentrale outoriteit) bo outonomie verkies.

Tweeringtingkommunikasie en innovasie word wel aangemoedig in SEESA. Die topbestuur van SEESA se oriëntasie is om tweeringtingkommunikasie aan te moedig en idees uit te ruil, hoewel daar nie 'n gestruktureerde forum bestaan om so iets te doen nie, wat die besturende direkteur glo 'n leemte is. Innovasie werkswinkels word aangebied op *ad hoc* basis deur die operasionele direkteur en korporatiewe ontwikkelingsbestuurder van SEESA. Hulle ondervind egter dat die aard van veral regsadviseurs se werk innovasie ontmoedig, omdat daar nie van hulle verwag word om innoverend te werk in hul dagtake nie: "Innovasie is problematies op die beste van tye. Mense is nie so ingestel nie. Die mense waarmee ons werk is nie innoverend nie. Die aard van

hul werk is nie innoverend nie want ons sit met klomp prokureurs – hulle is baie rigied oor hoe hulle goed hanteer.” Die besturende direkteur voer wel aan dat “Vir ons as organisasie is dit uiters belangrik dat ons innovasie moet aanwakker en heeltyd aanmoedig”, maar in teenstelling hiermee sê hy ook dat dit nie maklik is nie: “Om te dink in ’n organisasie soos ons dat jy elke jaar die wiel gaan herontwerp, dit gebeur net nie.” SEESA se topbestuur het ’n positiewe ingesteldheid teenoor innovasie en tweerigtingkommunikasie, maar die aard en struktuur van die organisasie maak dit dikwels problematies.

Tweeringtingkommunikasie is belangrik vir organisatoriese effektiwiteit, volgens die korporatiewe ontwikkelingsbestuurder. Innovasie werkswinkels wat gehou word, lok egter nie baie reaksie uit nie. Daar is dus geleentheid vir tweeringtingkommunikasie en innovasie, maar werknemers van SEESA reageer nie daarop nie: “SEESA is nie ’n *company* wat nie sal luister nie ... innovasie *encourage* ons.” Tweeringtingkommunikasie word volgens die korporatiewe ontwikkelingsbestuurder definitief aangemoedig, maar hoë werknemeromset onder werknemers laer as bestuursvlak (van telebemarkers tot regsadviseurs²³) is ook ’n hindernis vir innovasie in die organisasie. Tweeringtingkommunikasie word egter aangemoedig sodat die hoofkantoor en topbestuur ingelig is oor mense se idees want as werknemers nie hul idees deel nie maar eerder net op hul eie manier aangaan, kan dit nie bestuur word nie.

Die besturende direkteur voer aan dat dit nie vir hulle moeilik is om terugvoer te kry vanaf takbestuurders en ander werknemers nie, maar dit vind sporadies plaas aangesien daar nie ’n deurlopende program is waarvolgens werknemers kan terugvoer gee nie. Die organisasie se “gemaklike en ontspanne” kultuur dra by tot tweeringtingkommunikasie in SEESA, waar daar baie interaksie (takbesoeke en spanbougeseleenthede) is tussen bestuurders en ondergeskiktes en selfs direkteure. Volgens die besturende direkteur is daar ongeveer twee jaar gelede voorstelle-boksies in SEESA gebou opgesit om tweeringtingkommunikasie met alle werknemers aan te moedig, maar “dit was tragies om te sien dat daar min tot geen voorstelle gekom het van werknemers af nie.” Daar is egter op geen formele wyse probeer vasstel hoekom die reaksie hierop so swak was nie. Maandelikse funksies wat gehou word by die SEESA hoofkantoor gee direkteure ook die geleentheid vir persoonlike kommunikasie en terugvoer vanaf werknemers op alle posvlakke, in ’n sosiale konteks. Hierdie kultuur, waarin terugvoer probeer verhoog word, dui op ’n oop sisteem.

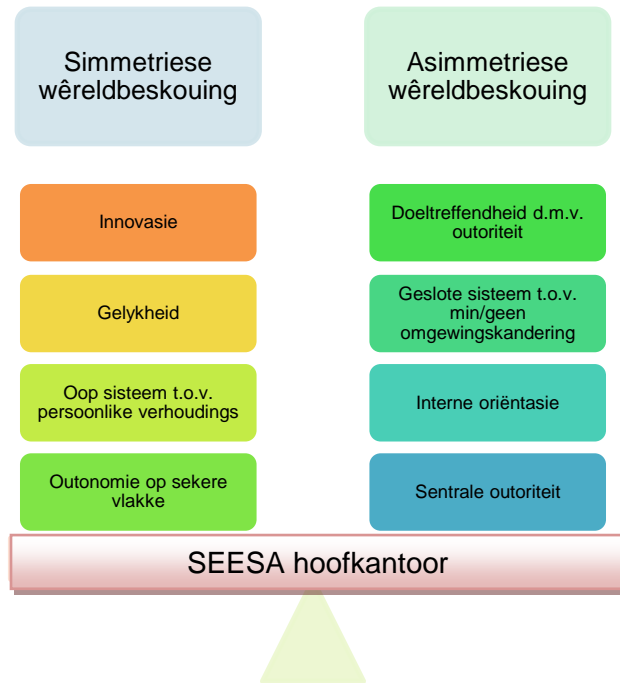
²³ SEESA se regsadviseurs en vaardigheidsontwikkelingsfasiliteerders het ’n hoë werknemeromset omdat hulle dikwels deur kliënte van SEESA beter poste aangebied word weens hul kwalifikasies en goeie kennis en ervaring in hul veld.

Die besturende direkteur voer verder aan dat kommunikasie uiters belangrik is vir enige organisasie en dat dit nie daarsonder bestuur kan word nie, maar dat die verwagtings wat mens het van kommunikasie en dit wat bereik word, twee verskillende dinge is. Die rede hiervoor is omdat werknemers geneig is om hul net te steur aan dinge wat hul dagtaak direk affekteer. Die besturende direkteur verduidelik verder dat daar onlangs vloiediagramme versprei is na alle SEESA takke met betrekking tot hoe SEESA se produkte mekaar aanvul sowel as die veranderde SEB kodes²⁴, wat belangrike inligting is vir werknemers van alle departemente. Die hoofkantoor het egter gevind dat min bestuurders en werknemers wat direk geraak word daardeur, daaraan aandag gegee het, ten spyte van die feit dat hulle hulself daarmee kan bemagtig. Die besturende direkteur voer aan dat dit wel 'n leemte aandui in die strategiese kommunikasiebestuur van SEESA, maar dat hy nie weet wat die oplossing is nie.

Hieruit kom dit na vore dat daar baie teenstelling is in SEESA hoofkantoor se topbestuur oor die organisasie se wêreldbeskouing. Daar is egter eienskappe van 'n simmetriese en asimmetriese wêreldbeskouing wat na vore kom, wat dit moeilik maak om die wêreldbeskouing van SEESA hoofkantoor te bepaal. Dit blyk egter dat 'n meer simmetriese wêreldbeskouing van toepassing is op bestuurders in hoër posvlakke, terwyl bestuurders en werknemers laer in die hiërargie volgens 'n meer asimmetriese wêreldbeskouing bestuur word. SEESA hoofkantoor se wêreldbeskouing word in die onderstaande figuur skematies voorgestel.

²⁴ Die Suid-Afrikaanse Swart Ekonomiese Bemagtiging (SEB) kodes het onlangs verander. SEESA het 'n departement wat daarin spesialiseer om kliënte se SEB te fasiliteer (SEESA BEE). Verandering in hierdie kodes het ook 'n impak op ander SEESA departemente se werksaamhede.

Figuur 4.1. SEESA hoofkantoor en wêreldbeskouing



4.3.2. Korporatiewe kommunikasiebestuur en kommunikasiemodelle

Die wêreldbeskouing van 'n organisasie bepaal die kommunikasiemodel wat gebruik word. Organisasies behoort volgens die literatuur te streef na 'n gemengde motiewe kommunikasiemodel, waar tweerigtingkommunikasie plaasvind en alle partye voordeel trek uit die verhouding. Na aanleiding van die bespreking oor wêreldbeskouings in afdeling 4.3.1. behoort SEESA hoofkantoor dit moeilik te vind om 'n tweerigtingkommunikasiemodel suksesvol te implementeer, omdat daar baie eienskappe van 'n asimetriese wêreldbeskouing na vore gekom het. Dit kan impliseer dat verskillende kommunikasiemodelle gebruik word vir werknemers op verskillende hiërargiese vlakke van die organisasie, waar daar meer tweerigtingkommunikasie geskied met bestuurders in hoër posvlakke (sien Tabel 3.6. vir teoretiese stelling 2).

Die korporatiewe kommunikasiepraktisyn van SEESA voer aan dat daar geen riglyne of sisteme in plek is om tweerigtingkommunikasie aan te moedig nie. Daar word grootliks met e-posse gewerk om inligting te versprei en die hoofkantoor het 'n oop deur beleid. Volgens die korporatiewe kommunikasiepraktisyn is daar verder geen kommunikasiesisteme in plek om te bepaal wat die sienswyses en behoeftes van landswye takke is nie. Volgens die besturende

direkteur en korporatiewe ontwikkelingsbestuurder vind daar wel tweerigtingkommunikasie plaas en dat die oop deur beleid en organisatoriese kultuur daartoe bydra om tweerigtingkommunikasie aan te moedig.

Volgens die besturende direkteur word tweerigtingkommunikasie aangemoedig, hoewel daar nie 'n formele, gestruktureerde platform hiervoor bestaan nie. Tweerigtingkommunikasie is volgens die besturende direkteur belangrik om idees van bestuurders en werknemers te kry (en hou verband met innovasie). SEESA se korporatiewe ontwikkelingsbestuurder glo ook dat tweerigtingkommunikasie binne organisasies belangrik is en aangemoedig word binne SEESA. Volgens hom is hierdie tweerigtingkommunikasie belangrik (tesame met innovasie) sodat die hoofkantoor ingelig is oor mense se idees en hierdie idees dan bestuur kan word. Volgens hierdie deelnemers dra SEESA se ontspanne organisatoriese kultuur daartoe by dat tweerigtingkommunikasie gefasiliteer word. Sosiale geleenthede soos maandelikse funksies dra volgens die besturende direkteur ook by tot persoonlike tweerigtingkommunikasie, hoewel dit beperk is tot bestuurders van die hoofkantoor.

Volgens die korporatiewe ontwikkelingsbestuurder was daar oor die afgelope paar jaar groot vordering ten opsigte van SEESA se korporatiewe kommunikasiebestuur en hierdie veranderinge het 'n definitiewe impak gehad op die effektiwiteit van SEESA. Omdat daar nou meer tweerigtingkommunikasie en terugvoer (grootliks informeel tydens takbesoeke en bestuurskonferensies) vanaf takke is, kan die hoofkantoor beter besluite neem. Een voorbeeld hiervan is dat premies soms nie verhoog word in plattelandse streke (soos die Upington-kantoor) nie, omdat die terugvoer van daardie bestuurder die hoofkantoor ingelig het dat hul kliënte nie dieselfde ekonomiese groei ervaar as kliënte in Gauteng nie. Die hoofkantoor kon dus daarby aanpas en kliënte op hierdie wyse behou. Werknemeromset is egter 'n hindernis vir tweerigtingkommunikasie omdat dieselfde idees keer op keer na die hoofkantoor gebring word deur nuwe werknemers.

Hoewel die ontspanne kultuur van die organisasie bydra tot tweerigtingkommunikasie, is dit volgens die besturende direkteur steeds moeilik om deurlopende terugvoer vanaf werknemers en bestuurders te kry omdat daar nie 'n deurlopende, formele program daarvoor is nie. Volgens hom kan hierdie probleem moontlik toegeskryf word aan die gebrek aan 'n formele kommunikasiestrategie. Hy voer verder aan dat indien interne kommunikasie nie gestruktureer

en versprei word binne die organisasie nie, sal dit moeiliker wees om gestruktureerde terugvoer oor spesifieke ontwikkelinge te kry.

Dit blyk dat SEESA hoofkantoor poog om 'n tweerigtingkommunikasiemodel te implementeer, maar dat die maklik is nie weens die struktuur van die organisasie. Die ontspanne organisatoriese kultuur word egter hier beklemtoon om tweerigtingkommunikasie aan te moedig. 'n Gebrek aan enige vorm van formele kommunikasie-strategie kan moontlik hierdie probleem veroorsaak, omdat daar geen riglyne is wat tweerigtingkommunikasie met bestuurders aanmoedig nie.

4.3.3. Strategiese korporatiewe kommunikasiebestuur

Strategiese kommunikasiebestuur behels dat sterk verhoudings gevestig word met strategiese belangegroeppe, soos bepaal deur omgewingskandering in die korporatiewe kommunikasiepraktisyn se rol as strategis, deur tweerigtingkommunikasie. Sterk verhoudings gee aanleiding daartoe dat organisatoriese doelwitte bereik kan word (sien Tabel 3.6. vir teoretiese stelling 3).

Die besturende direkteur van SEESA voer aan dat dit belangrik is om tot op die laagste vlak van die organisasie die strategie van die organisasie te kommunikeer. Wanneer dit nie gebeur nie, is dit problematies om uitvoering te gee aan die strategie omdat werknemers dan nie weet waarom sekere besluite geneem word nie. Wanneer kommunikasie strategies bestuur word, stem hy saam dat dit bydra tot die effektiwiteit van die organisasie (hierdie mening sluit aan by die vyfde teoretiese stelling, sien Tabel 3.6). Soos vroeër genoem, is daar 'n selferkende leemte volgens die besturende direkteur ten opsigte van omgewingskandering om aan te pas by eksterne omgewingsveranderinge. Die besturende direkteur het aangevoer dat persoonlike kommunikasie daarom sover moontlik gebruik word om veranderinge in die omgewing te kommunikeer, maar dat daar nooit bepaal is of hierdie metode effektief is en werknemers se behoeftes vervul nie.

SEESA het geen formele struktuur of strategie vir kommunikasie met bestuurders van landswye takke nie: "Ek [SEESA besturende direkteur] dink dit is meer 'n kultuur wat mettertyd ontwikkel het oor hoe daar op verskillende vlakke kommunikeer word." SEESA hoofkantoor probeer wel om persoonlike kontak te hou met werknemers. Binne hoofkantoor kommunikeer hulle op 'n daaglikse basis met nasionale bestuurders (wat ook almal vanaf die hoofkantoor in Pretoria

werk) en hulle kommunikeer dan verder afwaarts. Die probleem is egter, volgens die besturende direkteur, dat kommunikasie dikwels by provinsiale bestuurders vassteek en nie verder afwaarts plaasvind nie. Die besturende direkteur voel wel dat daar 'n behoefte is aan 'n formele kommunikasiestrategie, maar dat die wyse waarop die organisatoriese kultuur ontwikkel het problematies kan wees: “Die kultuur van die organisasie bepaal op die einde van die dag hoe daar kommunikeer word en dit is 'n ding wat intern so ontwikkel het en daarom het ons nog nooit na 'n formele kommunikasie-model [strategie] gekyk nie.”

Die besturende direkteur het aangevoer dat 'n meer formele kommunikasiestrategie sou kon bydra tot die sukses van interne kommunikasiebestuur, maar dat dit tans nie werk nie omdat mense dikwels te lui is om te lees. Formele geskrewe metodes soos pamflette en lang e-posse, is dus nie effektief nie. Metodes soos *WhatsApp*-groepe²⁵ wat deur sommige bestuurders implementeer word, help volgens hom om boodskappe in kleiner porsies te deel sodat almal die inligting ontvang. Ten opsigte van 'n formele kommunikasiestrategie sê hy: “Die vraag is egter, wat is effektief? As die e-pos nie effektief is nie en *WhatsApp*-groepe is nie effektief nie, wat is die volgende effektiewe ding?”

'n Onlangse geval wat plaasgevind het is dat SEESA 'n nuwe besigheid inkubator gestig het, genaamd Incuvest (Pty Ltd). Om inligting daaroor te kommunikeer, is 'n *roadshow* na alle takke geneem waar regsadviseurs ingelig is oor Incuvest, pamflette is saamgestel en 'n brief is opgestel en versprei. Die besturende direkteur voer aan: “Maar steeds het ons gevind dat regsadviseurs nie kennis neem daarvan nie. So dit [n formele kommunikasiestrategie] is nie altyd effektief nie.” Daar is egter geen kommunikasiedoelwitte gestel vir kommunikasiepraktyke soos die *roadshow* nie, dus kan dit effektiwiteit daarvan nie gemeet word nie (daar is ook geen formele opvolgnavorsing gedoen om die effektiwiteit van hierdie *roadshow* te bepaal nie).

Die besturende direkteur sal graag wil sien dat interne kommunikasie so bestuur word dat hulle kan verseker dat belangrike kommunikasie aan almal oorgedra is: “..dat hy moet *af tick* dat hy inderdaad die kommunikasie gelees het, sodat hy nie later kan omdraai en sê hy was nie bewus daarvan nie.” Die besturende direkteur noem 'n voorbeeld van waar hoofkantoor dikwels by ander streke se kantore kom en werknemers dan vra hoekom SEESA nie studiegeleenthede

²⁵ *WhatsApp* is 'n kitsboodskaptoepassing vir slimfone om boodskappe goedkoop te stuur tussen kontakte op elke persoon se toepassing. Hierdie toepassing het 'n funksionaliteit wat die gebruiker toelaat om persone op hul kontaklys in groepe saam te voeg, waar elkeen wat deel is van die groep se boodskappe deur almal in die groep gesien kan word en alle lede van die groep boodskappe aan die groep kan stuur.

bied nie. Dit dui daarop dat hulle nie bewus is van SEESA se beursbeleid nie (hierdie beursbeleid is wel beskikbaar op die SEESA intranet).

Ten opsigte van uitdagings vir strategiese kommunikasiebestuur in 'n nasionale organisasie soos SEESA, voer die besturende direkteur aan dat geografiese verspreiding die grootste uitdaging is. Bestuurders kan nie bymekaar geroep word vir 'n vinnige vergadering nie, en dit is moeilik om te verseker dat inligting vanaf hoofkantoor relevant is in sekere streke waar dit versprei word.

Volgens die korporatiewe ontwikkelingsbestuurder van SEESA is daar geen strategiese bestuur van interne kommunikasie nie. Daar is nog nooit bepaal wat werknemers op die platteland se kommunikasiebehoeftes is en 'n strategie rondom dit geformuleer nie (dit sluit aan by die gebrek aan omgewingskandering, sien afdeling 4.3.1). Op die korporatiewe ontwikkelingsbestuurder se vlak is daar geen formele kommunikasiestrategie wat bepaal hoe daar met bestuurders van landswye takke kommunikeer word nie.

SEESA se korporatiewe ontwikkelingsbestuurder sal graag wil sien dat daar 'n strategie is vir interne kommunikasie sodat daar bepaal kan word wat die behoeftes is, en dit dan op 'n realistiese wyse aan te spreek. Die interne kommunikasiebestuur is, volgens hom, tans dikwels ongestruktureerd. Volgens die korporatiewe ontwikkelingsbestuurder gebeur dit dat die inligting nie met die regte persone bespreek word nie, maar dat daar dan later van hulle verwag word om terugvoer daarvoor te gee, hoewel dit nooit met hulle bespreek is nie. Die oop deur beleid van SEESA het in daardie opsig, volgens die korporatiewe ontwikkelingsbestuurder, 'n negatiewe impak op die kommunikasiestruktuur van SEESA: "Nou kan enigiemand inloop by ... [besturende direkteur van SEESA] en iets bespreek sonder dat hy dit eers met sy bestuurder bespreek het." Dit veroorsaak kommunikasiegapings, want "Dit gebeur in die hoofkantoor, hoeveel te meer nie so op die platteland [nie]," voer die korporatiewe ontwikkelingsbestuurder aan.

Wanneer daar sterk verhoudings is met werknemers, meen die korporatiewe kommunikasiepraktisyn dat jy die werknemers beter kan toerus om die boodskap uit te dra: "Wat ons hierso ookal uitgedra wil hê" sodat daar uiteindelik 'n beter beeld van SEESA na buite gedra word. Daar is egter volgens die korporatiewe kommunikasiepraktisyn ook geen kommunikasiestrategie in plek vir SEESA nie. Die korporatiewe kommunikasiepraktisyn voer aan dat baie riglyne neergelê word "wat bepaal hoe daar vorentoe beweeg word, wat nie

noodwendig op skrif is nie, maar dit beteken egter nie dat daar nie met 'n plan gewerk word nie". Volgens die SEESA korporatiewe kommunikasiepraktisyn is jaarlikse bestuurskonferensies 'n goeie platform om in gesprek te tree met die takbestuurders om te bepaal wat hul behoeftes is. Onder bestuursvlak word daar egter nie gekyk na die behoeftes van werknemers nie: "...onder bestuursvlak gaan hoofkantoor nie direk met hulle gesels nie, ek dink ons is net te groot sodat ons nie met almal kan praat nie."

Om saam te vat, SEESA hoofkantoor het geen formele kommunikasiestrategie in plek nie en die korporatiewe kommunikasiepraktisyn funksioneer nie as strategies nie. Geen omgewingskandering vind plaas om te bepaal wat bestuurders en werknemers se behoeftes is nie en om hierdie rede vind interne kommunikasiebestuur ongestruktureerd plaas. Dit veroorsaak gevalle soos beskryf in hierdie afdeling waar kommunikasiegapings voorkom en bestuurders en werknemers nie noodsaaklike inligting op effektiewe maniere kry nie.

4.3.4. Verhoudingsbestuur vanaf SEESA hoofkantoor

Strategiese kommunikasiebestuur se doel is om sterk, langtermyn verhoudings te vestig met belangegroeppe. Interne kommunikasiebestuur word gebruik om verhoudings te vestig en te bestuur met werknemers van organisasies, sodat werknemerbetrokkenheid kan toeneem (sien Tabel 3.6 vir teoretiese stelling 4).

SEESA se besturende direkteur voer aan dat daar niks is wat verhoudings vestig soos behoorlike kommunikasie nie. Toeganklikheid is volgens hom baie belangrik hierin: "Daar is sekere goed wat jy op 'n persoonlike basis baie meer effektief kan oordra en kommunikeer en om mense in die oë te kyk vestig jy nie net verhoudings nie, maar jy vestig vertroue." Toegang as verhoudingsboustrategie word dus belangrik geag deur die topbestuur van SEESA om uiteindelik die verhoudingsuitkoms van vertroue te vestig. Die besturende direkteur benadruk persoonlike kommunikasie om verhoudings te vestig. Dit word gedoen deurdad direkteure probeer om minstens een keer per jaar by elke kantoor in die land besoek af te lê en deur die jaarlikse bestuurskonferensie, wat is "hoe ons afwaarts na bestuurders en personeel op 'n lae vlak reik". Elektroniese media soos die SEESA intranet is ook belangrik, maar nie die "*ultimate* oplossing" nie, volgens die besturende direkteur.

Sterk verhoudings met werknemers is volgens die besturende direkteur baie belangrik omdat werknemers wat identifiseer met die organisasie, voel dat hulle 'n plek daar het. Dit is dan, wat hom aanbetref, wanneer die werknemer homself oor die “langtermyn daar [in die organisasie] sien” en “'n langtermyn *commitment*” maak tot die organisasie. Hieruit blyk dit dat SEESA se topbestuur toewyding as verhoudingsuitkoms belangrik ag en probeer vestig, sodat werknemerbetrokkenheid kan verhoog.

Die korporatiewe ontwikkelingsbestuurder van SEESA glo sterk dat interne kommunikasiebestuur daartoe bydra om verhoudings te vestig met bestuurders: “Ek sien dit as ek by kantoorbesoeke kom. Jy sit met daai mense en jy kan sien hulle het 'n behoefte om te weet wat aangaan.” Volgens hom wil die bestuurders op kantore in plattelandse streke weet wat gebeur by hoofkantoor, sodat hulle weet waarheen hul eie kantore oppad is en waar moontlikhede vir groei en bevordering is om hulself tot 'n mate te bevoordeel. Dit kan daarop dui dat daar 'n moontlike gebrek aan vertrouwe is by bestuurders van landswye takke, omdat hulle nie vertrou dat die hoofkantoor hulle in kennis sal stel van belangrike ontwikkelinge of strategiese veranderinge nie. Dit kan ook daarop dui dat daar 'n behoefte is aan wederkerige beheer vanaf landswye takke se bestuurders.

Volgens die korporatiewe ontwikkelingsbestuurder spandeer SEESA baie geld en tyd aan sosiale funksies omdat sterk verhoudings sodoende gebou word en dit is belangrik sodat SEESA effektief bestuur kan word. Op hierdie wyse probeer hulle 'n positiewe werksomgewing skep. Volgens die korporatiewe ontwikkelingsbestuurder is verhoudings met werknemers op enige vlak van SEESA baie belangrik en van die stigting van SEESA af, deel van die organisatoriese kultuur. Om hierdie rede word direkteure op hul name genoem en het hulle ook 'n oop deur beleid.

Om toegewyde langtermynverhoudings met takke te vestig, is takbesoeke baie belangrik volgens die korporatiewe kommunikasiepraktisyn. Tydens hierdie besoeke word bestuurders van takke onthaal, om sodoende verhoudings te versterk. Die feit dat bestuurders onthaal word, wys volgens die korporatiewe kommunikasiepraktisyn dat die SEESA hoofkantoor besorgd is oor die welstand van die landswye takke al kry hulle niks in ruil daarvoor nie.

Volgens die korporatiewe kommunikasiepraktisyn van SEESA word sterk verhoudings met bestuurders van landswye takke as belangrik beskou deur die hoofkantoor. Die korporatiewe kommunikasiepraktisyn voer aan dat sy meer op bestuursvlak werk en om daardie rede

kommunikeer sy eerder direk met bestuurders van verskillende takke, wat dan verantwoordelik is om kommunikasie oor te dra aan werknemers op laer posvlakke. Sy beklemtoon hier die belang van die jaarlikse bestuurskonferensie om verhoudings met bestuurders te versterk. Volgens haar word daar egter nie gekyk na die kommunikasie- en verhoudingsboubehoeftes van werknemers onder bestuursvlak nie.

Volgens die korporatiewe kommunikasiepraktisyn word daar nie formeel verseker dat die hoofkantoor regverdig optree en as sulks beskou word nie. Daar word nie formeel verseker dat takke tevrede is met hul verhouding met hoofkantoor nie, maar omdat die organisatoriese kultuur meer ontspanne verhoudings toelaat, het bestuurders tog volgens die korporatiewe kommunikasiepraktisyn, die vrymoedigheid om te sê as iets hulle pla.

Opsommend kan gesê word dat daar nie tans bepaal word of verhoudings met werknemers positief of negatief is nie. Verhoudingsbestuur met bestuurders van landswye takke vind wel informeel plaas wanneer direkteure en bestuurders kantoorbesoek aflê, asook tydens sosiale funksies. Die korporatiewe kommunikasiepraktisyn van SEESA is van mening dat die SEESA hoofkantoor 'n gemeenskaplike verhouding wil vestig met bestuurders, sodat hulle nie bloot voel dat hulle voordele van die hoofkantoor ontvang omdat die hoofkantoor iets in ruil daarvoor wil hê nie. Sy voer wel aan dat dit tot 'n mate voordelig is vir werknemers om 'n uitruilverhouding met direkteure te probeer vestig vir hul eie professionele loopbaan en moontlike toekomstige bevordering, maar glo nie dat die bestuurders of werknemers se bedoeling is om 'n verhouding met die hoofkantoor te vestig bloot sodat hulle voordeel daaruit kan trek nie.

Dit blyk uit die bostaande bespreking dat SEESA hoofkantoor geen formele, bewustelike poging aanwend om te verseker dat die uitkomst van sterk verhoudings met bestuurders van landswye takke gevestig word nie. Omdat geen omgewingskandering plaasvind en kommunikasie nie formeel beplan word nie, is dit vir die hoofkantoor moeilik om te verseker dat die uitkomst van sterk verhoudings bereik word. SEESA hoofkantoor se topbestuur plaas wel meer klem op die belang van sterk verhoudings as die korporatiewe kommunikasiepraktisyn.

4.3.5. Werknemerbetrokkenheid

Werknemerbetrokkenheid dui daarop dat werknemers meer positief ingestel is teenoor organisasies, wat aanleiding gee tot 'n aantal tasbare en nie-tasbare voordele vir organisasies soos dat werknemers hul eie motors vir werksdoeleindes gebruik, werknemer retensie en hoë

werknemer motivering. Die kern van werknemerbetrokkenheid is die bereiking van hoër produktiwiteit en verbeterde prestasie. Tweerigtingkommunikasie staan sentraal tot hierdie begrip (sien Tabel 3.6. vir teoretiese stelling 5).

Volgens die korporatiewe kommunikasiepraktisyn van SEESA is interne kommunikasiebestuur met bestuurders baie belangrik in 'n nasionale organisasie soos SEESA, omdat almal nie fisies bereik kan word nie (persoonlike kommunikasie), maar almal moet “steeds uit dieselfde mond praat”. Die korporatiewe kommunikasiepraktisyn van SEESA glo dat interne kommunikasiebestuur wel daartoe bydra om verhoudings met werknemers te vestig. Waar daar baie kontak is met hoofkantoor, deel takke dan ook die organisatoriese kultuur tot 'n groter mate as wat die geval is met kleiner takke, waarvan die kultuur dikwels baie verskil van die hoofkantoor. Die kleiner takke gebruik ook nie die intranet nie, hoewel daar nog nie formeel ondersoek ingestel is oor hoekom hulle dit nie gebruik nie. Daar bestaan moontlik die persepsie by kleiner takke dat die intranet slegs vir groot takke en die hoofkantoor se gebruik is (wat dui op 'n persepsie van “ons” [kleiner takke] teenoor “hulle” [hoofkantoor], volgens die korporatiewe kommunikasiepraktisyn).

Die besturende direkteur van SEESA voer aan dat organisatoriese effektiwiteit verhoog word deur goeie interne kommunikasiebestuur omdat verhoudings gevestig word en dit sodoende vertrouwe vestig. Dit sluit aan by vroeër stellings dat die organisasie se strategie suksesvol kommunikeer moet word aan alle werknemers sodat dit uitgevoer kan word omdat alle werknemers daarin inkoop en sodoende die organisasie se visie en missie ondersteun.

Volgens die korporatiewe kommunikasiepraktisyn van SEESA word daar nie formeel verseker dat 'n vertrouensverhouding gevestig word met bestuurders van die landswye takke nie. Na haar mening is dit 'n vraag wat aan nasionale bestuurders gerig moet word. Die organisasie se oop deur beleid dra egter, volgens haar, by om 'n vertrouensverhouding te vestig.

Verder speel die organisasie se kultuur ook 'n belangrike rol in werknemerbetrokkenheid, volgens die besturende direkteur. Die organisatoriese kultuur van SEESA wat persoonlike kommunikasie aanmoedig, verhoog die effektiwiteit van werknemers, volgens die besturende direkteur. Daar is egter nie 'n gedesentraliseerde kultuur nie, omdat kommunikasie volgens die besturende direkteur altyd of afwaarts, of opwaarts moet geskied. Die besturende direkteur voer egter aan dat hulle 'n kultuur probeer vestig wat bestuurders en werknemers gemaklik maak om van onder na bo te kommunikeer.

Die korporatiewe ontwikkelingsbestuurder van SEESA glo dat interne kommunikasiebestuur 'n belangrike rol speel in werknemerbetrokkenheid en die effektiwiteit van SEESA, maar "dat hulle in hierdie stadium ver is van waar hulle wil wees", omdat daar nog nooit kommunikasiestrategieë implementeer is nie. Volgens hom kan dit vanuit 'n logistieke oogpunt problematies wees, aangesien sommige personeel (regsadviseurs van *SEESA Labour*, konsultante en telebemarkers) nie rekenaars het nie. Daarom sien hulle baie van die elektroniese kommunikasie (soos inligting op die intranet) nie.

Die organisatoriese kultuur speel volgens die korporatiewe ontwikkelingsbestuurder 'n baie belangrike rol in die effektiwiteit van SEESA, omdat 'n positiewe omgewing bydra tot hoër produktiwiteit. Hy voer aan dat bestuurders van landswye takke oor die algemeen dieselfde kultuur as dié van die hoofkantoor tot 'n groot mate deel, maar dat dit tog verskil tussen streke. Hy noem byvoorbeeld dat bestuurders en werknemers van die Kaapstad-tak baie meer ontspanne is en soms langer neem om sake af te handel, terwyl dié van Gauteng onder baie meer druk is om te presteer. Die rede hiervoor is volgens hom die kliënte wat hulle diens: "...in die Kaap gee 'n kliënt nie om as 'n verhoor twee weke duur nie, maar in Gauteng wil 'n kliënt nie twee dae wag vir 'n uitspraak nie".

SEESA hoofkantoor ag die rol van kultuur om by te dra tot werknemerbetrokkenheid en organisatoriese effektiwiteit as baie belangrik. Die organisatoriese kultuur wat informeel gevestig is in SEESA dra by tot groter werknemerbetrokkenheid en uiteindelik organisatoriese effektiwiteit. SEESA hoofkantoor stel interne kommunikasiebestuur hoog op prys om werknemerbetrokkenheid te vestig en sodoende die organisasie se effektiwiteit te verhoog, hoewel daar geen formele strategiese implementering daarvan is nie.

4.4. Slot

Hierdie hoofstuk het ten doel gehad om SEESA hoofkantoor se verhoudingsboustrategieë te analiseer en te bepaal wat SEESA hoofkantoor se persepsie van verhoudingsbestuur is by wyse van 'n kwantitatiewe inhoudsanalise en semi-gestruktureerde onderhoude. Die inhoudsanalise is onderneem volgens die verhoudingsboustrategieë om sterk verhoudings te vestig soos gestel deur Hon en Grunig (1999) en inligting wat ingesamel is by wyse van semi-gestruktureerde onderhoude is bespreek volgens die teoretiese stellings gemaak in Hoofstuk 2.

Op hierdie wyse is daar bepaal tot watter mate SEESA hoofkantoor se persepsie van verhoudingsbestuur ooreenstem met die literatuur oor wêreldbeskouings, kommunikasiemodelle, strategiese korporatiewe kommunikasiebestuur, verhoudingsbestuur en werknemerbetrokkenheid.

In hierdie hoofstuk is daar bevind dat die SEESA hoofkantoor sterk verhoudings met bestuurders en tweerigtingkommunikasie as belangrik ag. Hoewel daar nie 'n formele kommunikasiestrategie is nie, word sterk verhoudings steeds op informele wyses gevestig met bestuurders van landswye SEESA takke. Verhoudingsboustrategieë word nie formeel implementeer nie, maar op 'n informele wyse vind dit steeds plaas. SEESA hoofkantoor gee wel aandag aan die uitkomst van sterk verhoudings met bestuurders. SEESA se ontspanne kultuur en oop deur beleid dra tot 'n groot mate by tot die vestiging van sterk verhoudings met bestuurders, hoewel daar 'n gebrek is aan meer formele kommunikasiestrategieë sodat die effektiwiteit daarvan gemeet kan word.

In die volgende hoofstuk word data analiseer wat ingesamel is by wyse van kwantitatiewe metodes (self-toegedienende vraelyste aan SEESA bestuurders van landswye takke), geanaliseer en bespreek om te bepaal wat SEESA bestuurders se persepsie van verhoudingsbestuur vanaf die hoofkantoor is.

HOOFSTUK 5

Kwantitatiewe data-analise

5.1. Inleiding

In die vorige hoofstuk is die kwalitatiewe analise van die data wat uit die inhoudsanalise van SEESA se kommunikasiepraktyke en die semi-gestruktureerde onderhoude met SEESA se besturende direkteur, korporatiewe ontwikkelingsbestuurder en korporatiewe kommunikasiepraktisyn verkry is, bespreek. Hierdie hoofstuk analiseer die inligting wat ingesamel is by wyse van 'n kwantitatiewe metode, naamlik vraelyste. Self-toegediende vraelyste is per e-pos gestuur aan 60 bestuurders van SEESA se 20 landswye takke. 'n Totaal van 71.7% ($n = 43$) vraelyste is voltooi, waarvan 88% ($n = 38$) bruikbaar was (sien afdeling 3.3.4).

Die vraelys van Hon en Grunig (1999) is vir hierdie studie aangepas en gebruik om te bepaal watter uitkomst van sterk verhoudings teenwoordig is in respondente se verhouding met die SEESA hoofkantoor en of die aard van die verhouding gemeenskaplik of uitruilend is. Respondente is gevra om die departement van SEESA waarvoor hul werk te selekteer en hul titel, ouderdomskategorie en kantoor (ligging) aan te dui vanuit 'n lys opsies vir elke kategorie 'n 5-punt Likert-skaal is gebruik, waar 5 telkens aandui dat respondente volkome saamstem met die stelling en 1 aandui dat hulle volkome daarvan verskil (sien Aanhangel A vir die vraelys wat gebruik is). Omgekeerde vrae (negatiewe stellings) is ook gebruik, waar 1 die mees positiewe antwoord is omdat respondente volkome van die negatiewe stelling verskil. Die waardes van hierdie vrae is dan telkens omgekeer, soos Hon en Grunig (1999) voorstel vir die gebruik van hul vraelys. Die inligting wat uit die self-toegediende vraelyste verkry is, is gebruik om die vierde spesifieke navorsingsvraag te beantwoord, naamlik *Wat is bestuurders van landswye SEESA takke se persepsie van verhoudingsbestuur vanaf SEESA hoofkantoor?*

Die doel van hierdie hoofstuk is om die ingesamelde data van die bestuurders van landswye takke (van hier net bestuurders) te analiseer om te bepaal wat hul persepsies oor die kwaliteit van hul verhoudings met die SEESA hoofkantoor is, sowel as hul persepsies oor die tipe verhouding wat hulle met die SEESA hoofkantoor het. 'n Verdere doel is om neigings en verbande te identifiseer wat moontlik bestaan tussen bestuurders met verskillende demografiese eienskappe en die onderskeie verhoudingsuitkomst wat gemeet is. Hierdie

hoofstuk word bespreek volgens die uitkomst van sterk verhoudings wat gemeet is deur die vraelyste, naamlik wederkerige beheer, vertroue, toewyding en verhoudingsbevrediging. Die demografiese inligting van respondente word eerste bespreek om 'n geheelbeeld te vorm, waarna die data van elke verhoudingsuitkoms bespreek word. Die betroubaarheid van vrae wat elke verhoudingsuitkoms meet, word telkens bespreek by die toepaslike verhoudingsuitkoms. Daarna word die tipe verhoudings van SEESA hoofkantoor met bestuurders van die landswye takke sowel as die betroubaarheid van hierdie vrae bespreek.

Ten laaste word data bespreek volgens demografiese eienskappe van respondente om te bepaal of verskillende demografiese eienskappe (geografiese afstand vanaf die hoofkantoor, ouderdomsgroepe, onderskeie departemente waarin bestuurders van landswye takke werksaam is) 'n effek het op bestuurders se verhouding met die hoofkantoor.

5.2. Demografiese inligting van respondente

Die doel van hierdie afdeling van die studie is om 'n geheelbeeld te skets van die landswye bestuurders van SEESA wat deelgeneem het aan die studie, insluitend hul demografiese verspreiding en om moontlike verbande en neigings wat na vore kom, te identifiseer.

Tabel 5.1. Beskrywende statistiek van respondente volgens tak waar hulle werksaam is

SEESA tak	Respondente (%)	N
Bethlehem	2.63	1
Bloemfontein	7.89	3
Kaapstad	13.16	5
Durban	2.63	1
Oos-Londen	2.63	1
Pretoria	55.26	21
Kimberley	2.63	1
Nelspruit	2.63	1
Springbok	2.63	1
Upington	2.63	1
Port Elizabeth	5.26	2
TOTAAL	100.00	38

Die meerderheid respondente wat aan die studie deelgeneem het, is van die tak in Pretoria, wat ook dien as die hoofkantoor van die organisasie. Die Pretoria-tak is die grootste SEESA tak (met ongeveer 350 werknemers). Dit is ook in die Pretoria-tak waar die topbestuur van SEESA, naamlik die direkteuregestasioneer is. Die nasionale bestuurders van elke departement is werksaam by die SEESA hoofkantoor. Elke SEESA departement se provinsiale bestuurders van die Gauteng provinsie is ook werksaam by hierdie tak. Die grootte van die verskillende landswye takke wissel drasties, waar sommige takke slegs een bestuurder het vir alle departemente en sommige takke geen bestuurder het nie, maar net twee werknemers van een departement²⁶.

Tabel 5.2. Beskrywende statistiek van respondente volgens posvlak

Posvlak	Respondente (%)	N
National Manager	18.42	7
Provincial Manager	50.00	19
Assistant Manager	15.79	6
Marketing Manager	15.79	6
TOTAAL	100.00	38

Tabel 5.3. Beskrywende statistiek van respondente volgens departement

Departement	Respondente (%)	N
BEE	10.53	4
Consumer Protection & POPI	15.79	6
Labour	39.47	15
Skills Training	10.53	4
Marketing	10.53	4
Support Services	13.16	5
TOTAAL	100.00	38

²⁶Een voorbeeld hiervan is die SEESA Potchefstroom-tak, wat slegs twee werknemers het van een departement (*SEESA Skills Training*) en geen bestuurder wat fisies werksaam is by hierdie tak nie. Hierdie takke se personeel val onder die bestuurder van die naaste tak (in hierdie geval die Klerksdorp-tak). Daar is nie vraelyste aan hierdie personeel gestuur nie, omdat hulle ook afhanklik is van kommunikasie vanaf die bestuurder naaste aan hulle.

Alle nasionale bestuurders van SEESA het deelgeneem aan die studie (18.42% van die totale respondente, $n = 7$). Die meerderheid respondente wat deelgeneem het, is op die posvlak van provinsiale bestuurder (50%, $n = 19$), soos gesien kan word in tabel 5.3. In tabel 5.3 is dit duidelik dat die meeste respondente uit die departement *SEESA Labour* deel gevorm het van die studie (39.47%, $n = 15$). 'n Moontlike verklaring hiervoor is dat *SEESA Labour* die grootste departement van SEESA is, wat in byna elke provinsie verteenwoordig word.

Die meerderheid respondente aan die studie is tussen die ouderdom van 31-35 jaar (39.47%, $n = 15$), hoewel ouderdomme wissel van jonger as 30 tot ouer as 60 jaar. Daar was geen verteenwoordiging vir die ouderdomsgroep 56-60 nie. Die meerderheid respondente was manlik (68.42%, $n = 26$). Die onderstaande tabelle sit die ouderdomsgroepe en geslag van respondente uiteen.

Tabel 5.4. Beskrywende statistiek van respondente volgens ouderdomsgroepe

Ouderdomsgroep	Respondente (%)	N
25-30	7.89	3
31-35	39.47	15
36-40	10.53	4
41-45	5.26	2
46-50	23.68	9
51-55	7.89	3
61-65	5.26	2
TOTAAL	100.00	38

Tabel 5.5. Beskrywende statistiek van respondente volgens geslag

Geslag	Respondente (%)	N
Manlik	68.42	26
Vroulik	31.58	12
TOTAAL	100.00	38

Volgende word die data wat ingesamel is deur middel van kwantitatiewe vraelyste bespreek volgens elke verhoudingsuitkoms en tipe verhouding wat gemeet is.

5.3. Verhoudingsuitkomste

5.3.1. Vertroue

Die eerste ses vrae van die Hon en Grunig (1999) vraelys meet die verhoudingsuitkoms *vertroue*. Hierdie ses vrae het 'n Crönbach Alpha-telling van 0.912. Inligting wat ingesamel is rakende die uitkoms *vertroue*, word in hierdie afdeling bespreek om te bepaal wat die bestuurders se persepsie oor die kwaliteit van hul verhouding met SEESA hoofkantoor is ten opsigte van *vertroue*. Die verhoudingsuitkoms van *vertroue* behels drie dimensies (integriteit, bevoegdheid en betroubaarheid), wat gemeet is deur vrae een tot ses van die vraelys, soos uiteengesit in die volgende tabel:

Tabel 5.6. Beskrywende statistiek van *vertroue* as verhoudingsuitkoms (*n* = 38)

		Dimensie gemeet	Respons	Frekwensie	Geldige %	Gemiddeld	Standaard- afwyking
Vraag 1	The SEESA Head Office treats people like me fairly and justly.	Integriteit	Verskil volkome	0	0	4.29	0.69
			Stem nie saam	0	0		
			Neutraal	5	13,2		
			Stem saam	17	44,7		
			Stem volkome saam	16	42,1		
Vraag 2	Whenever the SEESA Head Office makes an important decision, I know it will be concerned about people like me.	Integriteit	Verskil volkome	0	0	3.97	0.94
			Stem nie saam	0	0		
			Neutraal	3	7,9		
			Stem saam	8	21,1		
			Stem volkome saam	14	36,8		
			Verskil volkome	13	34,2		
Vraag 3	The SEESA Head Office can be relied on to keep its promises.	Bevoegdheid	Verskil volkome	1	2,6	4.21	1.02
			Stem nie saam	2	5,3		
			Neutraal	4	10,5		
			Stem saam	12	31,6		
			Stem volkome saam	19	50,0		
Vraag 4	I believe that the SEESA Head Office takes the opinions of people like me into account when making decisions.	Bevoegdheid	Verskil volkome	1	2,6	3.79	1.07
			Stem nie saam	4	10,5		
			Neutraal	8	21,1		
			Stem saam	14	36,8		
			Stem volkome saam	11	28,9		
Vraag 5	I feel very confident about the SEESA Head Office's skills.	Betroubaarheid	Verskil volkome	0	0	4.39	0.60
			Stem nie saam	0	0		
			Neutraal	2	5,3		
			Stem saam	19	50,0		
			Stem volkome saam	17	44,7		
Vraag 6	The SEESA Head Office has the ability to accomplish what it says it will do.	Betroubaarheid	Verskil volkome	0	0	4.37	0.63
			Stem nie saam	0	0		
			Neutraal	3	7,9		
			Stem saam	18	47,4		
			Stem volkome saam	17	44,7		

Hieruit kom dit na vore dat die SEESA bestuurders oor die algemeen glo in die integriteit van die SEESA hoofkantoor. Die laagste respons hier was “Stem nie saam nie” en vir elke vraag was daar respondente wat volkome saamgestem het. Hierdie vrae se gemiddelde telling was onderskeidelik 4.29 en 3.97, met meeste respondente wat telkens aangedui het dat hulle met die stelling saamstem (onderskeidelik 44.7% en 36.8%).

Die dimensie van bevoegdheid het 'n kleiner telling as dié van integriteit, maar was steeds hoog met gemiddelde tellings van onderskeidelik 4.21 en 3.79 vir hierdie vrae. Vir hierdie dimensie

van vertroue was daar egter 'n baie groter standaardafwyking en by elk van die vrae was daar sommige respondente wat aangedui het dat hulle baie vertroue in die SEESA hoofkantoor se bevoegdheid het ("Stem volkome saam"), en ander wat aangedui het dat daar geen vertroue in die bevoegdheid is nie ("Verskil volkome"). Van die respondente het 50% aangetoon dat hulle volle vertroue in die SEESA hoofkantoor se bevoegdheid het. Ten opsigte van vraag 4 was daar egter minder respondente wat glo dat die SEESA hoofkantoor hul opinies in ag neem wanneer besluite geneem word, en 21.1% respondente het aangedui dat hulle neutraal voel hieroor en 36.8% respondente dat hulle saamstem, waar slegs 28.9% aangedui het dat hulle volkome saamstem met vraag 4 se stelling.

Betroubaarheid het die hoogste telling van alle dimensies van vertroue wat gemeet is, behaal. Respondente se swakste respons hier was dat hulle neutraal voel oor die stellings en vir elke stelling was daar respondente wat volkome saamstem. Die gemiddelde vir hierdie vrae was onderskeidelik 4.39 en 4.37, met 50% van respondente wat aangedui het dat hulle saamstem.

Hieruit kom dit na vore dat SEESA bestuurders oor die algemeen baie sterk vertroue in die hoofkantoor het. Die dimensie van betroubaarheid het die beste telling, terwyl integriteit 'n baie hoë telling het en bevoegdheid die laagste telling het. Dit beteken dat sommige SEESA bestuurders nie glo dat die hoofkantoor hul beloftes nakom of die opinies van bestuurders in ag neem wanneer hulle besluite neem nie. Ten spyte hiervan is daar steeds sterk vertroue in die SEESA hoofkantoor en het die ander dimensies (integriteit en betroubaarheid) hoë tellings behaal.

5.3.2. Wederkerige beheer

Die verhoudingsuitkoms *wederkerige beheer* is deur vier vrae gemeet. Een van hierdie vrae is 'n negatiewe stelling (vraag 9). Hierdie groep vrae het aanvanklik 'n Crönbach Alpha-telling van 0.09 getoon. 'n Moontlike verklaring hiervoor is die klein populasie van respondente. Vraag 8 en 9 het egter 'n Crönbach Alpha-telling van 0.823 getoon en vraag 9 en 10 'n Crönbach Alpha-telling van 0.739.

Tabel 5.7. Beskrywende statistiek van wederkerige beheer as verhoudingsuitkoms (n = 38)

		Respons	Frekwensie	Geldige %	Gemiddeld	Standard-afwyking
Vraag 7	The SEESA Head Office and people like me are attentive to what each other say.	Verskil volkome	11	28.9	2.08	0.85
		Stem nie saam	14	36.8		
		Neutraal	12	31.6		
		Stem saam	1	2.6		
		Stem volkome saam	0	0		
Vraag 8	The SEESA Head Office believes the opinions of people like me are legitimate.	Verskil volkome	11	28.9	2.11	0.89
		Stem nie saam	14	36.8		
		Neutraal	11	28.9		
		Stem saam	2	5.3		
		Stem volkome saam	0	0		
Vraag 9	In dealing with people like me, the SEESA Head Office has a tendency to throw its weight around. (Omgekeerd)	Verskil volkome	10	26.3	3.63	1.24
		Stem nie saam	15	39.5		
		Neutraal	5	13.2		
		Stem saam	5	13.2		
		Stem volkome saam	3	7.9		
Vraag 10	The SEESA Head Office really listens to what people like me have to say.	Verskil volkome	0	0	3.79	1.04
		Stem nie saam	6	15.8		
		Neutraal	7	18.4		
		Stem saam	14	36.8		
		Stem volkome saam	11	28.9		

Deur die loop van hierdie hoofstuk word wederkerige beheer verdeel in twee groepe (vraag 7 & vraag 8 saam en vraag 9 & vraag 10 saam). Vraag 7 en vraag 8 hou verband met beide die respondent en die SEESA hoofkantoor se gedrag (*“attentive to what each other say”, “believes opinions of people like me are legitimate”,*) terwyl vraag 9 en vraag 10 verwys na die gedrag van die hoofkantoor waaroor bestuurders geen beheer het nie (*“throw its weight around”, “really listens”*).

Wederkerige beheer is die verhoudingsuitkoms wat die laagste telling getoon het onder alle groepe respondente. Die hoogste telling vir wederkerige beheer was 'n gemiddeld van 3.79 vir vraag 10. Vir vraag 7 en 8 was die hoogste telling 4 (“Stem saam”) maar die gemiddelde tellings vir hierdie vrae was steeds laag, onderskeidelik 2.08 en 2.11. Van die respondente het 36.8% aangedui dat hulle verskil van hierdie stellings en 28.9% van respondente het aangetoon dat hulle glad nie glo dat hulle en die SEESA hoofkantoor werklik na mekaar luister nie en dat die hoofkantoor glo dat mense soos hulle se opinies geldig is nie (“Verskil volkome”). Geen

respondente was volkome oortuig daarvan dat die SEESA hoofkantoor glo hul opinies is geldig of dat hulle en die hoofkantoor werklik na mekaar luister nie. Vraag 9 is 'n omgekeerde vraag (negatiewe stelling) en daar was die hoogste telling 1 (baie positief) en die laagste telling 5 (baie negatief). Minder as die helfte van respondente (26.3%) het aangetoon dat hulle volkome daarvan verskil dat die SEESA hoofkantoor sy gewig rondgooi. Daar was respondente wat volkome glo dat die SEESA hoofkantoor hul mag misbruik (7.9%). Vir vraag 10 was die swakste respons "Stem nie saam", waar geen respondente aangedui het dat hulle volkome verskil van die stelling dat die SEESA hoofkantoor regtig na mense soos hulle luister nie, maar slegs 28.9% van respondente het getoon dat hulle volkome glo dat die SEESA hoofkantoor werklik na mense soos hulle luister. Hieruit kom dit na vore dat sommige van die bestuurders van landswye takke voel dat hulle min beheer het in hul verhouding met die hoofkantoor. Sommige respondente glo dat die SEESA hoofkantoor sy mag misbruik en dat daar nie geluister word na hul opinies en sienswyses nie. Vraag 7 se lae gemiddelde telling toon ook dat respondente nie na die SEESA hoofkantoor luister nie.

5.3.3. Toewyding

Om die verhoudingsuitkoms *toewyding* te meet, is vier vrae gebruik. Hierdie vrae het 'n hoë Crönbach Alpha-telling van 0.931 getoon.

Tabel 5.8. Beskrywende statistiek van *toewyding* as verhoudingsuitkoms ($n = 38$)

		Respons	Frekwensie	Geldige %	Gemiddeld	Standaard-afwyking
Vraag 11	I feel that the SEESA Head Office is trying to maintain a long-term commitment to people like me.	Verskil volkome	0	0	4.32	0.87
		Stem nie saam	2	5.3		
		Neutraal	4	10.5		
		Stem saam	12	31.6		
		Stem volkome saam	20	52.6		
Vraag 12	I can see that the SEESA Head Office wants to maintain a relationship with people like me.	Verskil volkome	0	0	4.29	0.80
		Stem nie saam	1	2.6		
		Neutraal	5	13.2		
		Stem saam	14	36.8		
		Stem volkome saam	18	47.4		
Vraag 13	There is a long-lasting bond between the SEESA Head Office and people like me.	Verskil volkome	0	0	4.24	0.97
		Stem nie saam	3	7.9		
		Neutraal	5	13.2		
		Stem saam	10	26.3		
		Stem volkome saam	20	52.6		
Vraag 14	Compared to other organizations I have worked for, I value my relationship with the SEESA Head Office more.	Verskil volkome	0	0	4.55	0.69
		Stem nie saam	0	0		
		Neutraal	4	10.5		
		Stem saam	9	23.7		
		Stem volkome saam	25	65.8		

SEESA bestuurders glo dat daar toewyding van alle partye in hul verhouding met die SEESA hoofkantoor is. Hierdie verhoudingsuitkoms het 'n hoë telling behaal, met die hoogste gemiddeld van 4.55 vir vraag 14, waar 65.8% van respondente volkome met hierdie stelling saamstem. Dit dui daarop dat bestuurders die persepsie het dat die SEESA hoofkantoor baie toegewyd is aan die verhouding met hulle, terwyl bestuurders hul verhouding met die SEESA hoofkantoor ook hoog op prys stel. Die meerderheid bestuurders (47.4%) glo volkome dat die hoofkantoor met hulle 'n verhouding wil vestig (gemiddeld 4.29) en dat die SEESA hoofkantoor toegewyd is daaraan 'n langtermynverhouding met hulle te vestig (gemiddeld 4.32, waar 52.6% van respondente volkome met die stelling saamstem). Die meerderheid bestuurders (52.6%) voel dat daar alreeds 'n langtermynverhouding is tussen hulle en die SEESA hoofkantoor (gemiddeld 4.24). Bestuurders heg meer waarde aan hul verhouding met die SEESA hoofkantoor in vergelyking met enige ander organisasie waarvoor hul al gewerk het, waar die swakste respons hier "Neutraal" was (gemiddeld 4.55). Geen respondente het volkome verskil van die stellings wat gemaak is om hierdie verhoudingsuitkoms te meet nie, en die laagste respons vir hierdie

afdeling was “Stem nie saam”. Elke vraag het egter ’n hoë respons van “Stem volkome saam” getoon, wat aandui dat die meerderheid respondente volkome toewyding aan die SEESA hoofkantoor toon.

5.3.4. Verhoudingsbevrediging

Vier vrae is gebruik om die verhoudingsuitkoms *verhoudingsbevrediging* te meet. Hierdie vrae het ’n hoë Crönbach Alpha-telling van 0.904 getoon.

Tabel 5.9. Beskrywende statistiek van *verhoudingsbevrediging* as verhoudingsuitkoms ($n = 38$)

		Respons	Frekwensie	Geldige %	Gemiddeld	Standard-afwyking
Vraag 15	I am happy with the SEESA Head Office.	Verskil volkome	0	0	4.39	0.72
		Stem nie saam	1	2.6		
		Neutraal	2	5.3		
		Stem saam	16	42.1		
		Stem volkome saam	19	50.0		
Vraag 16	Both the SEESA Head Office and people like me benefit from the relationship.	Verskil volkome	0	0	4.16	0.82
		Stem nie saam	1	2.6		
		Neutraal	7	18.4		
		Stem saam	15	39.5		
		Stem volkome saam	15	39.5		
Vraag 17	Most people like me are happy in their interactions with the SEESA Head Office.	Verskil volkome	0	0	4.00	0.74
		Stem nie saam	0	0		
		Neutraal	10	26.3		
		Stem saam	18	47.4		
		Stem volkome saam	10	26.3		
Vraag 18	Generally speaking, I am pleased with the relationship the SEESA Head Office has established with people like me.	Verskil volkome	0	0	4.16	0.79
		Stem nie saam	2	5.3		
		Neutraal	3	7.9		
		Stem saam	20	52.6		
		Stem volkome saam	13	34.2		

Oor die algemeen blyk dit dat die bestuurders van landswye takke tevrede is met hul verhouding met die SEESA hoofkantoor. Dit blyk dat bestuurders gelukkig is met die verhouding met SEESA hoofkantoor (gemiddeld 4.39, waar 50% van respondente volkome daarmee

saamstem) en glo dat hulle en die SEESA hoofkantoor baat vind uit die verhouding (gemiddeld 4.16, 39.5% van respondente toon aan dat hulle saamstem). Bestuurders glo hul medebestuurders is ook gelukkig is met hul interaksie met die SEESA hoofkantoor (gemiddeld 4.00, waar 47.4% van respondente aangetoon het dat hulle saamstem) en blyk oor die algemeen tevrede te wees met die verhouding wat die SEESA hoofkantoor gevestig het met hulle as bestuurders van landswye takke (gemiddeld 4.16, waar 52.6% van respondente aangetoon het dat hulle saamstem). Vraag 15 het hier die hoogste gemiddelde telling behaal (gemiddeld 4.39), wat aandui dat bestuurders oor die algemeen baie gelukkig is met hul verhouding met die SEESA hoofkantoor. Van die respondente het 52.6% hier aangedui dat hulle saamstem en 34.2% van respondente dat hulle volkome saamstem.

Vrae 16-18 was egter telkens effens meer spesifiek (of die verhouding wederkerig voordelig is, of hul medebestuurders ook gelukkig is met die verhouding wat die SEESA hoofkantoor met hulle gevestig het) en het laer gemiddelde tellings behaal, hoewel dit steeds hoog is. Vraag 16 toon 'n gemiddelde telling van 4.16, wat daarop dui dat die SEESA hoofkantoor daarin slaag om gemeenskaplik voordelige verhoudings te vestig met landswye bestuurders.

Volgende word daar gekyk na die tipe verhouding wat die SEESA hoofkantoor gevestig het met landswye bestuurders om te bepaal of die verhouding gemeenskaplik of uitruilend is.

5.4. Tipe verhoudings

5.4.1. Gemeenskaplike verhoudings

Om te meet tot watter mate die verhouding tussen landswye SEESA bestuurders en die SEESA hoofkantoor *gemeenskaplik* is, is vier vrae gebruik waarvan drie omgekeerd (negatiewe stellings) is. Hierdie vrae het 'n Crönbach Alpha-telling van 0.844 getoon. Omdat drie vrae omgekeerd is, word die tellings telkens ook omgekeer.

Tabel 5.10. Beskrywende statistiek van *gemeenskaplike* verhoudings ($n = 38$)

		Respons	Frekwensie	Geldige %	Gemiddeld	Omgekeerde gemiddeld	Standard-afwyking
Vraag 19	The SEESA Head Office does not especially enjoy giving others aid. (Omgekeerd)	Verskil volkome	15	39.5	2.00	4.03	1.04
		Stem nie saam	12	31.6			
		Neutraal	8	21.1			
		Stem saam	2	5.3			
		Stem volkome saam	1	2.6			
Vraag 20	The SEESA Head Office is very concerned about the welfare of people like me.	Verskil volkome	1	2.6	3.79	N.v.t.	0.96
		Stem nie saam	2	5.3			
		Neutraal	10	26.3			
		Stem saam	16	42.1			
		Stem volkome saam	9	23.7			
Vraag 21	I feel that the SEESA Head Office takes advantage of people who are vulnerable. (Omgekeerd)	Verskil volkome	23	60.5	1.61	4.39	0.95
		Stem nie saam	11	28.9			
		Neutraal	0	0			
		Stem saam	4	10.5			
		Stem volkome saam	0	0			
Vraag 22	I think that the SEESA Head Office succeeds by stepping on other people. (Omgekeerd)	Verskil volkome	22	57.9	1.66	4.16	0.97
		Stem nie saam	10	26.3			
		Neutraal	4	10.5			
		Stem saam	1	2.6			
		Stem volkome saam	1	2.6			

Om te bepaal tot watter mate die bestuurders van landswye takke se verhouding met die SEESA hoofkantoor gemeenskaplik is, is daar drie omgekeerde vrae (negatiewe stellings) gebruik. Om hierdie rede kan die inligting misleidend wees omdat die tellings as negatief voorkom. Soos voorgestel deur Hon en Grunig (1999), word die tellings vir hierdie vrae omgekeer (verwys na tabel 5.10).

Landswye SEESA bestuurders glo dat die SEESA hoofkantoor wel ander persone wil help en besorgd is oor die welstand van mense soos hulle (gemiddeld 3.79, waar 42.1% van respondente aangetoon het dat hulle saamstem). Hulle glo nie dat die SEESA hoofkantoor mense in kwesbare posisies misbruik nie (60.5% van respondente het volkome verskil van hierdie stelling). Daar is sommige bestuurders wat wel glo dat die SEESA hoofkantoor ander mense onderdruk en nie omgee vir hul welstand nie (onderskeidelik 2.6% en 10.5% van respondente stem saam met hierdie negatiewe stellings). Van die respondente glo 57.9% glad nie dat die SEESA hoofkantoor sukses behaal deur op ander mense te trap nie. Die afleiding

kan gemaak word dat meeste bestuurders van landswye takke 'n positiewe, gemeenskaplike verhouding met die SEESA hoofkantoor het.

5.4.2. Uitruilverhoudings

Daar is vier vrae gebruik om te meet tot watter mate SEESA bestuurders 'n *uitruilverhouding* met die hoofkantoor het. Hierdie vrae het 'n Crönbach Alpha-telling van 0.77 getoon.

Tabel 5.11. Beskrywende statistiek van *uitruilverhoudings* (n = 38)

		Respons	Frekwensie	Geldige %	Gemiddeld	Standaard-afwyking
Vraag 23	Whenever the SEESA Head Office gives or offers something to people like me, it generally expects something in return.	Verskil volkome	16	42.1	1.89	0.98
		Stem nie saam	13	34.2		
		Neutraal	7	18.4		
		Stem saam	1	2.6		
		Stem volkome saam	1	2.6		
Vraag 24	Even though people like me have had a relationship with the SEESA Head Office for a long time, it still expects something in return whenever it offers us a favor.	Verskil volkome	18	47.4	1.87	1.04
		Stem nie saam	12	31.6		
		Neutraal	3	7.9		
		Stem saam	5	13.2		
		Stem volkome saam	0	0		
Vraag 25	The SEESA Head Office will compromise with people like me when it knows that it will gain something.	Verskil volkome	14	36.8	2.37	1.34
		Stem nie saam	8	21.1		
		Neutraal	7	18.4		
		Stem saam	6	15.8		
		Stem volkome saam	3	7.9		
Vraag 26	The SEESA Head Office takes care of people who are likely to reward the organisation.	Verskil volkome	3	7.9	3.63	1.20
		Stem nie saam	2	5.3		
		Neutraal	12	31.6		
		Stem saam	10	26.3		
		Stem volkome saam	11	28.9		

Om te bepaal tot watter mate bestuurders van landswye takke glo dat hulle 'n uitruilverhouding met die SEESA hoofkantoor het, is geen omgekeerde vrae (negatiewe stellings) gebruik nie. Oor die algemeen is lae tellings behaal, wat daarop dui dat bestuurders van landswye takke NIE glo hulle het 'n uitruilverhouding met die SEESA hoofkantoor nie. Hierdie afdeling het 'n gemiddelde telling van 2.44 getoon, wat daarop dui dat die verhouding soms uitruilend van aard is, maar dit is nie die norm nie. Dit blyk dat bestuurders nie glo dat die SEESA hoofkantoor iets in ruil verwag nie (gemiddeld 1.89, 42.1% van respondente stem nie saam met die stelling nie). Van die respondente glo 47.4% glad nie dat die SEESA hoofkantoor iets in ruil verwag nie, selfs

al het hulle 'n lang verhouding met die hoofkantoor (gemiddeld 1.87). Hulle glo wel effe sterker dat die hoofkantoor sal onderhandel met hulle indien die hoofkantoor daaruit kan voordeel trek (gemiddeld 2.37, waar 36.8% van respondente volkome van hierdie stelling verskil maar 21.1% en 18.4% van respondente het onderskeidelik aangedui dat hulle nie saamstem nie of neutraal daarvoor voel) en dat die hoofkantoor omsien na mense wat moontlik die organisasie kan bevoordeel (gemiddeld 3.36, waar 28.9% van respondente wat volkome met hierdie stelling saamstem). Elk van hierdie vrae het 'n swakste respons ("Verskil volkome"), terwyl vraag 24 die enigste vraag is waar geen deelnemer volkome saamgestem het nie (in hierdie geval sou dit aandui dat die deelnemer sterk glo dat die verhouding uitruilend is). Hierdie afdeling het wel hoër standaardafwykings getoon as ander aspekte gemeet deur die vraelys, wat daarop dui dat landswye bestuurders se opinie hieroor meer van mekaar verskil.

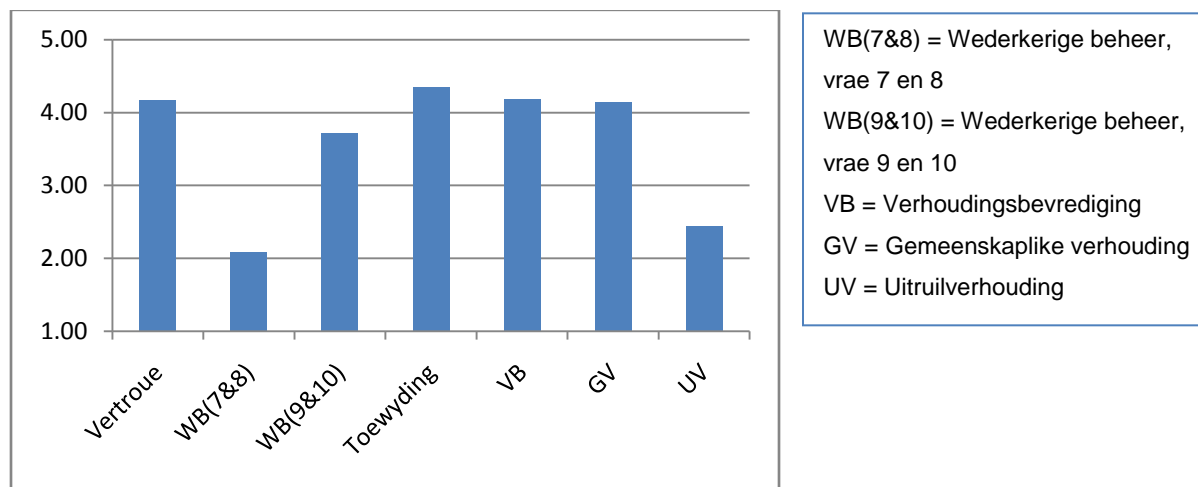
Na afloop van die bespreking oor elke verhoudingsuitkoms en tipe verhoudings, kan daar nou 'n geheelbeeld geskets word van die persepsie van bestuurders van landswye takke van verhoudingsbestuur vanaf die SEESA hoofkantoor .

Tabel 5.12. Beskrywende statistiek van die kwaliteit van die verhoudingsuitkomste en tipe verhouding tussen bestuurders van landswye takke en SEESA hoofkantoor ($n = 38$)

	Min.	Maks.	Gemiddeld	Standaard-afwyking
Vertroue	2.50	5.00	4.17	0.71
Wederkerige beheer (7, 8)	1.00	3.50	2.09	0.80
Wederkerige beheer (9, 10)	1.50	5.00	3.71	1.02
Toewyding	2.25	5.00	4.35	0.76
Verhoudings-bevrediging	2.50	5.00	4.18	0.68
Gemeenskaplike verhouding	2.00	5.00	4.13	0.81
Uitruilverhouding	1.00	4.00	2.44	0.85

Dieselfde inligting kan ook in 'n diagram gebruik word om 'n oorsig oor die kwaliteit van die verhouding tussen die bestuurders van landswye takke en SEESA hoofkantoor te skets.

Figuur 5.1. Oorsig van die kwaliteit van die verhoudingsuitkomste en tipe verhoudings tussen bestuurders van landswye takke en SEESA hoofkantoor



Opsommend kan daar gesê word dat dit blyk dat daar sterk verhoudings gevestig is tussen die SEESA hoofkantoor en die bestuurders van landswye takke. Hierdie bestuurders glo dat die verhouding met SEESA hoofkantoor grootliks gemeenskaplik van aard is (gemiddeld 4.14), maar in teenstelling hiermee is daar ook 'n aanduiding dat dit soms 'n uitruilverhouding is (gemiddeld 2.44). Daar is baie hoë vertroue in die SEESA hoofkantoor (gemiddeld 4.17) en bestuurders se toewyding aan die hoofkantoor is hoog (gemiddeld 4.35). Bestuurders van die landswye takke blyk oor die algemeen baie tevrede te wees met hul verhouding met die SEESA hoofkantoor (gemiddeld 4.18). Die verhoudingsuitkoms van wederkerige beheer het egter in alle groepe bestuurders baie laag gemeet, met gemiddelde tellings van 2.09 (respondente se gedrag) en 3.71 (hoofkantoor se gedrag) op 'n 5-punt skaal.

In die volgende afdeling word data wat ingesamel is na aanleiding van respondente se demografiese eienskappe, bespreek.

5.5. Verband tussen demografiese eienskappe, verhoudingsuitkomste en tipes verhoudings

In hierdie afdeling word die statistiese verband tussen verskillende demografiese eienskappe van respondente (geografiese verspreiding, geslag, ouderdom, posvlakke en departemente) en verhoudingsuitkomste en tipe verhoudings getrek om te bepaal watter neigings na vore kom.

Sodoende kan 'n beter begrip ontwikkel word van verskillende eienskappe van SEESA bestuurders wat moontlik 'n effek het op hul verhouding met die SEESA hoofkantoor.

5.5.1. Geografiese verspreiding en verhoudings

Die geografiese verspreiding van die landswye takke vanaf die SEESA hoofkantoor (geleë in Pretoria, Gauteng) wissel tussen ongeveer 315km en 1500km daarvandaan. Die Pretoria-tak is by die topbestuur (wat as hoofkantoor beskou word), in een gebou geleë. In hierdie afdeling gaan daar bepaal word of daar verskille is in die kwaliteit van die verhouding en die tipe verhoudings tussen bestuurders van takke wat geografies verder of nader aan die SEESA hoofkantoor geleë is, en SEESA hoofkantoor self.

Om te bepaal of SEESA bestuurders se verhoudings met die hoofkantoor verskil op grond van die geografiese afstand vanaf die hoofkantoor, word Spearman rangorde korrelasie gebruik om tendense te bepaal. Data volgens afstandsgroepe is as volg kodeer:

- 1 = SEESA hoofkantoor in Pretoria
- 2 = takke 200-500km vanaf die hoofkantoor geleë
- 3 = takke 500-1000km vanaf die hoofkantoor geleë
- 4 = takke 1000-1500km vanaf die hoofkantoor geleë

Tabel 5.13. Korrelasie tussen verhoudingsuitkomste, tipe verhoudings en afstandsgroepe

Verhoudingsuitkomste en tipe verhoudings	r
Vertroue	-0.035
Wederkerige beheer (7&8)	0.068
Wederkerige beheer (9&10)	0.083
Toewyding	-0.030
Verhoudingsbevrediging	-0.141
Gemeenskaplike verhouding	-0.038
Uitruilverhouding	-0.078

Uit die bostaande tabel blyk dit dat daar geen noemenswaardige statistiese verband tussen geografiese afstand en die uitkomste van sterk verhoudings en tipe verhoudings met die

SEESA hoofkantoor is nie. Dit kan wel genoem word dat, ten opsigte van verhoudingsuitkomst, het verhoudingsbevrediging 'n negatiewe korrelasie getoon namate bestuurders verder geografies verwyderd is van die hoofkantoor, hoewel hierdie verbandsteeds baie swak is ($r = -0.141$).

5.5.2. Geslag en verhoudings

Die meerderheid respondente wat aan die studie deelgeneem het, is manlik ($n = 26$), hoewel daar ook 'n beduidende hoeveelheid vroulike respondente was ($n = 12$). In hierdie afdeling gaan die korrelasie tussen bestuurders se geslag en die kwaliteit van hul verhouding met hoofkantoor, sowel die tipe verhoudings wat hulle met hoofkantoor het, uitgewys word deur t-toetse te doen en effekgroottes, gemiddelde en standaardafwykings te bepaal.

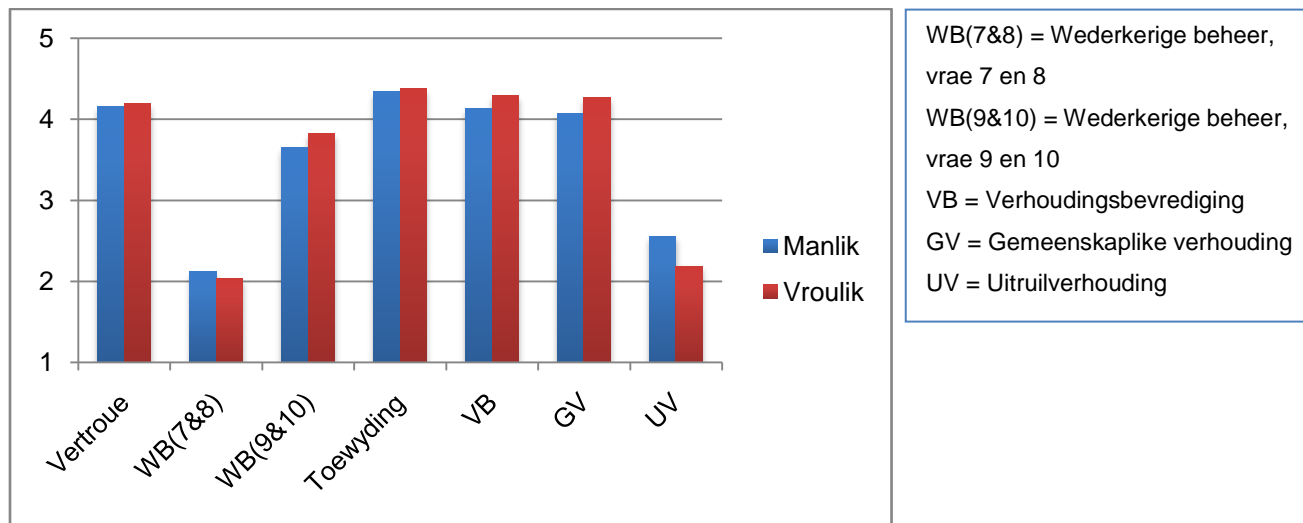
Tabel 5.14. Verband tussen verhoudingsuitkomst, en geslag van bestuurders van landswye takke soos gegee deur t-toets en effekgroottes

Verhoudingsuitkoms	Geslag	N	Gemiddeld	Standaard-afwyking	T-toets p	Effekgrootte d
Vertroue	Manlik	26	4.16	0.67	0.900	0.04
	Vroulik	12	4.19	0.81		
Wederkerige beheer (7&8)	Manlik	26	2.12	0.73	0.820	0.07
	Vroulik	12	2.04	0.99		
Wederkerige beheer (9&10)	Manlik	26	3.65	0.95	0.652	0.15
	Vroulik	12	3.83	1.19		
Toewyding	Manlik	26	4.34	0.70	0.898	0.04
	Vroulik	12	4.38	0.91		
Verhoudingsbevrediging	Manlik	26	4.13	0.66	0.502	0.23
	Vroulik	12	4.29	0.71		
Gemeenskaplike verhouding	Manlik	26	4.07	0.85	0.452	0.24
	Vroulik	12	4.27	0.72		
Uitruilverhouding	Manlik	26	2.56	0.91	0.173	0.41
	Vroulik	12	2.19	0.68		

Oor die algemeen blyk dit dat manlike en vroulike bestuurders van SEESA se persepsies oor die kwaliteit van hul verhouding met hoofkantoor grootliks ooreenstem, soos gesien kan word uit die klein effekgroottes aangedui in die bostaande tabel. Die grootste effekgrootte van hierdie

twee groepe kom voor by uitruilverhoudings ($d=0.41$). Ten opsigte van uitruilverhoudings was daar 'n gemiddelde effekgrootte vir manlike en vroulike bestuurders van SEESA, waar manlike bestuurders meer glo dat die verhouding uitruillend van aard is as vroulike bestuurders. Hierdie data kan grafies voorgestel word soos in die onderstaande grafiek.

Figuur 5.2. Korrelasie tussen verhoudingsuitkomste, tipe verhoudings en geslag van bestuurders van landswye takke



5.5.3. Posvlakke en verhoudings

Om te bepaal of bestuurders van landswye takke in verskillende posvlakke se verhoudings met die SEESA hoofkantoor verskil, is Spearman rangorde korrelasie gebruik om tendense te bepaal. Die verskillende posvlakke van die bestuurders wat aan hierdie studie deelgeneem het, wissel van nasionale bestuurders, provinsiale bestuurders, assistentbestuurders en bemarkingsbestuurders.

Tabel 5.15. Korrelasie tussen verhoudingsuitkomste, tipe verhoudings en posvlakke van bestuurders van landswye takke

Verhoudingsuitkomste en verhoudingstipe	r
Vertroue	0.022
Wederkerige beheer (7&8)	0.092
Wederkerige beheer (9&10)	-0.166
Toewyding	-0.119
Verhoudingsbevrediging	-0.038
Gemeenskaplike verhouding	-0.132
Uitruilverhouding	0.242

Uit die bostaande tabel blyk dit dat die korrelasie tussen posvlakke en verhoudings, baie klein is. Data is as volg kodeer volgens posvlak, waar 1 die hoogste posvlak is en 4 die laagste posvlak:

1 = nasionale bestuurder

2 = provinsiale bestuurder

3 = bemarkingsbestuurder

4 = assistentbestuurder

Die grootste tendens wat hier gesien word, is die korrelasie tussen uitruilverhoudings en posvlak, wat aandui dat bestuurders in laer posvlakke (soos assistentbestuurders) geneig is om hul verhouding met die SEESA hoofkantoor as 'n uitruilverhouding te ervaar ($r = 0.242$). Hierdie korrelasie is egter steeds net medium. Ten opsigte van gemeenskaplike verhoudings is daar 'n klein tendens dat gemeenskaplike verhoudings afneem hoe laer die posvlak (soos assistentbestuurders) ($r = -0.132$). Verder blyk dit dat bestuurders van landswye takke met laer posvlakke, 'n geringe afname in toewyding ($r = -0.119$) en verhoudingsbevrediging ($r = -0.038$) in hul verhouding met hoofkantoor ervaar. Dit is dus duidelik dat daar nie 'n betekenisvolle korrelasie tussen verhoudingsuitkomste, tipe verhouding en posvlak is nie.

5.5.4. Ouderdom en verhoudings

In hierdie afdeling word bepaal of bestuurders van landswye takke wat in verskillende ouderdomsgroepe val, hul verhoudings en tipes van verhoudings met die SEESA hoofkantoor verskillend ervaar deur gebruik te maak van Spearman rangorde korrelasie.

Tabel 5.16. Korrelasie tussen verhoudingsuitkomste, tipe verhoudings en ouderdom van bestuurders van landswye takke

Verhoudingsuitkoms	r
Vertroue	-0.169
Wederkerige beheer (7&8)	0.149
Wederkerige beheer (9&10)	0.149
Toewyding	-0.067
Verhoudingsbevrediging	-0.166
Gemeenskaplike verhouding	-0.229
Uitruilverhouding	0.153

Weereens blyk dit dat die korrelasie tussen verhoudingsuitkomste, tipe verhoudings en ouderdom van landswye bestuurders, minimaal is. Data is op so 'n wyse kodeer dat 1 die jongste ouderdomsgroep aandui en 7 die oudste ouderdomsgroep. Die bostaande tabel toon dat namate die ouderdom van die landswye bestuurders toeneem, hulle minder geneig is om hul verhouding met hoofkantoor as minder gemeenskaplik te ervaar ($r = -0.229$). 'n Negatiewe neiging word gesien ten opsigte van vertroue ($r = -0.169$), en verhoudingsbevrediging ($r = -0.166$), waar hierdie verhoudingsuitkomste afneem namate die ouderdom van die bestuurders toeneem.

Positiewe neigings word egter waargeneem ten opsigte van wederkerige beheer ($r = 0.149$), en ten opsigte van uitruilverhoudings ($r = 0.153$) wat beteken dat ouer bestuurders voel daar is meer wederkerige beheer in hul verhouding met die hoofkantoor, maar ook dat hul verhouding met die hoofkantoor meer uitruilend is. Dit kan moontlik aandui dat ouer bestuurders hoër posvlakke beklee en daarom meer beheer in hul verhouding met die hoofkantoor ervaar. Hierdie korrelasie is egter te klein om statistiese betekenisvol te wees.

5.5.5. Departemente en verhoudings

SEESA bestaan uit hoofsaaklik vier verskillende dienslewingsdepartemente, naamlik *SEESA Labour*, *SEESA BEE*, *SEESA Consumer Protection & POPI* en *SEESA Skills Training*. Ondersteuningsdienste soos finansies, administrasie, menslike hulpbronne, inligtingstechnologie ensovoorts, word geklassifiseer onder een term as *Support Services*. Binne groter takke soos die hoofkantoor, is daar 'n bemarkingsdepartement vir elke dienslewingsdepartement (byvoorbeeld, *SEESA Labour Marketing*) Baie van die kleiner takke het egter net een bemarkingsdepartement as deel van daardie tak, en daardie bemarkingsdepartement behartig dan die bemarking van al vier dienslewingsdepartemente. Om hierdie rede word bemarking van alle dienslewingsdepartemente gelys as 'n afsonderlike departement as SEESA Bemarking. *SEESA Labour* is die grootste dienslewingsdepartement van SEESA en vorm die grootste groep respondente aan die studie ten opsigte van departement ($n = 15$).

In hierdie afdeling word bepaal of die persepsies van die landswye bestuurders oor hul verhoudings met die *SEESA Labour* verskil ten opsigte van groter of kleiner departemente. Verhoudings van landswye bestuurders wat in groter departemente funksioneer, kan moontlik sterker wees omdat hierdie departemente toegang tot meer hulpbronne of meer bestuurders op verskillende posvlakke het. Daar is ook die moontlikheid dat die verhoudings wat bestuurders in kleiner departemente met SEESA hoofkantoor het, ook sterker kan wees omdat hierdie bestuurders 'n meer persoonlike verhouding met hul direkte hoof (in hul kantoor en in topbestuur) kan hê. Om dit te bepaal, word die effekgroottes van onderskeie departemente teenoor *SEESA Labour* (die grootste departement) gebruik, om te bepaal of die grootte van die departement 'n rol speel in verhoudings met die hoofkantoor. In die onderstaande tabelle word die verband tussen die landswye bestuurders van die *SEESA Labour* departement (grootste departement), verhoudingsuitkomst en tipes verhoudings vergelyk met dié van die ander kleiner departemente sodat vasgestel kan word of departementgrootte wel 'n rol speel in die persepsies oor die kwaliteit van die verhoudings asook verhoudingstipes met die SEESA hoofkantoor.

Tabel 5.17. Beskrywende statistiek en effekgroottes van SEESA Labour en ander departemente

SEESA Departement	Verhoudingsuitkoms	Gemiddeld	Standaard-afwyking	d
Labour (n = 15)	Vertroue	4.01	0.74	N.v.t.
	Wederkerige beheer (7 & 8)	2.33	0.75	N.v.t.
	Wederkerige beheer (9 & 10)	3.57	1.00	N.v.t.
	Toewyding	4.27	0.78	N.v.t.
	Verhoudingsbevrediging	4.00	0.75	N.v.t.
	Gemeenskaplike verhouding	4.02	0.83	N.v.t.
	Uitruilverhouding	2.40	0.82	N.v.t.
BEE (n = 4)	Vertroue	4.08	0.75	0.10
	Wederkerige beheer (7 & 8)	2.00	1.08	0.31
	Wederkerige beheer (9 & 10)	3.63	1.49	0.04
	Toewyding	4.38	0.95	0.11
	Verhoudingsbevrediging	4.13	0.60	0.17
	Gemeenskaplike verhouding	4.38	0.52	0.43
	Uitruilverhouding	2.44	0.66	0.05
Consumer Protection & POPI (n = 6)	Vertroue	4.67	0.46	0.89
	Wederkerige beheer (7 & 8)	1.58	0.66	1.00
	Wederkerige beheer (9 & 10)	4.33	0.82	0.77
	Toewyding	4.67	0.52	0.52
	Verhoudingsbevrediging	4.63	0.59	0.83
	Gemeenskaplike verhouding	4.75	0.42	0.88
	Uitruilverhouding	1.92	0.80	0.59
Skills Training (n = 4)	Vertroue	3.96	0.48	0.07
	Wederkerige beheer (7 & 8)	2.13	0.63	0.28
	Wederkerige beheer (9 & 10)	3.75	0.29	0.18
	Toewyding	4.63	0.43	0.46
	Verhoudingsbevrediging	4.25	0.35	0.33
	Gemeenskaplike verhouding	4.13	0.32	0.13
	Uitruilverhouding	2.88	0.78	0.58
Support Services (n = 5)	Vertroue	4.17	0.93	0.17
	Wederkerige beheer (7 & 8)	2.30	0.97	0.03
	Wederkerige beheer (9 & 10)	3.60	1.29	0.03
	Toewyding	4.20	1.16	0.06
	Verhoudingsbevrediging	4.15	0.88	0.17
	Gemeenskaplike verhouding	4.10	1.01	0.08
	Uitruilverhouding	2.35	0.86	0.06
Marketing (n = 4)	Vertroue	4.33	0.77	0.42
	Wederkerige beheer (7 & 8)	1.75	0.87	0.67
	Wederkerige beheer (9 & 10)	3.50	1.22	0.05
	Toewyding	4.06	0.72	0.26
	Verhoudingsbevrediging	4.19	0.59	0.25
	Gemeenskaplike verhouding	3.44	1.13	0.51
	Uitruilverhouding	3.06	1.20	0.55

Dit blyk dat effekgroottes tussen die SEESA Labour departement en ander SEESA departemente, drasties wissel, van baie klein tot groot. Daar kom sekere verskille na vore tussen bestuurders se persepsies ten opsigte van die verskillende verhoudingsuitkomste tussen departemente van verskillende groottes. Groot effekgroottes kan gesien word by SEESA

Consumer Protection & POPI. Bestuurders van hierdie departement verskil van die *SEESA Labour* departement ten opsigte van wederkerige beheer ($d = 1.00$ en $d = 0.77$). Bestuurders van *SEESA Consumer Protection & POPI* voel dat daar minder wederkerige beheer ten opsigte van respondente en die hoofkantoor se gedrag (vraag 7 & 8) in hul verhouding met die hoofkantoor is as wat die *SEESA Labour* departement ervaar. Daar is binne hierdie departement ook 'n groot effekgrootte ten opsigte van verhoudingsbevrediging ($d = 0.83$), waar die bestuurders van *SEESA Consumer Protection & POPI* meer tevrede is met hul verhouding (gemiddeld 4.63) met hoofkantoor as *SEESA Labour* (gemiddeld 4.00). Verder verskil die bestuurders van *SEESA Consumer Protection & POPI* ook sterker van dié van *SEESA Labour* ($d = 0.88$) ten opsigte van gemeenskaplike verhoudings, aangesien hulle 'n meer gemeenskaplike verhouding met die SEESA hoofkantoor ervaar as bestuurders van die *SEESA Labour* departement.

Groter effekgroottes ook gesien word tussen die *SEESA Labour* departement en bestuurders van SEESA bemarkingsdepartemente. 'n Gemiddelde effekgrootte van $d = 0.42$ word gesien ten opsigte van die verhoudingsuitkoms vertrou, waar bestuurders van bemarkingsdepartemente (gemiddeld 4.33) hoër vertrou in die SEESA hoofkantoor aandui as bestuurders van die *SEESA Labour* departement (gemiddeld 4.01). Gemiddelde effekgroottes word gesien ten opsigte van die tipe verhoudings met die hoofkantoor, waar bestuurders van bemarkingsdepartemente minder as dié van *SEESA Labour* glo dat hul verhouding met die hoofkantoor gemeenskaplik is (gemiddeld 3.44 teenoor 4.02, $d = 0.51$) en sterker glo dat hul verhouding met die SEESA hoofkantoor uitruilend is (gemiddeld 3.06 teenoor gemiddeld 2.40 vir *SEESA Labour*, $d = 0.55$).

Ten opsigte van toewyding en 'n uitruilverhouding is daar gemiddelde effekgroottes tussen *SEESA Skills Training* en die *SEESA Labour* departement. Die verhoudingsuitkoms toewyding toon 'n gemiddelde effekgrootte van $d = 0.46$, waar bestuurders van *SEESA Skills Training* meer toewyding tot die hoofkantoor ervaar (gemiddeld 4.63 teenoor 'n gemiddeld van 4.27 vir *SEESA Labour*). *SEESA Skills Training* bestuurders glo egter sterker dat hul verhouding met die hoofkantoor uitruilend van aard is as dié van *SEESA Labour* (gemiddeld 2.88 teenoor 2.40 vir *SEESA Labour*, $d = 0.58$).

5.6. Slot

In hierdie hoofstuk is die vierde spesifieke navorsingsvraag, naamlik *Wat is bestuurders van landswye SEESA takke se persepsie van verhoudingsbestuur vanaf SEESA hoofkantoor?* beantwoord om te bepaal wat SEESA bestuurders van landswye takke se persepsie van verhoudingsbestuur vanaf die SEESA hoofkantoor is. Ten eerste is die demografiese eienskappe van respondente bespreek. SEESA bestuurders se persepsie van die onderskeie verhoudingsuitkomst is volgende bespreek. Daaruit het dit na vore gekom dat SEESA bestuurders van landswye takke wat aan hierdie studie deelgeneem het, oor die algemeen glo dat hulle baie sterk verhoudings met die hoofkantoor het, met die uitsondering van wederkerige beheer. Die tipe verhouding wat SEESA bestuurders van landswye takke met die hoofkantoor het, is volgende bespreek, waar dit na vore gekom het dat SEESA bestuurders wat aan die studie deelgeneem het, glo daar is grootliks 'n gemeenskaplike verhouding met die hoofkantoor, hoewel die verhoudings soms ook uitruilend van aard is. Data is daarna saamgevat in 'n oorsigtelike bespreking van landswye SEESA bestuurders se persepsie van verhoudingsuitkomst en die tipe verhouding wat hulle het met die SEESA hoofkantoor.

Ten laaste is daar gekyk na die verband tussen demografiese eienskappe van SEESA bestuurders wat aan die studie deelgeneem het en hul persepsies oor die kwaliteit van hul verhouding, sowel as die tipe verhouding wat hulle met die SEESA hoofkantoor het. Dit blyk dat afstand 'n onbeduidende rol speel in die kwaliteit van die verhoudings van bestuurders van landswye takke met die SEESA hoofkantoor. Die SEESA hoofkantoor slaag daarin om sterk verhoudings met SEESA bestuurders van landswye takke te vestig, ongeag van geografiese afstand. Die SEESA hoofkantoor slaag ook daarin om sterk verhoudings met SEESA bestuurders van landswye takke te vestig, ongeag of die bestuurders manlik of vroulik is. Manlike en vroulike bestuurders van landswye takke se persepsie verskil egter ten opsigte van die tipe verhouding, waar dit blyk dat die SEESA hoofkantoor 'n meer gemeenskaplike verhouding gevestig het met vroulike bestuurders en 'n meer uitruilende verhouding met manlike bestuurders het.

Die SEESA hoofkantoor slaag daarin om sterk verhoudings te vestig met landswye bestuurders van alle posvlakke. Daar is wel 'n tendens dat SEESA bestuurders met laer postitels wat aan die studie deelgeneem het, meer geneig is om te glo dat hul verhouding met die hoofkantoor uitruilend van aard is. Ten opsigte van SEESA bestuurders wat aan die studie deelgeneem het se ouderdom, het dit ook na vore gekom dat ouer bestuurders meer geneig is om te glo dat hul

verhouding met die hoofkantoor uitruilend van aard is. Daar is egter 'n positiewe verband tussen ouer bestuurders wat aan die studie deelgeneem het en wederkerige beheer, waar ouer bestuurders meer wederkerige beheer ervaar in hul verhouding met die hoofkantoor as jonger bestuurders wat aan die studie deelgeneem het.

Laastens is SEESA bestuurders van verskillende departemente wat aan die studie deelgeneem het, se persepsies van die kwaliteit van hul verhoudings en tipe verhoudings met die SEESA hoofkantoor bespreek. *SEESA Labour*, as grootste SEESA departement, is gebruik om te bepaal hoe bestuurders van ander SEESA departemente se persepsie oor die kwaliteit van hul verhoudings, sowel as tipe verhoudings met die SEESA hoofkantoor, verskil om uiteindelik te bepaal tot watter mate die grootte van 'n departement 'n rol speel in bestuurders se persepsie oor die kwaliteit van hul verhouding met SEESA hoofkantoor. Hieruit blyk dit dat daar klein en groot verskille was tussen die bestuurders van onderskeie departemente se persepsies oor die kwaliteit van hul verhouding met die SEESA hoofkantoor, sowel as die tipe verhouding wat hulle met die SEESA hoofkantoor het. *SEESA Consumer Protection & POPI* het getoon dat hulle minder wederkerige beheer ervaar in hul verhouding met die SEESA hoofkantoor ten opsigte van vraag 7 & 8, maar dat hulle meer tevrede is met hul verhouding met die SEESA hoofkantoor. Hulle ervaar ook dat hierdie verhouding meer gemeenskaplik is, teenoor die verhouding van *SEESA Labour* bestuurders met die SEESA hoofkantoor. Bestuurders van die bemarkingsdepartemente het meer vertroue in die SEESA hoofkantoor as bestuurders van *SEESA Labour* en glo sterker dat hul verhouding met die SEESA hoofkantoor uitruilend van aard is. Bestuurders van *SEESA Skills Training* toon meer toewyding aan die SEESA hoofkantoor as die van *SEESA Labour*, maar ook dat hul verhouding met die SEESA hoofkantoor meer uitruilend is as die bestuurders van *SEESA Labour* se verhouding met die SEESA hoofkantoor.

SEESA bestuurders wat aan die studie deelgeneem het, se persepsies oor die kwaliteit van hul verhoudings met die SEESA hoofkantoor is oor die algemeen baie positief. Die meerderheid van die respondente het ook aangetoon dat hulle 'n meer gemeenskaplike verhouding met die SEESA hoofkantoor het. SEESA bestuurders wat aan die studie deelgeneem het se sterk persepsie van 'n gemeenskaplike verhouding kan toegeskryf word aan die teenwoordigheid van die vier verhoudingsuitkomstes van sterk verhoudings wat hier ondersoek is. Respondente se sterk persepsies van vertroue, wederkerige beheer, verhoudingsbevrediging en toewyding gee aanleiding daartoe dat hul verhouding met die SEESA hoofkantoor gemeenskaplik eerder as uitruilend van aard is.

In die volgende hoofstuk gaan die empiriese bevindinge van Hoofstuk 4 en Hoofstuk 5 analiseer word om uiteindelik die algemene navorsingsvraag te beantwoord, naamlik *Hoe moet verhoudings met bestuurders van landswye takke van die organisasie SEESA bestuur word?*

HOOFSTUK 6

Gevolgtrekkings en slot

6.1. Inleiding

Hierdie studie het dit ten doel gestel om te bepaal hoe die organisasie SEESA verhoudings bestuur met bestuurders van landswye takke. Die kommunikasie aktiwiteite van die SEESA hoofkantoor, SEESA hoofkantoor se persepsie oor verhoudingsbestuur sowel as bestuurders van landswye takke se persepsie oor verhoudingsbestuur vanaf die SEESA hoofkantoor, is ondersoek.

In Hoofstukke 4 en 5 is die resultate van die empiriese navorsing, onderskeidelik kwalitatief en kwantitatief, bespreek. Inligting wat ingesamel is by wyse van 'n kwalitatiewe inhoudsanalise en semi-gestruktureerde onderhoude is bespreek in Hoofstuk 4, terwyl data wat ingesamel is by wyse van kwantitatiewe vraelyste in Hoofstuk 5 bespreek is. In hierdie hoofstuk gaan die bevindinge van die empiriese navorsing bespreek en in verband gebring word met die teorie soos uiteengesit in Hoofstuk 2. Daar word telkens 'n kort oorsig gegee van die studie se rigtinggewende teorieë en hoe dit skakel met die teoretiese stellings en navorsingsvrae. Die hoofstuk word dan afgesluit deur aanbevelings te maak vir SEESA hoofkantoor se verhoudingsbestuur met bestuurders. Ten slotte word die beperkinge van die studie en voorstelle vir verdere navorsing gemaak.

Hierdie studie het ten doel om die algemene navorsingsvraag, soos gestel in Hoofstuk 1, te beantwoord:

Hoe moet verhoudings met bestuurders van landswye takke van die organisasie SEESA bestuur word?

Om hierdie vraag te beantwoord, moet die spesifieke navorsingsvrae eers beantwoord word. Die teoretiese raamwerk wat gestel is vir hierdie studie, beantwoord die eerste spesifieke navorsingsvraag.

6.2. Teoretiese raamwerk van die studie

Spesifieke navorsingsvraag 1:

Hoe behoort organisasies verhoudings te bestuur met werknemers, volgens die literatuur?

Die verband tussen die verskillende teoretiese aspekte wat in hierdie studie ter sprake is, word in Figuur 6.1 uiteengesit en in die teoretiese bespreking wat volg, verduidelik.

Die teoretiese raamwerk van hierdie studie begin by kubernetika as metateorie om oor die aard van sosiale wetenskap te reflekteer. Kubernetika as metateorie poog om sisteme te verstaan en te definieer en om hierdie rede dien kubernetika as die basis vir hierdie studie se hoofteorie, naamlik die sisteemteorie (Babbie & Mouton, 2011:20).

Korporatiewe kommunikasiebestuur is in hierdie studie as 'n sisteem ondersoek omdat dit gesien kan word as 'n groep interafhanklike dele, oftewel subsisteme, wat saam 'n geheel vorm en mekaar beïnvloed (Conrad & Poole, 2002:24; Baxter & Babbie, 2004:56-57). Volgens hierdie teorie kan organisasies gesien word as 'n sisteem omdat dit bestaan uit verskillende interafhanklike groepe, soos byvoorbeeld verskillende departemente en interpersoonlike netwerke. Korporatiewe kommunikasiebestuur kan ook as 'n sisteem gesien word omdat dit 'n invloed het op dele van die sisteem, maar ook beïnvloed word deur druk van die sisteem en die eksterne omgewing.

Korporatiewe kommunikasiebestuur is volgens die sisteemteorie belangrik omdat dit dele van die sisteem aan mekaar verbind. Indien hierdie kommunikasie effektief geskied, is dit tot voordeel van die holistiese sisteem. Dele van die kommunikasiesisteem kan nie in isolasie van mekaar verstaan word nie en daarom moet die sisteem as geheel ondersoek word ten opsigte van alle sleuteleenskappe van sisteme (sien afdeling 2.2.2.1.) (Adnan, 2000:36; Conrad & Poole, 2002:24; Baxter & Babbie, 2004:57; Kim, 2005:7).

Dit is nodig dat 'n organisasie as 'n oop sisteem moet funksioneer sodat kommunikasie tussen subsisteme kan vloei om 'n bydrae te lewer tot die balans van die holistiese sisteem (sien afdeling 2.2.2.2.). Sodoende kan eksterne inligting in die organisatoriese sisteem opgeneem word om aan te pas by omgewingsveranderinge (Heath, 1994; Steyn, 2000; Lubbe & Puth,

Teoretiese Stelling 1+2
+

Simmetries

Tweerigting simmetriese kommunikasiemodel
Gemengde motiewemodel
Tweerigting asimmetriese kommunikasiemodel

Asimmetries

Persagentskapmodel
Publieke inligtingsmodel

Tegnikus

Bestuurder

Strategis

Omgewingskandering

Wêreldbeskouing

Rol van die kommunikasiepraktisyn

Uitnemende kommunikasiestuur

Verhoudingsbestuur

Kubernetika
Sisteemteorie

Versterk simmetriese wêreldbeskouing

Verhoudings versterk

Strategiese kommunikasiestuur
+ Teoretiese Stelling 3

Werknemer-betrokkenheid

+ Teoretiese Stelling 5

Uitnemende interne kommunikasiestuur

Bepalend tot
Gedeelde eienskappe

Organisatoriese kultuur

Sentralisering / Desentralisering

Interne kommunikasie oor groter afstande

Uitkomste van sterk verhoudings:

- Vertroue
- Wederkerige beheer
- Verhoudingsbevrediging
- Toewyding

+ Teoretiese Stelling 4

2002; Botan & Hazelton, 2006; Steyn & De Beer, 2012). 'n Oop sisteem laat kommunikasie gemaklik vloei. Teenoor oop sisteme staan geslote sisteme, wat nie beïnvloed word deur ander dele van die sisteem nie.

Die mate waartoe 'n organisasie as oop of geslote sisteem funksioneer word bepaal deur die organisasie se wêreldbeskouing (sien afdeling 2.3.). In die konteks van die sisteemteorie, speel die wêreldbeskouing van 'n organisasie 'n beduidende rol in die aard van organisatoriese kommunikasiebestuur. 'n Wêreldbeskouing word gedefinieer as 'n stel aannames en beelde van die wêreld (Grunig & White, 1992). Daar word onderskei tussen simmetriese en asimmetriese wêreldbeskouings (Grunig & White, 1992; Naudé, 2001). Aannames van 'n asimmetriese wêreldbeskouing word deur Grunig en White (1992:43) en Naudé (2001:69) beskryf as:

- interne oriëntasie;
- geslote sisteem;
- doeltreffendheid;
- elitisme;
- konserwatisme;
- tradisie; en
- sentrale outoriteit.

Vir 'n simmetriese wêreldbeskouing word die volgende aannames gestel deur Grunig en White (1992:43-44) en Naudé (2001:71):

- interafhanklikheid;
- oop sisteem;
- bewegende ewilbrium;
- gelykheid;
- outonomie;
- innovasie;
- desentralisasie van bestuur;
- verantwoordelikheid;
- konflikoplossing; en
- belangegroep liberalisme.

Organisasies met 'n simmetriese wêreldbeskouing kan simmetriese korporatiewe kommunikasiebestuur toepas wat begrip tussen organisasies en hul belangegroepe kan

fasiliteer (Naudé, 2001:70). Dit behels dat die organisasie 'n simmetriese tweerigtingkommunikasie-model behoort te implementeer sodat gespreksvoering kan plaasvind om wedersydse begrip te bewerkstellig. Organisasies se wêreldbeskouing is daarom bepalend tot watter kommunikasie-model implementeer word. Organisasies met 'n asimmetriese wêreldbeskouing sal eenrigtingkommunikasie-modelle implementeer, soos die persagentskapmodel of openbare inligtingsmodel (sien afdeling 2.4.1. en 2.4.2.). Organisasies met 'n simmetriese wêreldbeskouing kan egter tweerigtingkommunikasie-modelle implementeer, waar terugvoer en dialoog met belangegroepes aangemoedig word.

Grunig en Grunig (1992), Laskin (2009), Botan en Hazelton (2006) en Nessman (1995) bespreek die ontwikkeling van kommunikasie-modelle in meer diepte (sien afdeling 2.4.). Die aannames van 'n simmetriese wêreldbeskouing ondersteun die implementering van tweerigtingkommunikasie-modelle soos die tweerigting asimmetriese model (inligting word ingesamel van belangegroepes, maar tot die organisasie se voordeel gebruik, sien afdeling 2.4.3.); die tweerigting simmetriese model (behels tweerigtingkommunikasie, met begrip as doelwit, sien afdeling 2.4.4.) of die gemengde motiewemodel (bevat simmetriese en asimmetriese elemente, maar in die middel is 'n wen-wen sone waar beide partye voordeel trek, sien afdeling 2.4.5.). Hoewel die tweerigting simmetriese model die ideaal is om na te streef vir uitnemende kommunikasiebestuur, is die gemengde motiewemodel die mees realistiese voorstelling van die praktyk (Grunig & Grunig, 1992; Grunig & White, 1992.). Ten opsigte van verhoudingsbestuur is dit noodsaaklik dat organisasies 'n simmetriese wêreldbeskouing aanneem sodat 'n tweerigtingkommunikasie-model implementeer kan word om sterk verhoudings met belangegroepes te vestig. Na aanleiding van hierdie bespreking is die eerste en tweede teoretiese stellings formuleer:

Teoretiese stelling 1: *Die wyse waarop organisasies korporatiewe kommunikasie- en verhoudingsbestuur benader, het 'n direkte verband met hul organisatoriese wêreldbeskouing:*

Organisasies met 'n simmetriese wêreldbeskouing sal meer geneig wees om tweerigtingkommunikasie met belangegroepes te bewerkstellig. 'n Simmetriese wêreldbeskouing stel organisasies in staat om meer aanpasbaar by hul omgewing te wees deurdat dit as 'n oop sisteem funksioneer, 'n bewegende ewilibrum het en konflikoplossing, belangegroepeliberisme, outonomie, innovasie, gelykheid en gedesentraliseerde bestuur hoog ag. Organisasies kan so makliker in gesprek tree met belangegroepes en sodoende word sterk verhoudings gevestig omdat tweerigtingkommunikasie plaasvind.

Organisasies wat 'n asimmetriese wêreldbeskouing aanneem, funksioneer as 'n geslote sisteem (waar inligting nie na binne of buite die organisasie vloei nie) met 'n interne oriëntasie, sentrale outoriteit, konserwatisme, elitisme, doeltreffendheid en tradisie eerder as innovasie. Sterk verhoudings met belangegroepes kan nie geredelik gevestig word nie omdat tweerigtingkommunikasie nie aangemoedig word nie.

Teoretiese stelling 2: *Organisasies met 'n simmetriese wêreldbeskouing is meer geneig om tweerigtingkommunikasiemodelle aan te neem omdat die aannames van 'n simmetriese wêreldbeskouing die gebruik van tweerigtingmodelle aanmoedig. Die aard van kommunikasie (eenrigting of tweerigting) word bepaal deur die doel van die kommunikasie, daarom moet organisasies wat uitnemend wil kommunikeer die gemengde motiewemodel implementeer sodat kommunikasie met belangegroepes gemaklik kan plaasvind en sterk verhoudings met belangegroepes sodoende gevestig kan word.*

Dit is noodsaaklik dat die korporatiewe kommunikasiepraktisyn as strategies funksioneer sodat die korporatiewe kommunikasiefunksie uiteindelik kan bydra tot organisatoriese uitnemendheid deur die vestiging van sterk organisasie-belangegroepverhoudings (Moss *et al.*, 2000; Steyn, 2000; Steyn, 2002 (sien afdeling 2.5.).

Steyn (2002:43) het die volgende drie pligte as vereistes gestel vir die korporatiewe kommunikasiepraktisyn in sy/haar rol as strategies:

- omgewingskandering;
- analise en interpretasie van organisatoriese beleide en gevolge daarvan vir belangegroepes; en
- invoer van strategiese inligting na besluitnemingsprosesse van die organisasie.

Wanneer die korporatiewe kommunikasiepraktisyn hierdie pligte nakom en as strategies funksioneer (eerder as tegnikus of bestuurder), kan strategiese kommunikasiebestuur plaasvind en belangegroepes se behoeftes (vasgestel deur die implementering van 'n tweerigtingkommunikasiemodel gedurende omgewingskandering) op die hoogste vlak aandag kry (Steyn & Puth, 2000; Le Roux, 2010). Dit impliseer dat die behoeftes en sienswyses van strategiese belangegroepes met die organisatoriese doelwitte in verband gebring word en in die strategieformuleringsprosesse opgeneem word.

Wanneer kommunikasie strategies bestuur word, word dit as *uitnemende* korporatiewe kommunikasiebestuur beskou omdat dit die wyse is waarop korporatiewe kommunikasiebestuur bydra tot die bereiking van organisatoriese doelwitte, soos voorgeskryf deur die uitnemendheidsteorie (sien afdeling 2.6. en 2.6.1.). Strategies bestuurde korporatiewe kommunikasie balanseer die organisatoriese visie en missie (strategie) met die eise van die eksterne omgewing (Grunig & Grunig; 2000:308-309; Steyn, 2000:4; Wiggill, 2009:59; Einwiller & Boenigk, 2012:338; Macnamara & Zeffass, 2012:290-291). Volgens Grunig en Repper (1992) is die belangrikste doelwit van strategiese kommunikasiebestuur om verhoudings te bou met strategiese belangegroepe. Wanneer organisasies in gesprek tree met strategiese belangegroepe deur tweerigtingkommunikasiemodelle te implementeer, kan hulle beide die organisasie en hul belangegroepe se doelwitte bereik. Vanuit hierdie bespreking is die volgende teoretiese stelling formuleer:

Teoretiese stelling 3: *Indien die korporatiewe kommunikasiepraktisyn die rol van strategies aanneem, sal kommunikasie met belangegroepe strategies bestuur word. Dit behels dat omgewingskandering gedoen word om te bepaal watter belangegroepe strategies vir die organisasie is (dit wil sê, watter belangegroepe 'n invloed het op die bereiking van organisatoriese doelwitte) en dat daar dan deur middel van tweerigtingkommunikasie sterk verhoudings met hierdie belangegroepe gebou word.*

Indien sterk verhoudings met strategiese belangegroepe gevestig is, dra die korporatiewe kommunikasiefunksie by tot organisatoriese uitnemendheid. Sterk verhoudings met strategiese belangegroepe stel beide partye in staat om voordeel te trek uit die verhouding, volgens die belangegroepeteorie (Ledingham, 2003; Phillips *et al.*, 2003; Smith, 2009) (sien afdeling 2.6.2.). Belangegroepe dra by wyse van hul gedrag by tot organisasies se finansiële prestasie en daarom moet organisasies aanpas by belangegroepe waarvan hulle afhanklik is en hul spesifieke behoeftes aanspreek (Cutlip, *et al.*, 1994; Dozier *et al.*, 1995; Einwiller & Boenigk, 2012:337). Volgens Ledingham (2003:188) word die impak van korporatiewe kommunikasiebestuur in 'n organisasies bepaal deur te kyk na hoe sterk verhoudings met belangegroepe is.

Korporatiewe kommunikasiepraktisyns kan sterk verhoudings vestig met belangegroepe deur die volgende verhoudingsboustrategieë, soos voorgestel deur Hon en Grunig (1999), Grunig en Huang (2000:42-47) en Grunig, (2002:5) (sien afdeling 2.6.2.1.) te implementeer:

- toegang;
- openlikheid;
- positiwiteit;
- versekering van egtheid;
- netwerkvorming;
- deel van take;
- samewerking;
- onvoorwaardelike konstruktiwiteit; en
- wen-wen of geen onderhandeling.

Indien hierdie strategieë suksesvol implementeer word, behoort die uitkomste van sterk verhoudings teenwoordig wees wat 'n aanduiding van die kwaliteit van die verhouding is (Hon & Grunig, 1999:18; Grunig & Huang, 2000:42-47; Hung, 2001:25-30) (sien afdeling 2.6.2.2.). Die bespreking oor verhoudingsbestuur het aanleiding gegee tot die volgende teoretiese stelling:

Teoretiese stelling 4: *Indien korporatiewe kommunikasie strategies bestuur word volgens die uitnemendheids-en verhoudingsbestuurteorie, behoort die uitkomste van sterk verhoudings teenwoordig te wees in organisasie-belangegroepverhoudings, naamlik:*

- *vertroue;*
- *wederkerige beheer;*
- *verhoudingsbevrediging; en*
- *toewyding.*

Organisasies wat uitnemend kommunikeer en sterk verhoudings met belangegroepe vestig kan, volgens die uitnemendheidsteorie, makliker organisatoriese doelwitte bereik. Werknemers is 'n kritiese belangegroep hiervoor en daarom moet daar uitnemend kommunikeer word met werknemers sodat sterk verhoudings en uiteindelik hoë werknemerbetrokkenheid gevestig kan word (Grunig, 1992; Barrett, 2002; Welch & Jackson, 2007; Linke & Zerfass, 2011).

Hierdie studie definieer interne kommunikasiebestuur as die strategiese bestuur van interaksie en verhoudings tussen werknemers van alle vlakke binne organisasies (Welch & Jackson, 2007:183) (sien afdeling 2.7.). Volgens Grunig (1992:532) dra interne kommunikasiebestuur by tot organisatoriese effektiwiteit deurdat dit organisasies help om hul doelwitte, waardes en strategie saam te stel wanneer daar in gesprek getree word met werknemers. Interne kommunikasiebestuur hou verskeie voordele in vir organisasies (sien afdeling 2.7.1.) en die

verhoudingsbestuurteorie dien as riglyn om organisasie-werknemer-verhoudings te vestig (Ledingham, 2003; Phillips *et al.*, 2003) (sien afdeling 2.7.2.). Effektiewe interne kommunikasiebestuur kan werknemers se potensiaal ontsluit deurdat dit bydra tot hoë werknemerbetrokkenheid (sien afdeling 2.7.4.).

Binne die konteks van nasionale organisasies soos SEESA hou interne kommunikasiebestuur oor groter geografiese afstande sekere implikasies in (sien afdeling 2.7.3.). Die literatuur stel voor dat interpersoonlike kommunikasie 'n belangrike faktor vir terugvoer en positiewe werknemerbetrokkenheid is, maar oor groter afstande is dit selde moontlik en moet korporatiewe kommunikasiepraktisyns alternatiewe maniere vind om die uitkomst van sterk verhoudings te laat manifesteer sodat hoë werknemerbetrokkenheid bewerkstellig kan word. So kan korporatiewe kommunikasiepraktisyns byvoorbeeld gebruik maak van sosiale netwerke tussen werknemers om inligting oor te dra en in te samel (Weisband, 2008; Erikson & Samila, 2012).

Organisatoriese kultuur bied een wyse om interne kommunikasiebestuur oor groter afstande te verstaan. Binne die konteks van landsweye word takke in verskillende streke beïnvloed deur streekskulture en moet die korporatiewe kommunikasiepraktisyn daarop fokus om 'n eenvormige organisatoriese kultuur te vestig en te bestuur (Sriramesh *et al.*, 1992; Rashid *et al.*, 2003; White *et al.*, 2010) (sien afdeling 2.7.3.1.). Die uitkomst van 'n positiewe organisatoriese kultuur, volgens Rashid *et al.* (2003:709; sien afdeling 2.7.3.2.) hou sterk verband met die uitkomst van hoë werknemerbetrokkenheid. Dit impliseer dat 'n positiewe organisatoriese kultuur sal bydra tot hoë werknemerbetrokkenheid en vice versa. Organisatoriese kultuur se bydrae word duidelik in die rol wat dit speel om werknemers se gedrag te bepaal (Zheng *et al.*, 2010:765). Die organisasie se wêreldbeskouing is bepalend tot die organisatoriese kultuur en die organisatoriese kultuur bepaal tot watter mate organisasies gesentraliseerd of gedesentraliseerd kan funksioneer.

Oor groter geografiese afstande bied desentralisering 'n moontlike oplossing om die effektiwiteit van kommunikasiebestuur en organisatoriese prestasie te verbeter (Holtzhausen, 2002; Zheng *et al.*, 2010). Desentralisering in organisasie behels dat besluitnemingsmag na laer vlakke in die organisatoriese hiërargie geskuif word (Holtzhausen, 2002:327). Die organisasie se strategie word (na aanleiding van tweerigtingkommunikasie met werknemers) bepaal deur die topbestuur, maar die uitvoering daarvan word oorgelaat aan werknemers nader aan grondvlak. Sodoende kan organisasies makliker aanpas by omgewingsveranderinge. Sentralisering en

desentralisering deel eienskappe met onderskeidelik asimmetriese en simmetriese wêreldbeskouings.

Die teoretiese bespreking van hierdie studie kulmineer in werknemerbetrokkenheid. Werknemerbetrokkenheid skakel aan ander teorieë soos hier bespreek deurdat dit 'n simmetriese wêreldbeskouing versterk, verhoudings versterk wat gevestig is deur uitnemende kommunikasiebestuur en deurdat dit gevestig word deur en aanleiding gee tot strategiese kommunikasiebestuur en uitnemende interne kommunikasiebestuur.

Hoë werknemerbetrokkendheid (sien afdeling 2.7.4.) behels dat werknemers hul persoonlike doelwitte belyn met dié van die organisasie (Welch, 2011:339). Om hierdie rede is dit noodsaaklik dat werknemers strategiese inligting ontvang (by wyse van uitnemende interne kommunikasiebestuur) en dat tweerigtingkommunikasie plaasvind met werknemers. Hoë werknemerbetrokkenheid bied verskeie tasbare en nie-tasbare voordele vir organisasies (Attridge, 2009; McCleod & Clarke, 2009; Blessingwhite, 2014; Mishra *et al.*, 2014; PDT, 2014) (sien afdeling 2.7.4.2.).

Uitnemende interne kommunikasie is 'n bepalende faktor vir werknemerbetrokkenheid. Werknemers wat noodsaaklike inligting ontvang, is meer gemotiveerd om 'n verskil te maak en aktief by te dra tot die bereiking van organisatoriese doelwitte. Hierdie bespreking word saamgevat in die laaste teoretiese stelling:

Teoretiese stelling 5: *Sterk verhoudings met werknemers lei tot hoë werknemerbetrokkenheid, wat bydra tot die bereiking van organisatoriese doelwitte en uiteindelik organisatoriese uitnemendheid. Hoë werknemerbetrokkenheid lei tot verskeie tasbare en nie-tasbare voordele vir die organisasie, insluitend verbeterde produktiwiteit, meer samewerking en werknemers se toewyding aan die organisasie. Die wyse waarop interne kommunikasie bestuur word, word veral beïnvloed deur die organisatoriese kultuur. In die geval van organisasies met landswe takke, speel die kultuur van die hoofkantoor en hoe dit verskil van of ooreenkom met dié van landswe takke, 'n belangrike rol in hoe interne kommunikasie bestuur word. By wyse van desentralisering kan organisasies interne kommunikasiebestuur verbeter deurdat besluitnemingsmag en die kommunikasielading versprei word na laer vlakke in die organisasie.*

6.3. SEESA hoofkantoor se persepsie van verhoudingsbestuur met bestuurders

Nadat die teoretiese beginsels van korporatiewe kommunikasiebestuur, verhoudingsbestuur en hoe dit aanleiding gee tot beter organisatoriese prestasie in die vorm van werknemerbetrokkenheid vasgestel is, is 'n empiriese studie van SEESA hoofkantoor se persepsie van verhoudingsbestuur onderneem. Hierdie bespreking word gelei deur die rigtinggewende teoretiese argumente van die studie soos gestel in Hoofstuk 2 en saamgevat is in afdeling 6.2. Die tweede en derde spesifieke navorsingsvrae hou sterk met mekaar verband en daarom word dit saam beantwoord. Hierdie vrae lui:

Tweede spesifieke navorsingsvraag:

Watter verhoudingsboustrategieë implementeer SEESA hoofkantoor om sterk verhoudings te vestig met bestuurders van landswye takke?

Derde spesifieke navorsingsvraag:

Wat is SEESA hoofkantoor se persepsie van verhoudingsbestuur met bestuurders van landswye takke?

• Wêreldbeskouing en kommunikasiemodel van SEESA hoofkantoor

Volgens die literatuur is dit noodsaaklik dat organisasies as oop sisteme funksioneer sodat inligting vanuit ander dele in die sisteem, gebruik kan word om aan te pas by omgewingsveranderinge. Die SEESA hoofkantoor funksioneer as 'n oop sisteem, soos gesien kan word deur aktiwiteite soos die oop deur beleid en interpersoonlike kommunikasie tussen topbestuur, nasionale bestuurders en werknemers onder bestuursvlak. 'n Oop sisteem is volgens die literatuur noodsaaklik vir uitnemende korporatiewe kommunikasiebestuur sodat kommunikasie kan vloei en gedeel word tussen sisteme (Grunig, 1992; Heath, 1994; Steyn, 2000; Conrad & Poole, 2002). Dit gee aanleiding daartoe dat SEESA se topbestuur beter besluite kan neem en dit vinniger implementeer, soos veronderstel deur Steyn en De Beer (2012).

Grunig en White (1992) en Naudé (2001) het sekere aannames van 'n simmetriese wêreldbeskouing voorgestel (sien afdeling 2.3.). Sekere van hierdie eienskappe kan gesien

word in SEESA se praktyke. Bestuurders word tot op sekere vlakke toegelaat om outonomies te funksioneer en inisiatief te neem. Dit dra by tot die vestiging van sterk verhoudings met bestuurders wat uiteindelik behoort te lei tot verhoogdewerknemerbetrokkenheid. Daar is egter ook aannames van 'n asimmetriese wêreldbeskouing (soos voorgestel deur Grunig en White, 1992 en Naudé, 2001) wat na vore gekom het, soos die fokus op doeltreffendheid deur middel van outoriteit (veral ten opsigte van werknemers laer as bestuursvlak), 'n geslote sisteem ten opsigte van geen formele omgewingskandering om behoeftes van werknemers te bepaal nie, 'n interne oriëntasie en sentrale outoriteit. Hoewel hierdie eienskappe van 'n asimmetriese wêreldbeskouing teenwoordig is, blyk dit dat dit eerder bydra tot organisatoriese effektiwiteit en nie verhoudingsbestuur met bestuurders belemmer nie. Dit kan egter negatiewe gevolge inhou vir werknemerbetrokkenheid van werknemers op lae posvlakke. Volgens die literatuur is 'n organisasie se wêreldbeskouing 'n bepalende faktor in die kommunikasiemodel wat die organisasie implementeer. Slegs wanneer organisasies 'n simmetriese wêreldbeskouing aanneem, kan tweerigtingkommunikasie doeltreffend plaasvind (Naudé, 2001). Omdat SEESA sterk tekens toon van 'n simmetriese wêreldbeskouing, implementeer die organisasie 'n tweerigtingkommunikasiemodel op 'n intuitiewe en informele wyse.

Volgens Dozier *et al.* (1995) is tweerigtingkommunikasie noodsaaklik indien organisasies uitnemend wil funksioneer. Om hierdie rede moet SEESA 'n kommunikasiemodel implementeer wat dialoog en terugvoer met bestuurders toelaat en aanmoedig. Volgens die deelnemers aan die studie, streef die SEESA hoofkantoor na die gebruik van 'n tweerigtingkommunikasiemodel, soos gesien kan word deur hul oop deur beleid en poginge om tweerigtingkommunikasie aan te moedig deur voorstelboksies en innovasie werkswinkels. Tweerigtingkommunikasie is egter noodsaaklik om te bepaal wat bestuurders van landswye takke se behoeftes en belange is sodat dit in ag geneem kan word. Die gebrek aan gestruktureerde omgewingskandering in die korporatiewe kommunikasiepraktisyn se rol as strategies bemoelijk egter hierdie proses omdat daar in die onderhoude aangedui is dat daar nie na die behoeftes van werknemers in terme van kommunikasie omgesien word nie. Die deelnemers was ook onseker oor wat die effek en voordele van tweerigtingkommunikasie met bestuurders, asook met ander werknemers kan wees.

Tydens onderhoude het die besturende direkteur en korporatiewe ontwikkelingsbestuurder aangevoer dat tweerigtingkommunikasie op 'n informele wyse plaasvind en dat die organisatoriese kultuur daartoe bydra om dit aan te moedig. Die korporatiewe kommunikasiepraktisyn het bevestig dat daar op operasionele vlak geen formele sisteme in plek gestel is om te bepaal wat die sienswyses en behoeftes van bestuurders van landswye takke is nie.

- **Strategiese kommunikasiebestuur**

Vanuit die onderhoude het dit na vore gekom dat die topbestuur van SEESA onseker is oor wat strategiese kommunikasiebestuur behels. SEESA se korporatiewe kommunikasiepraktisyn funksioneer nie as strategies as deel van die topbestuur nie en kan dus nie leiding gee aan topbestuur hieroor nie. Volgens SEESA se topbestuur is daar 'n leemte ten opsigte van omgewingskandering en interne kommunikasiebestuur. Omdat die korporatiewe kommunikasiepraktisyn nie as strategies funksioneer soos voorgestel deur die literatuur nie (Steyn, 2000), kan strategiese inligting wat moontlik uit omgewingsveranderings bekom kon word, nie na strategiese besluitnemingsprosesse gevoer word om die organisasie te help aanpas by veranderinge nie. Dit kan daartoe lei dat SEESA minder uitnemend funksioneer. Geen van die strategieë wat tans deur die SEESA hoofkantoor geïmplementeer word ten opsigte van interne kommunikasiebestuur, word op 'n formele wyse beplan en evalueer om die effektiwiteit daarvan te bepaal nie.

Dit blyk dat die topbestuur van SEESA se siening oor strategiese kommunikasiebestuur navorsing van Steyn (1999) bevestig wanneer hulle sê dat hulle 'n simmetriese aanslag ten opsigte van korporatiewe kommunikasiebestuur sou verkies. Verder sou hulle wou hê dat die korporatiewe kommunikasiepraktisyn kommunikasie rondom die bereiking van organisatoriese doelwitte moet fokus. Soos reeds genoem, is SEESA se korporatiewe kommunikasiepraktisyn nie deel van topbestuur nie en funksioneer ook nie as strategies nie. Ten spyte hiervan is daar sterk verhoudings tussen SEESA hoofkantoor en bestuurders van landswye takke. Hoewel geen formele omgewingskandering plaasvind nie, toon sterk verhoudings met bestuurders aan dat hul behoeftes tog in ag geneem word. Omgewingskandering vind dus wel op 'n meer informele wyse plaas, soos deur aktiwiteite soos takbesoeke en maandelikse funksies. Hierdie informele omgewingskandering word egter nie deur die korporatiewe kommunikasiepraktisyn uitgevoer nie. Die bestuurders en direkteure wat die besoeke en funksies bywoon, ontvang ook nie riglyne om die omgewingskandering meer strategies te laat verloop nie. Die nut van die

korporatiewe kommunikasiefunksie gaan dus grootliks verlore in SEESA omdat min strategiese inligting deur die kommunikasiepraktisyn beskikbaar gestel kan word tydens strategieformuleringsprosesse.

- **Verhoudingsbestuur vanaf die SEESA hoofkantoor**

'n Kwalitatiewe inhoudsanalise is onderneem om te bepaal watter verhoudingsboustrategieë (soos gestel deur Hon & Grunig, 1999; sien afdeling 2.6.2.1.) deur die SEESA hoofkantoor implementeer word om sterk verhoudings te vestig met bestuurders van landswye takke. Die volgende verhoudingsboustrategieë is voorgestel om sterk verhoudings met belangegroepe te vestig (Hon & Grunig, 1999; Grunig & Huang, 2000; Grunig, 2002):

- toegang;
- openlikheid;
- positiwiteit;
- versekering van egtheid;
- netwerkvorming;
- deel van take;
- samewerking;
- onvoorwaardelike konstruktiwiteit; en
- wen-wen of geen onderhandeling.

Aan die hand van hierdie verhoudingsboustrategieë is SEESA se korporatiewe kommunikasie aktiwiteite geanaliseer. Hieruit het dit na vore gekom dat sommige verhoudingsboustrategieë wel implementeer word deur die hoofkantoor, maar dat dit plaasvind op 'n informele, intuïtiewe wyse, eerder as strategies beplan soos die literatuur voorskryf. Tydens onderhoude het dit na vore gekom dat interne kommunikasiebestuur in SEESA nie geheel en al sonder riglyne geskied nie, maar dat daar geen formele kommunikasiestrategie is wat verseker dat verhoudingsboustrategieë formeel geïmplementeer en evalueer word nie.

Verhoudingsboustrategieë soos toegang, openlikheid, positiwiteit, netwerkvorming en samewerking word tot 'n mate deur SEESA toegepas om verhoudings met bestuurders van landswye takke te bou. SEESA hoofkantoor se oop deur beleid fasiliteer toegang, terwyl takbesoeke en gereelde sosiale geleenthede (takbesoeke deur direkteure en nasionale bestuurders, maandelikse funksies, jaarlikse spanbougeseleenthede en jaarlikse

bestuurskonferensies) strategieë soos openlikheid, positiwiteit en samewerking fasiliteer. Die SEESA intranet fasiliteer tot 'n mate openlikheid, hoewel dit hoofsaaklik 'n eenrigtingkommunikasiemedium is vir hoofkantoor om inligting te versprei. 'n Elektroniese sisteem genaamd Goofy dra ook tot 'n mate by tot openlikheid aangesien landswye werknemers sekere lêers en inligting daardeur kan deel.

SEESA hoofkantoor het geen formele implementering van die verhoudingsboustrategieë wat versekering van egtheid, deel van take, onvoorwaardelike konstruktiwiteit of wen-wen of geen onderhandeling fasiliteer nie. Dit beteken egter nie dat hierdie verhoudingsboustrategieë glad nie plaasvind nie. Dit is moontlik dat die verhoudingsboustrategieë op 'n informele wyse tydens takbesoeke en jaarlikse bestuurskonferensies manifesteer en dat SEESA hoofkantoor se oop deur beleid hiertoe bydra deurdat bestuurders gemaklik voel om enige van die direkteure persoonlik te benader met kwessies of probleme. Tydens die onderhoude met die besturende direkteur, korporatiewe ontwikkelingsbestuurder en korporatiewe kommunikasiepraktisyn is daar baie klem geplaas op SEESA se organisatoriese kultuur. SEESA se “gemaklike en ontspanne” kultuur (volgens die besturende direkteur) kan bydra tot die informele implementering van hierdie verhoudingsboustrategieë.

Takbesoeke deur direkteure en nasionale bestuurders speel 'n groot rol in die vestiging van sterk verhoudings met bestuurders van landswye takke. Hoewel daar nie 'n formele verhoudingsboukomponent by die takbesoeke ingebou is nie, kan dit steeds aanleiding gee tot die versterking van die uitkomste van sterk verhoudings omdat dit tweerigtingkommunikasie aanmoedig en fasiliteer tussen die SEESA hoofkantoor en bestuurders van landswye takke. Die verhoudingsboustrategieë, deel van take en versekering van egtheid, kan ook informeel en ongestruktureerd manifesteer tydens hierdie besoeke van die SEESA hoofkantoor aan takkantore. Omdat daar geen formele kommunikasiestrategie is nie, is dit egter moeilik om te bepaal hoe die verhoudingsboustrategieë van versekering van egtheid, deel van take, onvoorwaardelike konstruktiwiteit en wen-wen of geen onderhandeling, manifesteer en in watter mate dit bydra tot sterk verhoudings met landswye bestuurders.

SEESA hoofkantoor se oop deur beleid kan daartoe bydra dat sterk verhoudings gevestig word met bestuurders, maar sal hoofsaaklik van toepassing wees op bestuurders van die Pretoria-tak wat ook dien as die hoofkantoor, omdat hierdie bestuurders in dieselfde gebou as topbestuur werksaam is. Die oop deur beleid spreek egter van SEESA se organisatoriese wêreldbeskouing en kultuur .

By gebrek aan 'n formele kommunikasiestrategie wat alle werknemers betrek, kan sommige van hierdie verhoudingsboustrategieë groepe werknemers uitlaat. Werknemers (soos telebemarkers en sekere regsadviseurs wat nie toegang het tot rekenaars nie) sal nie baat by strategieë soos die gebruik van die intranet of Goofy vir kommunikasie nie. Tydens die onderhoud is daar aangevoer dat kleiner takke nie die intranet gebruik nie (daar is nog geen ondersoek ingestel om die rede hiervoor te bepaal nie), en daarom word bestuurders van sodanige takke nie betrek deur hierdie verhoudingsboustrategieë nie. Dit is verder ook moeilik om te evalueer tot watter mate die onderskeie verhoudingsboustrategieë bydra tot sterk verhoudings met bestuurders van landswye takke omdat geen van hierdie strategieë formeel geïmplementeer word, met meetbare doelwitte of uitkomst nie.

- **Uitnemende interne kommunikasiebestuur**

Uitnemende interne kommunikasiebestuur, volgens die literatuur, behels dat interne kommunikasiebestuur integreer word met die organisasie se oorkoepelende strategie en doelwitte (Grunig, 1992:532; Zheng *et al.*, 2010; Linke & Zeffass, 2011:333). Strategies bestuurde interne kommunikasie gee aanleiding tot hoë werknemerbetrokkenheid deurdat werknemers hul persoonlike doelwitte kan belyn met dié van die organisasie.

SEESA se interne kommunikasiebestuur reflekteer sommige beginsels van hul grootlikssimmetriese wêreldbeskouing (sien figuur 4.1) en manifesteer in aktiwiteite waar dialoog en tweerigtingkommunikasie op informele wyses en deur die organisatoriese kultuur aangemoedig word. SEESA streef na die gebruik van 'n tweerigtingkommunikasiemodel, maar weens gebrek aan kennis hieroor in die topbestuur en die korporatiewe kommunikasiepraktisyn wat nie in die rol van strategis funksioneer nie, skiet die SEESA hoofkantoor tekort hierin omdat betekenisvolle terugvoer vanaf werknemers op verskillende vlakke nie optimaal bewerkstellig word nie.

Deur sekere verhoudingsboustrategieë op informele wyse te implementeer, word SEESA tog meer effektief omdat oop, betroubare en geloofwaardige verhoudings gevestig word met bestuurders van landswye takke en dit gee aanleiding tot hoë werknemerbetrokkenheid. Die korporatiewe kommunikasiefunksie is egter nie verantwoordelik hiervoor nie (soos die literatuur voorstel), omdat min van hierdie strategieë wat uiteindelik bydra tot organisatoriese uitnemendheid, vanuit die korporatiewe kommunikasiepraktisyn se kantoor kom.

Omdat geen van hierdie strategieë egter strategies beplan en implementeer word om werknemers op alle vlakke te bereik nie, kan die impak van die korporatiewe kommunikasiefunksie nie bepaal word nie.

Volgens die literatuur moet die korporatiewe kommunikasiepraktisyn aandag skenk aan die verskillende kommunikasiebehoefte van werknemers op verskillende vlakke van die organisasie en die mees betekenisvolle wyse identifiseer om daardie behoeftes te vervul (Clampitt & Downs, 1993; Dibb *et al.*, 2005; White *et al.*, 2010). Omvattende omgewingskandering is noodsaaklik in 'n organisasie soos SEESA wat geografies verder verspreid is om te verseker dat, onder andere, inligting vanaf die hoofkantoor relevant is in allestreke waar dit versprei word, dat die behoeftes en sienswyses van werknemers bepaal en aan hoofkantoor oorgedra word en dat daar geleentheid vir tweerigtingkommunikasie en terugvoer tussen die werknemers en hoofkantoor is.

Die SEESA topbestuur glo dat dit moeilik is om te bepaal tot watter mate interne kommunikasiebestuur daartoe bydra om bestuurders van landswye takke te lei tot aanpasbaarheid by die eksterne omgewing. 'n Formele interne kommunikasiestrategie kan hiertoe bydra deurdat dit meetbare doelwitte sal stel, sowel as omgewingskandering aanmoedig in die korporatiewe kommunikasiepraktisyn se rol as strategies. SEESA se informele en ontspanne organisatoriese kultuur dra wel by tot meer effektiewe tweerigtingkommunikasie, soos deurgaans beklemtoon is tydens die onderhoude. Hierdie kultuur gee daartoe aanleiding dat werknemers gemaklike en oop verhoudings met bestuurders het. Dieselfde geld dan ook vir bestuurders van landswye takke se verhouding met topbestuur. Vanuit die onderhoude blyk dit dat SEESA bestuurders tot 'n mate aangemoedig word om outonomies te funksioneer en besluite op hul eie mag neem solank hulle dit logies kan verduidelik. Dit veronderstel dat SEESA desentralisering toepas op sekere bestuursvlakke. SEESA se kultuur en desentralisering op sekere vlakke tesame met informele verhoudingsboustrategieë, bied een verklaring waarom daar sterk verhoudings met bestuurders van landswye takke voorkom, ten spyte daarvan dat interne kommunikasie nie formeel en strategies bestuur word nie.

In die kapasiteit van die korporatiewe kommunikasiepraktisyn is daar geen sisteem of strategie in plek om te verseker dat bestuurders ingelig is van strategiese besluite of beleide nie. Die literatuur stel interpersoonlike kommunikasie as die beste wyse voor om sterk verhoudings te vestig (Clampitt & Downs, 1993; Weisband, 2008) (sien afdeling 2.7.), maar binne die konteks van 'n nasionale organisasie soos SEESA is dit selde moontlik. Die SEESA hoofkantoor poog

egter om soveel moontlik persoonlike kommunikasie aan te moedig deur verpligte takbesoeke en erken en benadruk die belang van interpersoonlike kommunikasie om vertroue te vestig met bestuurders van SEESA. Volgens die topbestuur van SEESA is persoonlike kommunikasie noodsaaklik omdat verhoudings en vertroue sodoende gevestig word. Die topbestuur van SEESA begryp die belang van sterk verhoudings sodat werknemers toegewyd kan wees, identifiseer met die organisasie en hulself oor die langtermyn werksaam sien by SEESA. Hierdie stelling ondersteun die literatuur wat daarop dui dat sterk verhoudings met werknemers sal aanleiding gee tot hoë werknemerbetrokkenheid.

Die topbestuur van SEESA sal graag wil sien dat 'n kommunikasiestelsel geïmplementeer word waar werknemers inligting ontvang en bevestig dat hulle dit gelees het. Dit kan egter moeilik prakties geïmplementeer word, omdat dit nie moontlik is om te kontroleer wie daardie inligting werklik gelees en ingeneem het nie. Sterk verhoudings met werknemers van die organisasie sal 'n omgewing skep waar werknemers hoogs betrokke is en moeite sal doen om inligting vanaf die hoofkantoor te lees en te begryp sodat hulle hul persoonlike doelwitte kan belyn met die van die organisasie. Indien interne kommunikasiebestuur strategies bestuur word, behoort werknemers relevante inligting te ontvang wat vir hulle sinvol is (volgens hul behoeftes, soos vasgestel deur middel van omgewingskandering) om uiteindelik hoë werknemerbetrokkenheid te verseker.

- **Werknemerbetrokkenheid**

Die besturende direkteur voer aan dat die organisatoriese kultuur bepaal hoe daar gekommunikeer word. SEESA se organisatoriese kultuur moedig tweerigtingkommunikasie aan, wat die ideale toestand skep vir hoë werknemerbetrokkenheid (Sriramesh *et al.*, 1992; Rashid *et al.*, 2003; White *et al.*, 2010). SEESA Hoofkantoor besef dat hoë werknemerbetrokkenheid lei tot hoër organisatoriese prestasie (sien afdeling 2.7.4.).

Die SEESA hoofkantoor se siening oor werknemerbetrokkenheid word ondersteun deur die literatuur (Attridge, 2009; McCleod & Clarke, 2009; PDT, 2014) aangesien hulle sterk glo dat 'n positiewe werksomgewing bydra tot beter produktiwiteit en effektiwiteit. Die besturende direkteur glo dat sterk verhoudings met bestuurders daartoe aanleiding gee dat hulle hulself oor die langtermyn by die organisasie sien werk.

In SEESA vind die strategiese funksie van die korporatiewe kommunikasiepraktisyn nie plaas nie, maar die topbestuur beklemtoon steeds die belang van werknemerbetrokkenheid. Dit dui daarop dat sterk verhoudings wat op informele wyse met bestuurders van landswye takke gevestig is, tog 'n invloed het op werknemerbetrokkenheid.

In die volgende bespreking kom die persepsies van die bestuurders van landswye takke van verhoudingsbestuur vanaf hoofkantoor onder die loep.

6.4. SEESA bestuurders se persepsie van verhoudingsbestuur vanaf hoofkantoor

By wyse van 'n literatuurstudie is die eerste navorsingvraag beantwoord deur te bepaal hoe organisasies verhoudings behoort te vestig met werknemers, volgens die literatuur. Daarna is 'n empiriese studie onderneem om te bepaal wat die SEESA hoofkantoor se persepsie van verhoudingsbestuur met bestuurders van landswye SEESA takke is. By wyse van kwantitatiewe vraelyste is bestuurders van landswye SEESA takke se verhoudings met die SEESA hoofkantoor gemeet. Hierdie gedeelte sal die laaste spesifieke navorsingvraag beantwoord:

Wat is bestuurders van landswye SEESA takke se persepsie van verhoudingsbestuur vanaf SEESA hoofkantoor?

Die literatuur stel voor dat persoonlike kommunikasie, veral terugvoer vanaf direkte bestuurders, die meeste aanleiding gee tot hoë werknemerbetrokkenheid en sterk verhoudings. Binne nasionale organisasies soos SEESA is dit selde moontlik vir die hoofkantoor om persoonlik met elke bestuurder van landswye takke te kommunikeer, wat verhoudingsbou met hierdie bestuurders kan belemmer.

Vanuit die inhoudsanalise van SEESA se kommunikasie aktiwiteite kom dit na vore dat die SEESA hoofkantoor poog om soveel moontlik persoonlike kommunikasie te bewerkstellig deur byvoorbeeld verpligte kantoorbesoeke van direkteure en nasionale bestuurders. SEESA bestuurders van landswye takke toon aan dat hul verhouding met die hoofkantoor baie sterk is, wat beteken dat die SEESA hoofkantoor daarin slaag om sterk verhoudings te bou met bestuurders ongeag geografiese afstande.

SEESA bestuurders van landswye takke wat aan die studie deelgeneem het, is van mening dat hul persepsie van verhoudingsbestuur vanaf die hoofkantoor, baie goed is ten opsigte van vertrouwe, verhoudingsbevrediging en toewyding. Een verhoudingsuitkoms wat egter laag gemeet het onder alle groepe van landswye SEESA bestuurders, is wederkerige beheer. Dit blyk dat bestuurders van landswye takke glo dat hul verhouding met die SEESA hoofkantoor sterk is, maar dat hulle nie beheer het in die verhouding nie en dat die hoofkantoor nie nabestuurders luister nie. Daar was sommige bestuurders wat glo dat die SEESA hoofkantoor hul mag misbruik. Dit impliseer dat SEESA bestuurders van landswye takke nie betrek word by strategiese besluitnemingsprosesse nie. Omdat die korporatiewe kommunikasiepraktisyn nie as strategies funksioneer (soos voorgestel deur die literatuur) nie, vind daar nie genoegsame omgewingskandering plaas om die sienswyses van bestuurders te identifiseer en tweerigtingkommunikasie tussen bestuurders en die hoofkantoor te bewerkstellig nie. Dit kan beteken dat die SEESA hoofkantoor nie besef dat die bestuurders meer outonomie verlang nie, en dat hulle in hierdie opsig die bestuur van hoofkantoor tot 'n mate outokraties vind. Hierdie persepsie stem ooreen met die siening van die uitvoerende bestuurder dat sommige bestuurders nie outonoom kan funksioneer nie, en dat hy verkies om beheer uit te oefen oor sekere bestuursaspekte (sien afdeling 4.3.1.). Die SEESA hoofkantoor streef dus na 'n simmetriese wêreldbeskouing waar alle partye as gelykes beskou word (sien afdeling 2.3.) sowel as tweerigtingkommunikasie, maar skiet ten opsigte van wederkerige beheer tekort.

Ten opsigte van verskillende departemente, blyk dit dat kleiner SEESA departemente se persepsie van die kwaliteit van hul verhouding met die SEESA hoofkantoor in verskillende mates verskil van groter departemente. Sommige van die kleiner departemente toon drastiese verskille en ander feitlik geen verskille nie in hul ervaring van die verhouding met die SEESA hoofkantoor. Hierdie verskille was positief en negatief ten opsigte van verskillende verhoudingsuitkomstes (sien afdeling 5.5.5.). Daar is gesien dat bestuurders van die *SEESA Consumer Protection & POPI* departement minder wederkerige beheer ervaar in hul verhouding met die hoofkantoor, as bestuurders van *SEESA Labour*, maar bestuurders van *SEESA Consumer Protection & POPI* blyk meer tevrede te wees met hul verhouding met die hoofkantoor as wat bestuurders van *SEESA Labour* is. Bestuurders van bemarkingsdepartemente het toon hoër vertrouwe in die hoofkantoor as bestuurders van *SEESA Labour*, maar glo ook minder dat hul verhouding met die hoofkantoor gemeenskaplik is. Bestuurders van *SEESA Skills Training* ervaar meer toewyding in hul verhouding met die

hoofkantoor as bestuurders van *SEESA Labour*, maar glo sterker dat hul verhouding met die hoofkantoor uitruilend van aard is.

Verskille tussen departemente kan moontlik toegeskryf word aan nasionale bestuurders wat verskillende tipe verhoudings vestig met bestuurders van hul departemente. Volgens die literatuur speel direkte bestuurders 'n kritiese rol in die vestiging van sterk verhoudings en werknemerbetrokkenheid (sien afdeling 2.6.). Subkulture van dele van 'n sisteem speel ook 'n belangrike rol in korporatiewe kommunikasiebestuur en verhoudingsbou (sien afdeling 2.6.4.2.) en kan moontlik 'n antwoord bied vir hierdie verskynsel. Die feit dat bestuurders van landswye SEESA takke ervaar dat hul verhouding met die SEESA hoofkantoor baie sterk is, toon aan dat die SEESA hoofkantoor se informele implementering van verhoudingsboustrategieë effektief is. Die SEESA hoofkantoor slaag daarin om sterk verhoudings te vestig met bestuurders, ongeag geografiese verspreiding.

Volgens die literatuur gee uitnemende interne kommunikasiebestuur aanleiding tot hoë werknemerbetrokkenheid. Bestuurders van landswye SEESA takke toon aan dat hulle baie vertrouwe in en toewyding aan die SEESA hoofkantoor het, wat 'n aanduiding is van sterk verhoudings sowel as hoë werknemerbetrokkenheid. Dit blyk dat die SEESA hoofkantoor se verhoudingsbestuurstrategieë redelik geslaagd is om vertrouwe en toewyding te vestig by bestuurders van landswye SEESA takke, soos gestel tydens onderhoude wat gevoer is. Tydens die onderhoude het die besturende direkteur die wens vir meer strategiese interne kommunikasie- en verhoudingsbestuur uitgespreek sodat verhoudings met bestuurders van landswye takke verder versterk kan word. Uit die literatuur is dit duidelik dat indien kommunikasie- en verhoudingsbestuur strategies benader word, organisasie-belangegroepverhoudings sterk, langdurig en wederkerig voordelig behoort te wees (Grunig & Grunig; 2000; Steyn, 2000; Einwiller & Boenigk, 2012; Macnamara & Zeffass, 2012)

SEESA bestuurders van landswye takke het verder aangetoon dat hul verhouding met die SEESA hoofkantoor grootliks gemeenskaplik is. 'n Laer aanduiding van 'n uitruilende verhouding impliseer dat die verhouding soms uitruilend is, maar dit is nie die norm nie. Daar is bevind dat vroulike respondente hul verhouding met hoofkantoor as meer gemeenskaplik ervaar, terwyl manlike respondente dit teendeel ervaar.

Ten laaste het hierdie studie gepoog om faktore te identifiseer wat 'n effek het op verhoudingsbestuur oor groter geografiese afstande. Binne die geval van SEESA as nasionale

organisasie, blyk dit dat geografiese afstand nie 'n effek het op verhoudingsbestuur met bestuurders nie. Vertroue, toewyding en verhoudingsbevrediging het tot 'n klein mate afgeneem namate bestuurders verder verwyder is van die SEESA hoofkantoor, maar die neiging was so klein dat dit nie statisties betekenisvol is nie. Vroulike bestuurders van SEESA toon dat hulle glo dat hul verhouding met die SEESA hoofkantoor gemeenskaplik is, waar manlike bestuurders van mening is dat hulle die verhouding as meer uitruilend ervaar. Dit dui daarop dat manlike en vroulike bestuurders van landswye takke moontlik verskillende behoeftes het ten opsigte van verhoudingsbestuur en indien die korporatiewe kommunikasiepraktisyn as strategies omgewingskandering beoefen en kommunikasie formaliseer, kan hierdie behoeftes identifiseer en bevredig word. Die SEESA hoofkantoor slaag dus daarin om op 'n informele wyse, sonder 'n formele kommunikasiestrategie, sterk verhoudings te vestig met bestuurders, ongeag die geografiese afstand vanaf die hoofkantoor.

Hierdie studie het verder ook gekyk na bestuurders van landswye takke se persepsie van hul verhouding met die SEESA hoofkantoor ten opsigte van verskillende posvlakke en hul ouderdomme. Uit die onderhoude het dit na vore gekom dat bestuurders in hoër posvlakke meer outonomies kan funksioneer terwyl daar minder omgesien word na die behoeftes van werknemers op laer posvlakke. Hierdie siening van die SEESA hoofkantoor word gereflekteer in bestuurders se persepsies van die kwaliteit van hul verhouding met die SEESA hoofkantoor. Dit blyk dat toewyding en verhoudingsbevrediging afneem namate bestuurders laer posvlakke beklee en hulle ervaar 'n meer uitruilende verhouding met die SEESA hoofkantoor. Ten opsigte van die uitruilverhouding kan dit daarop dui dat sommige bestuurders in laer posvlakke 'n mate van uitbuiting ervaar. Hierdie neiging impliseer dat die SEESA hoofkantoor hul eie toewyding aan die verhouding met bestuurders in laer posvlakke moet kommunikeer en alles in hul vermoë doen om die verhouding met hierdie bestuurders meer aangenaam te maak. Indien bestuurders in laer posvlakke ervaar dat die SEESA hoofkantoor die verhouding met hulle na waarde skat, behoort hul betrokkenheid te verhoog. Dieselfde neiging word gesien ten opsigte van bestuurders se ouderdom waar ouer bestuurders ervaar dat hul verhouding met die SEESA hoofkantoor meer uitruilend van aard is. Namate die ouderdom van bestuurders toeneem, neem hul persepsie van toewyding en verhoudingsbevrediging met hul verhouding met die SEESA hoofkantoor ook af, en dit dui daarop dat SEESA hoofkantoor aandag moet gee aan die versterking van verhoudings met ouer landswye bestuurders. Wederkerige beheer neem egter toe namate bestuurders se ouderdom toeneem. 'n Moontlike verklaring hiervoor is dat ouer bestuurders op hoër posvlakke werksaam is, waar hulle meer outonomies funksioneer.

In hierdie hoofstuk is die eerste drie spesifieke navorsingsvrae tot dusver beantwoord deur 'n oorsig te bied van die literatuur en die bevindinge te bespreek wat na vore gekom het vanuit semi-gestruktureerde onderhoude, 'n kwalitatiewe inhoudsanalise en vraelyste. Hierdie bevindinge word nou saamgevat om die algemene navorsingsvraag vir hierdie studie te beantwoord.

6.5. Voorgestelde riglyne vir verhoudingsbestuur met bestuurders van landswye SEESA takke

Die bevindinge wat deur hierdie studie gemaak is, lei tot die formulering van riglyne vir verhoudingsbestuur van die SEESA hoofkantoor met bestuurders van landswye takke. Hierdie aanbevelings of riglyne beantwoord die algemene navorsingsvraag:

Hoe moet verhoudings met bestuurders van landswye takke van die organisasie SEESA bestuur word?

Die literatuur bied die volgende riglyne vir verhoudingsbestuur met werknemers:

- Organisasies moet 'n simmetriese wêreldbeskouing aanneem en as oop sisteem funksioneer om aan te pas by omgewingsveranderinge.
- Organisasies moet 'n tweerigtingkommunikasiemodel implementeer, wat geleentheid sal skep vir dialoog met en terugvoer vanaf werknemers.
- In die korporatiewe kommunikasiepraktisyn se rol as strategiskan werknemers se behoeftes en sienswyse deur middel van omgewingskandering geïdentifiseer en in strategieformuleringsprosesse opgeneem word sodat sterk verhoudings met hulle gevestig kan word.
- Indien sterk verhoudings gevestig is met werknemers sal die uitkomste, wat die kwaliteit van die verhouding aandui, teenwoordig wees, naamlik vertroue, wederkerige beheer, verhoudingsbevrediging en toewyding.
- Sterk verhoudings met werknemers gee aanleiding tot hoë werknemerbetrokkenheid, wat organisatoriese uitnemendheid moontlik maak omdat betrokke werknemers aktief bydra tot die bereiking van organisatoriese doelwitte.

Die belangrikste bevindinge van die SEESA hoofkantoor se verhoudingsbestuur met bestuurders van landswye SEESA takke was die volgende:

- Die SEESA hoofkantoor toon 'n neiging na 'n simmetriese wêreldbeskouing en poog om 'n tweerigtingkommunikasiemodel te implementeer.
- SEESA se kommunikasie word nie strategies bestuur volgens die riglyne in die literatuur nie, omdat die korporatiewe kommunikasiepraktisyn nie as strategies funksioneer nie.
- Interne kommunikasie- en verhoudingsbestuur met bestuurders van landswye takke vind op 'n informele wyse plaas en word ondersteun deur die organisatoriese kultuur, wat daartoe aanleiding gee dat verhoudings met bestuurders sterk is.
- Die SEESA topbestuur begryp die belang van sterk verhoudings wat tot hoë werknemerbetrokkenheid (en die voordele daaraan verbonde) lei, maar is onseker oor die aard en rol van uitnemende interne kommunikasiebestuur en hoe dit kan bydra tot verhoogde werknemerbetrokkenheid.

Die belangrikste bevindinge van bestuurders van landswye SEESA takke se persepsie oor verhoudingsbestuur vanaf die SEESA hoofkantoor, was die volgende:

- SEESA bestuurders van landswye takke het oor die algemeen baie sterk verhoudings met die SEESA hoofkantoor.
- Alle groepe SEESA bestuurders toon dat hulle glo daar is baie min wederkerige beheer in hul verhouding met die SEESA hoofkantoor.
- SEESA bestuurders van verskillende departemente se persepsie oor hul verhouding met die SEESA hoofkantoor verskil ten opsigte van verskillende departemente se groottes.
- Ten spyte van min beheer in die verhouding, ervaar SEESA bestuurders van landswye takke steeds hoë vlakke van vertroue, toewyding en verhoudingsbevrediging in hul verhouding met die SEESA hoofkantoor.
- Die SEESA hoofkantoor slaag daarin om sterk, gemeenskaplike verhoudings met bestuurders te vestig, ongeag geografiese afstand.

Hierdie bevindinge lei die studie na die volgende riglyne of aanbevelings vir die SEESA hoofkantoor se verhoudingsbestuur met bestuurders van landswye takke.

Riglyn 1: Die korporatiewe kommunikasiepraktisyn moet as strategies funksioneer

Uitgebreide navorsing oor hierdie onderwerp het bewys dat korporatiewe kommunikasiebestuur slegs 'n betekenisvolle bydrae kan lewer tot organisatoriese uitnemendheid wanneer die korporatiewe kommunikasiepraktisyn as strategies funksioneer. Die korporatiewe kommunikasiepraktisyn van SEESA moet opgelei word om as 'n strategies te funksioneer. Dit behels dat die korporatiewe kommunikasiepraktisyn:

- op makrovlak moet funksioneer as deel van die topbestuur;
- omgewingskandering moet doen om die behoeftes van bestuurders van landswye takke, sowel as ander werknemers te bepaal; en
- betrek moet word by strategiese besluitnemingsprosesse sodat die behoeftes van alle werknemers (asook eksterne belangegroepes) wat vasgestel is deur omgewingskandering, by strategieformuleringsprosesse ingevoer kan word.

Bestuurders van die landswye takke behoort dan te ervaar dat hulle meer beheer in hul verhouding met die hoofkantoor het omdat hul sienswyses en behoeftes aangespreek en oorweeg word tydens strategieformulering.

Indien die korporatiewe kommunikasiepraktisyn as strategies funksioneer, sal dit aanleiding gee tot uitnemende interne kommunikasiebestuur binne SEESA as landswye organisasie. Uitnemende interne kommunikasiebestuur sal verseker dat landswye werknemers ingelig is oor en kan vereenselwig met die organisasie se doelwitte en missie, wat behoort aanleiding te gee tot hoë werknemerbetrokkenheid.

Indien die korporatiewe kommunikasiepraktisyn opgelei is en as strategies funksioneer, behoort hy/sy die waarde van strategiese kommunikasie- en verhoudingsbestuur met interne sowel as eksterne belangegroepes aan die topbestuur van SEESA prakties te demonstreer.

Riglyn 2: 'n Formele kommunikasiestrategie moet implementeer word

Indien SEESA se korporatiewe kommunikasiepraktisyn as strategies funksioneer, moet 'n formele kommunikasiestrategie implementeer word om verhoudings met strategiese belangegroepes te vestig en te bestuur. Bevindinge van hierdie studie toon aan dat daar 'n selferkende leemte is ten opsigte van strategiese interne kommunikasiebestuur, maar ook dat topbestuur van SEESA onseker is oor hoe dit kan bydra tot organisatoriese uitnemendheid. Die literatuur stel voor dat dit bydra in die vorm van hoë werknemerbetrokkenheid, waar werknemers aktief bydra tot die bereiking van organisatoriese doelwitte. Verder het hierdie studie se bevindinge getoon dat meeste verhoudingsboustrategieë informeel geïmplementeer word, sonder dat dit bewustelik bestuur word. Dit impliseer dat die verhoudingsboustrategieë wat tans informeel en intuïtief toegepas word, verfyn kan word sodat dit tot die strategiese doelwitte van SEESA spreek en sodoende tot organisatoriese uitnemendheid bydra.

Wanneer 'n formele kommunikasiestrategie in plek gestel word, kan sienswyses en behoeftes van bestuurders van landswye takke, sowel as ander werknemers (vasgestel tydens omgewingskandering in die korporatiewe kommunikasiepraktisyn se rol as strategies) aangespreek en oorweeg word om sterker verhoudings tussen hulle en die hoofkantoor te vestig.

'n Formele kommunikasiestrategie sal waarde toevoeg ten opsigte van SEESA se korporatiewe kommunikasie deur:

- meetbare doelwitte te stel sodat die effektiwiteit van strategieë en planne evalueer kan word; en
- die waarde van korporatiewe kommunikasiebestuur en die bydrae daarvan tot organisatoriese effektiwiteit prakties aan topbestuur van SEESA te illustreer.

Dit sal tot gevolg hê dat verhoudingsboustrategieë nie lukraak toegepas word sonder enige evaluering daarvan nie, maar dat verhoudingsbestuur met werknemers sal plaasvind op 'n gestruktureerde, meetbare wyse. Waar die organisatoriese kultuur tans 'n groot bydraende faktor is tot die aanmoediging van verhoudingsbou, kan die organisatoriese kultuur dan landswyd bestuur word met doelwitte wat integreer is met die oorkoepelende organisatoriese strategie. Waar SEESA tans poog om 'n tweerigtingkommunikasie-model te implementeer, sal tweerigtingkommunikasie dan aangemoedig word deur spesifieke strategieë daarvoor te

implementeer en na aanleiding van evaluasie, sisteme in plek te stel sodat tweerigtingkommunikasie die norm word.

Indien SEESA se interne kommunikasie strategies bestuur word deur middel van 'n formele kommunikasie strategie, behoort alle werknemers inligting te ontvang wat vir hulle betekenisvol is en help om aan te pas by eksterne omgewingsveranderinge. Dit behoort daartoe aanleiding te gee dat die organisasie meer uitnemend funksioneer.

Riglyn 3: Praktiese stappe

Vervolgens word praktiese stappe voorgestel wat kan lei tot verbeterde interne kommunikasiebestuur om werknemerbetrokkenheid te verhoog:

- die korporatiewe kommunikasiepraktisyn kan betrek word by geleenthede soos takbesoeke of *roadshows* om landswye interne omgewingskandering te doen;
- die korporatiewe kommunikasiepraktisyn kan moontlik minder gebonde aan die hoofkantoor funksioneer en meer gereeld landswye takke besoek om 'n beter begrip te kry van takke se behoeftes, om verhoudings te vestig deur interpersoonlike kommunikasie soos voorgestel deur die literatuur en om 'n beter begrip te kry van streekspesifieke kultuurverskille om dit sodoende te bestuur;
- formele navorsing moet gedoen word ten opsigte van werknemers se behoeftes en sienswyses, werknemerbetrokkenheid en demografiese eienskappe soos ouderdom en geslag om werknemers se kommunikasiebehoeftes vas te stel en die invloed van streekskulture daarop te bepaal en te bestuur;
- werknemers moet as belangegroep baie genuanseerd benader word weens die groot verskille ten opsigte van formele onderrig en verskillende poste en departemente;
- bestaande hulpbronne moet gebruik word (soos menslike hulpbronverslae) as riglyn vir verdere navorsing. Byvoorbeeld, indien 'n menslike hulpbron verslag wys dat die meerderheid werknemers onder 35 jarige ouderdom is, moet navorsing gedoen word oor behoeftes van hierdie ouderdomsgroepe, soos byvoorbeeld keuse van kommunikasiemedia; en
- interne kommunikasiekanale soos 'n Facebook-blad vir interne kommunikasie, 'n slimfoontoepassing of interaktiwiteitsfunksionaliteite vir die bestaande intranet kan

ondersoek word om tweerigtingkommunikasie en terugvoer van landswey werknemers te fasiliteer.

6.6. Beperkings van die studie en voorstelle vir toekomstige navorsing

6.6.1. Beperkings van die studie

Weens die aard van hierdie studie as gevallestudie, kan geen van hierdie bevindinge veralgemeen word tot ander organisasies in Suid-Afrika met soortgelyke strukture nie. Die riglyne wat gestel is na aanleiding van hierdie studie se bevindinge is spesifiek van toepassing op SEESA en ontwikkel rondom SEESA se unieke eienskappe.

Dit sou ideaal wees om alle werknemers van SEESA te betrek by hierdie studie om te bepaal of bestuurders en werknemers onder bestuursvlak, se persepsie van hul verhouding met die SEESA hoofkantoor verskil. Die logistiek van SEESA en tydsbeperkings van die studie het dit egter nie toegelaat nie.

6.6.2. Voorstelle vir toekomstige navorsing

Daar word voorgestel dat 'n in-diepte ondersoek gedoen word oor werknemerbetrokkenheid van alle landswey SEESA werknemers om te bepaal tot watter mate die huidige informele kommunikasiebestuur suksesvol is om hoë werknemerbetrokkenheid te vestig.

Indien SEESA se korporatiewe kommunikasiestrategie formaliseer word, kan 'n opvolgstudie gedoen word om die kwaliteit van die verhouding tussen hoofkantoor en bestuurders van landswey takke te meet en die resultate kan vergelyk word met die van hierdie studie om te bepaal tot watter mate strategiese interne kommunikasiebestuur bydra tot sterker verhoudings met bestuurders van landswey SEESA takke.

Ten laaste word dit voorgestel dat 'n ondersoek gedoen word oor die invloed van organisatoriese kultuur op korporatiewe kommunikasiebestuur en die mate waartoe dit bydra tot interne kommunikasiebestuur en werknemerbetrokkenheid by gebrek aan strategiese kommunikasiebestuur, soos in die geval van SEESA.

6.7. Slot

Ten slotte blyk dit dat vanuit 'n teoretiese perspektief, 'n formele korporatiewe kommunikasie-strategie nodig is om te verseker dat die uitkomst van sterk verhoudings teenwoordig is in verhoudings tussen 'n organisasie se hoofkantoor en landswe bestuurders. Hierdie studie het egter getoon dat hierdie uitkomst by gebrek aan formele korporatiewe kommunikasie-strategie, steeds teenwoordig kan wees, maar dat die korporatiewe kommunikasiefunksie dan nie optimaal funksioneer en bydra tot organisatoriese uitnemendheid nie. Organisasoriese kultuur speel egter 'n rol om tweerigtingkommunikasie te fasiliteer wanneer daar geen formele verhoudingsboustrategieë implementeer word nie.

Bronnelys

Adnan, A. 2000. Communication and the systems theory of organisation. *Journal of business communication*, 7(1):35-43.

Allen, D.G. & Shanock, L.R. 2013. Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. *Journal of Organizational Behavior*, 34(3):350-369.

Artusi, R., Verderio, P. & Marubini, E. 2002. Bravais-Pearson and Spearman correlation coefficients: meaning, test of hypothesis and confidence interval. *The International Journal of Biological Markers*, 17(2):148-151.

Attridge, M. 2009. Measuring and managing employee work engagement: a review of the research and business literature. *Journal of workplace behavioural health*, 24(4):383-398.

Babbie, E. & Mouton, J. 2011. The practice of social research. Kaapstad: Oxford.

Barrett, D.J. 2002. Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(4):219-231.

Baruch, Y. 1999. Response rates in academic studies: A comparative analysis. *Human Relations*, 54(4):421-438.

Baxter, L.A. & Babbie, E. 2004. The basics of communication research. Belmont: Wadsworth.

Blessingwhite. 2013. Employee engagement. Research update.

<http://blessingwhite.com/research-report/employee-engagement-research-report-update-jan-2013/> Datum van gebruik: 23 Oktober 2014.

Bochene, L.M. & Blili, S. 2013. Profiling corporate communications strategy: Mastering organisational learning. A dynamic maturity model for corporate communications strategic management. *The Marketing Review*, 13(2):143-165.

Botan, C.H. & Hazelton, V. 2006. Public relations theory II. New Jersey: Lawrence Erlbaum.

- Brønn, P.S. 2014. How others see us: leaders' perceptions of communication and communication managers. *Journal of Communication Management*, 18(1):58-79.
- Broom, G.M. 1982. A comparison of sex roles in public relations. *Public Relations Review*, 8(3):17-22.
- Broom, G., Casey, S. & Ritchey, J. 2000. Toward a concept and theory of organization-public relationships: an update (*In* Ledingham, J.A. & Bruning, S.D. eds. *Public relations as relationship management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum. p.3-22).
- Bruning, D.S. & Ledingham, J.A. 1998. Relationship management in public relations: dimensions of an organization-public relationship. *Public Relations Review*, 24(1):55-65.
- Bruning, D.S. & Ledingham, J.A. 2000. Perceptions of relationships and evaluations of satisfaction: An exploration of interaction. *Public Relations Review*, 26(1):85–95.
- Bryman, A. & Cramer, D. 1997. *Quantitative data analysis with SPSS for Windows: a guide for social scientists*. London: Routledge.
- 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.
- Chang, H. & Johnson, J. D. 2000. Internal and external communication, boundary spanning, and innovation adoption: An over-time comparison of three explanations of internal and external innovation communication in a new organizational form. *The Journal of Business Communication*, 37(3):238-263.
- Cheney, G. & Christensen, L. 2001. Organizational identity linkages between internal and external communication (*In* Jablin, F.M. & Putnam, L.L. eds., *The New Handbook of Organizational Communication*. Thousand Oaks: Sage. p. 231-269).
- Cilliers, I. 2000. Die bydrae van 'n interne kommunikasie-strategie tot verhoging van produktiwiteit en winstoename in organisasies: 'n gevallestudie van Boland PKS. Pretoria: UP (Proefskrif – PhD).

- Clampitt, P.G. & Downs, C.W. 1993. Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: a field study. *The Journal of Business Communication*, 30(1):7-30.
- Conrad, C.R. & Poole, M.S. 2002. Strategic organizational communication in a global economy. USA: Wiley.
- Cornelissen, J. 2004. Corporate communications theory and practice. London: Sage.
- Cornelissen, J. 2011. Corporate communication: A guide to theory and practice. 3rd Ed. London: Sage.
- Cresswell, J.W. 2003. Qualitative inquiry and research design. California: Sage.
- Cutlip, S.M., Center, A.H., & Broom, G.M. 1994. Effective public relations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Daim, T.U., Reutiman, H.A.S., Hughes, B., Pathak, U., Bynum, W., & Bhatla, A. 2012. Exploring the communication breakdown in global virtual teams. *International Journal of Project Management*, 30(2):199-212.
- Daymon, C. & Holloway, I. 2002. Qualitative research methods in public relations and marketing communications. London: Routledge.
- Deatherage, C.P. & Hazelton, V. 1998. Effects of organizational worldviews on the practice of public relations: a test of the theory of public relations excellence. *Journal of public relations research*, 10(1):57-71.
- De Vries, R.E., Van den Hooff, B. & De Ridder, J.A. 2006. Explaining knowledge sharing the role of team communication styles, job satisfaction, and performance beliefs. *Communication Research*, 33(2):115-135.
- Dibb, S., Simões, C. & Fisk, R.P. 2005. Managing corporate identity: an internal perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(2):153-168.

Dimitratos, P., Petrou, A., Plakoyiannaki, E. & Johnson, J.E. 2011. Strategic decision-making processes in internationalization: Does culture of the focal firm matter? *Journal of World Business*, 46:194-204.

Dozier, D.M., Grunig, L.A. & Grunig, J.E. 1995. *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.

Du Plooy, G.M. 2009. *Communication research*. Lansdowne: Juta.

Einwiller, S.A. & Boenigk, M. 2012. Examining the link between integrated communication management and communication effectiveness in medium-sized enterprises. *Journal of Marketing Communications*, 18(5):335-361.

Ellis, S.M. & Steyn, H.S. 2003. Practical significance (effect sizes) versus or in combination with statistical significance (p-values). *Management Dynamics*, 12(4): 51-53.

Erikson, E. & Samila, S. 2012. Decentralization, social networks, and organizational learning. *DRUID*, 12(1):1-30.

Field, A. 2005. Effect sizes. <http://www.statisticshell.com/docs/effectsizes.pdf> Datum van gebruik: 16 Oktober 2014.

Frey, L.R., Botan, C.H., Friedman, P.G. & Kreps, G.L. 1991. *Investigating communication*. New Jersey: Prentice-Hall.

Govender, S.A. 2002. *The effectiveness of internal communication in the South African Police Service*. Pretoria: TUT (Tesis – MTech).

Grissom, J.A., Nicholson-Crotty, J., & Keiser, L. 2012. Does my boss's gender matter? Explaining job satisfaction and employee turnover in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22:649-673.

Grunig, J.E. 1992. Symmetrical systems of internal communication. (*In Grunig, J.E., ed. Excellence in public relations and communication management*. London: Lawrence Erlbaum. p.531-576).

Grunig, J.E. 2002. Qualitative methods for assessing relationships between organizations and publics. http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/2002_assessingrelations.pdf Datum van gebruik: 14 Januarie 2014

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. 2008. Excellence Theory in public relations. http://kdpaine.blogs.com/files/encylopedia-of-communication-9781405131995_chapter_399.pdf Datum van gebruik: 21 Januarie 2014

Grunig, J.E. & Grunig, L.A. 1992. Models of public relations and communication (*In Grunig, J.E., ed. Excellence in public relations and communication management. London: Lawrence Erlbaum. p.285-326*).

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*, 2(1):303-321.

Grunig, J.E. & Grunig, L.A. 2011. Characteristics of excellent communication. *The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership*, 3(11):3-14.

Grunig, J.E. & Huang, Y. 2000. From organizational effectiveness to relationship indicators: Antecedents of relationships, public relations strategies, and relationship outcomes. *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations*:23-53.

Grunig, J.E. & Repper, F.C. 1992. Strategic management, publics and issues (*In Grunig, J.E., ed. Excellence in public relations and communication management. London: Lawrence Erlbaum. p.117-158*).

Grunig, J.E. & White, J. 1992. The effect of worldviews on public relations theory and practice (*In Grunig, J.E., ed. Excellence in public relations and communication management. London: Lawrence Erlbaum. p.31-64*).

- Guillemin, M. & Gillam, L. 2004. Ethics, reflexivity, and “ethically important moments” in research. *Qualitative inquiry* 10(2):261-280.
- Hayes, A.F. 2005. *Statistical methods for communication science*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Heath, R.L. 1994. *Management of corporate communication*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Heath, R.L. 2001. *Handbook of public relations*. London: Sage.
- Hocking, J.E., Stacks, D.W. & McDermott, S.T. 2003. *Communication research*. New York: Pearson.
- Hon, L.C. & Grunig, J.E. 1999. Guidelines for measuring relationships in public relations. http://aco.nato.int/resources/9/Conference%202011/Guidelines_Measuring_Relationships%5B1%5D.pdf Datum van gebruik: 18 Januarie 2014.
- Holtzhausen, D. 2002. The effects of a divisionalised and decentralised organisational structure on a formal internal communication function in a South African organisation. *Journal of Communication Management*, 6(4):323-339.
- Holtzhausen, L. 2008. *Employee perceptions of symbolic corporate identity elements and employer-employee relationships at Lonmin Platinum*. Potchefstroom: NWU (Proefskrif – PhD).
- Hung, C.F. 2001. *Toward a normative theory for relationship management*. Gainesville, FL: Institute for Public Relations.
- Hung, C.F. 2005. Exploring types of organization–public relationships and their implications for relationship management in public relations. *Journal of public relations research*, 17(4):393–425.
- Invernizzi, E. & Romenti, S. 2011. Strategic communication and decision-making processes: toward the communication oriented organisation. *Academicus International Scientific Journal*, 3:12-27.

Jensen, I. 2011. Cultural dimensions of South African employees and internal organisational communication satisfaction. Pretoria: TUT (Proefskrif – DTech).

Johnson, R.B., & Onwuegbuzie, A.J. 2004. Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational researcher*, 33(7):14-26.

Kangala, K.R. 2009. The influence of in-house magazine credibility on participative internal communication in a financial institution. Potchefstroom: NWU (Tesis – MA).

Kim, H.S. 2005. Organizational structure and internal communication as antecedents of employee-organization relationships in the context of organizational justice: A multilevel analysis. <http://drum.lib.umd.edu/bitstream/1903/2734/1/umi-umd-2303.pdf> Datum van gebruik: 15 Februarie 2014

Laskin, A.V. 2009. The evolution of models of public relations: an outsider's perspective. *Journal of Communication Management*, 13(1):37-54.

Ledingham, J. A. 2003. Explicating relationship management as a general theory of public relations. *Journal of public relations research*, 15(2), 181–198.

Leedy, P.D. & Ormrod, J.E. 2001. Practical research: planning and design. 7th Ed. Upper Saddle River, NJ: Merrill Prentice-Hall.

Le Roux, T. 2010. The contribution of South African corporate communication practitioners to organizational performance. Potchefstroom: NWU (Proefskrif – PhD).

Lietz, C.A., Langer, C. & Furman, R. 2006. Establishing trustworthiness in qualitative research in social work: Implications from a study regarding spirituality. *Qualitative Social Work*, 5(4):441-458.

Linke, A. & Zerfass, A. 2011. Internal communication and innovation culture: developing a change framework. *Journal of Communication Management*, 15(4):332-348.

Little, B. & Little, P. 2006. Employee engagement: Conceptual issues. *Journal of Organizational culture, Communications and Conflict*, 10(1):111-120.

- Littlejohn, S. W. 1995. Theories of human communication. Belmont, CA: Wadsworth.
- Lubbe, B.A. & Puth, G. 2002. Public relations in South Africa. Isando: Heinemann.
- Macnamara, J. & Zerfass, A. 2012. Social media communication in organizations: The challenges of balancing openness, strategy and management. *International Journal of Strategic Communication*, 6:287-3.8.
- Markos, S. & Sridevi, M.S. 2010. Employee engagement: The key to improving performance. *International Journal of Business and Management*,5(12):89-96.
- McCleod, D. & Clarke, N. 2009. Engaging for success: enhancing performance through employee engagement (A report to government). <http://www.voced.edu.au/node/9434> Datum van gebruik: 17 Mei 2014
- Mazzei, A., Jeong-Nam, K., & Dell'Oro, A. 2012. Strategic value of employee relationships and communicative actions: Overcoming corporate crisis with quality internal communication. *International Journal of Strategic Communication*, 6(1):31-44.
- Mersham, G.M., Rensburg, R.S. & Skinner, J.C. 1995. Public relations, development and social investment: South African perspective. Pretoria: Van Schaik.
- Mishra, K., Boynton, L. & Mishra, A. 2014. Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2):183-202.
- Mmope, P.P. 2010. The role of senior managers at the North-West University in internal communication and employee engagement. Potchefstroom: NWU (Tesis – MA).
- Morse, J.M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., & Spiers, J. 2002. Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods*, 1(2):1-16.
- Moss, D., Warnaby, G. & Newman, A.J. 2000. Public relations practitioner role enactment at the senior management level within UK companies. *Journal of Public Relations Research*, 12(4):277-307.

- Naudé, A.M.E. 2001. Interactive public relations: The world wide web and South African NGOs. Potchefstroom: PU vir CHO (Proefskrif – PhD).
- Nessman, K. 1995. Public relations in Europe: a comparison with the United States. *Public relations review*, 21(2):151-160.
- Oostendurp, B. 2013. Message from the MD. <http://www.seesa.co.za/company-structure.html>
Datum van gebruik: 16 Januarie 2014
- Papalexandris, N., & Galanaki, E. 2009. Leadership's impact on employee engagement: Differences among entrepreneurs and professional CEOs. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(4):365-385.
- PDT. 2014. State of Employee Engagement. <http://www.pdtsa.co.za/2014-state-employee-engagement-survey/> Datum van gebruik: 2 Augustus 2014.
- Pettit, J. D., Goris, J.R. & Vaught, B.C. 1997. An examination of organizational communication as a moderator of the relationship between job performance and job satisfaction. *Journal of Business Communication*, 34(1):81-98.
- Phillips, R.R., Freeman, E. & Wicks, A.C. 2003. What stakeholder theory is not. *Business ethics quarterly*: 479-502.
- Pincus, J. D. 1986. Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. *Human communication research*, 12(3):395-419.
- Rashid, Z.A., Sambasivan, M. & Johari, J. 2003. The influence of corporate culture and organizational commitment on performance. *Journal of Management Development*, 22(8):708-728.
- Robertson, I.T. & Cooper, C.L. 2009. Full engagement: the integration of employee engagement and psychological well-being. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(4):324-336.
- Rossmann, G.B. & Rallis, S.F. 2010. Everyday ethics: reflections on practice. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 23(4):379-391.

- Saks, A. M. 2006. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7):600-619.
- Sapa. 2012. Labour gets tough on law enforcement. <http://www.fin24.com/Economy/Labour-gets-tough-on-law-enforcement-20120622> Datum van gebruik: 14 Januarie 2014.
- Savage, G.T., Nix, T.W., Whitehead, C.J. & Blair, J.D. 1991. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of management executive*, 5(2):61-75.
- Scholes, E. 1997. Handbook of internal communication. Aldershot: Gower.
- Smidts, A., Van Riel, C.B.M. & Pruyn, A.T.H. 2000. The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. <http://www.eur.nl/WebDOC/doc/erim/erimrs20000314094053.pdf> Datum van gebruik: 14 Januarie 2014
- Smith, B.G. 2009. Integrating strategic relationship management: Evaluating public relations as relationship management in integrated communication. University of Maryland: College Park (Proefskrif – PhD).
- Songuro, O.A. 2002. Selecting a quantitative or qualitative research methodology: an experience. *Educational research quarterly*, 26(1):3-11.
- Sriramesh, K., Grunig, J.E. & Buffington, J. 1992. Corporate culture and public relations (*In Grunig, J.E., ed. Excellence in public relations and communication management. London: Lawrence Erlbaum. p.577-596*).
- Sriramesh, K. & White, J. 1992. Societal culture and public relations (*In Grunig, J.E., ed. Excellence in public relations and communication management. London: Lawrence Erlbaum. p.597-616*).
- Steyn, B. 1999. CEO expectations in terms of PR roles. *Communicare*, 19(1):20-43.
- Steyn, B. 2000. Model for developing corporate communication strategy. *Communicare*, 19(2):133.

- Steyn, B. 2002. A meta-theoretical framework for the role of the corporate communication strategist. *Communicare*, 21(2):42-63.
- 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. & Puth, G. 2000. Corporate communication strategy. Heinemann: Sandown.
- STRÖH, U. 2007. An alternative postmodern approach to corporate communication strategy. (In Toth, E.L., ed. The future of excellence in public relations and communication management: challenges for the next generation. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum. p. 199–220.)
- Swanepoel, W. 2008. Innovative internal communication of a new strategic plan : a case study with critical analysis. Stellenbosch: US (Tesis – MBA).
- Toth, E. 2000. From personal influence to interpersonal influence: a model for relationship management (In Ledingham, J.A. & Bruning, S.D. eds. Public relations as relationship management. New Jersey: Lawrence Erlbaum. p.205-219).
- Van Riel, C.M.B. 1995. Principles of corporate communication. Hertfordshire, UK: Prentice Hall.
- Van Rooyen, M. 2007. Internal communication at the DCSA (DaimlerChrysler South Africa) head office in Pretoria: a critical analysis. Potchefstroom: NWU (Tesis – MA).
- Van Ruler, B. & Verčič, D. 2003. Reflective communication management, future ways for public relations. *Communication yearbook*, 29(18):239.
- Van Staden, M. 2014. Korporatiewe kommunikasie van SEESA [persoonlike onderhoud]. 20 Jan., Pretoria.
- Verhoeven, P., Zerfass, A. & Tench, R. 2011. Strategic orientation of communication professionals in Europe. *International Journal of Strategic Communication*, 5(2):95-117.
- Weisband, S. 2008. Leadership at a distance. New York: Lawrence Erlbaum

- Welch, M. 2011. The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4):328-346.
- Welch, M. & Jackson, P.R. 2007. Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2):177-198.
- White, C., Vanc, A. & Stafford, G. 2010. Internal communication, information satisfaction, and sense of community: The effect of personal influence. *Journal of Public Relations Research*, 22(1):65-84.
- Wiggill, M.N. 2009. Strategic communication management in the non-profit adult literacy sector. Potchefstroom: NWU (Proefskrif – PhD).
- Wiggill, M.N. 2014. Communicating for organisational legitimacy: The case of the Potchefstroom Fire Protection Association. *Public Relations Review*, 40:315-327.
- Wilson, L.J. 2000. Building employee and community relationships through volunteerism: a case study (In Ledingham, J.A. & Bruning, S.D. eds. *Public relations as relationship management*. New Jersey:Lawrence Erlbaum. p.137-144).
- Zheng, W., Yang, B. & McLean, G.N. 2010. Linking organizational culture, structure, strategy and organizational effectiveness: Mediating the role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63:763-771.

Appendix A

Department:

Job Title:

Gender:

Age:

Office:

Please read each statement carefully and mark the number that reflects the degree to which you DISAGREE STRONGLY (1) or AGREE STRONGLY (5) with each statement.

1. The SEESA Head Office treats people like me fairly and justly.

1 2 3 4 5

2. Whenever the SEESA Head Office makes an important decision, I know it will be concerned about people like me.

1 2 3 4 5

3. The SEESA Head Office can be relied on to keep its promises.

1 2 3 4 5

4. I believe that the SEESA Head Office takes the opinions of people like me into account when making decisions.

1 2 3 4 5

5. I feel very confident about the SEESA Head Office's skills.

1 2 3 4 5

6. The SEESA Head Office has the ability to accomplish what it says it will do.

1 2 3 4 5

7. The SEESA Head Office and people like me are attentive to what each other say.

1 2 3 4 5

8. The SEESA Head Office believes the opinions of people like me are legitimate.

1 2 3 4 5

9. In dealing with people like me, the SEESA Head Office has a tendency to throw its weight around.

1 2 3 4 5

10. The SEESA Head Office really listens to what people like me have to say.

1 2 3 4 5

11. I feel that the SEESA Head Office is trying to maintain a long-term commitment to people like me.

1 2 3 4 5

12. I can see that the SEESA Head Office wants to maintain a relationship with people like me.

1 2 3 4 5

13. There is a long-lasting bond between the SEESA Head Office and people like me.

1 2 3 4 5

14. Compared to other organisations I have worked for, I value my relationship with the SEESA Head Office more.

1 2 3 4 5

15. I am happy with the SEESA Head Office.

1 2 3 4 5

16. Both the SEESA Head Office and people like me benefit from the relationship.

1 2 3 4 5

17. Most people like me are happy in their interactions with the SEESA Head Office.

1 2 3 4 5

18. Generally speaking, I am pleased with the relationship the SEESA Head Office has established with people like me.

1 2 3 4 5

19. The SEESA Head Office does not especially enjoy giving others aid.

1 2 3 4 5

20. The SEESA Head Office is very concerned about the welfare of people like me.

1 2 3 4 5

21. I feel that the SEESA Head Office takes advantage of people who are vulnerable.

1 2 3 4 5

22. I think that the SEESA Head Office succeeds by stepping on other people.

1 2 3 4 5

23. Whenever the SEESA Head Office gives or offers something (like gifts or perks) to people like me, it generally expects something in return.

1 2 3 4 5

24. Even though people like me have had a relationship with the SEESA Head Office for a long time, it still expects something in return whenever it offers us a favor.

1 2 3 4 5

25. The SEESA Head Office will compromise with people like me when it knows that it will gain something.

1 2 3 4 5

26. The SEESA Head Office takes care of people who are likely to reward the organisation.

1 2 3 4 5

Thank you for participating!

Aanhangsel B

OORSPRONKLIKE DEKBRIEF – 25 Augustus 2014

Good Day everyone

As SEESA's Communications Officer, I am also currently doing my Master's degree in Corporate Communication, using a case study of SEESA as nationwide organization. As a SEESA manager, you have been selected as an exclusive group of 60 people to participate in the final stages of my research, where after I will submit my completed thesis on 11 November 2014.

WHAT MUST YOU DO?

Attached to this message is a short questionnaire consisting of 26 questions, where you can express your feeling toward each statement by marking to which degree you strongly agree or disagree with the statement. It should not take longer than 10 minutes of your time.

ABOUT MY THESIS

My Master's Degree thesis is titled: "Relationship Management over greater geographical distances: A case study of SEESA". As the name suggest, it investigates how effective the SEESA Head Office is building working, beneficial relationships with managers of offices across South Africa. I am very pleased to say that this is one of the first studies of its kind to be done in South Africa. While much research has been done about relationship management within organisations, few researchers have studied the way corporate communication needs to be adapted when building relationships over greater distances where personal communication is seldom possible.

WHAT WILL THIS INFORMATION BE USED FOR?

The data from these questionnaires will NOT be made available for SEESA, or used for SEESA's gain. It will only be used for the purpose of completing my thesis. For more information about reporting my findings, you are welcome to contact me any time.

If everyone from this selected group would take ten minutes to fill out the questionnaire, I can end my thesis on an absolute strong note, with valid, valuable and reliable data to contribute to my field of specialty.

ANONYMITY

If you submit your questionnaire online, your anonymity is guaranteed. I am the ONLY one who will have access to the data and will treat all information as highly confidential. No employee will be named during reporting of the data and no information that could lead to you being recognized, will be released. You will not be asked to fill in your name anywhere. For more questions about this, feel free to contact me any time.

For any questions, comments or help, please contact me, Tersia Landsberg any time at tersia@seesa.co.za, 012 810 1049 or 072 798 1461. Thanks to each and every one in advance for being part of the completion of my study!

HERINNERINGSDEKBRIEF – 27 Augustus 2014

Thank you for everyone who responded so quickly to the questionnaire for my research.

PLEASE NOTE that this is **NOT** the same as the internal research that took place earlier this month.

This is a different questionnaire used for completion of my MA degree thesis.

If you still need to complete the questionnaire, you can do so until Friday 29 August 2014. Thanks in advance to all!

AFSLUITINGSDEKBRIEF – 10 September 2014

Morning all

Friendly reminder to submit the questionnaire for my MA thesis research. Thank you to everyone who already submitted. If you still need to submit the questionnaire, you can do so before Friday 12 September 2014.

If you have any questions or concerns about privacy and anonymity, please don't hesitate to send me an email or phone me anytime, I will gladly discuss the research process and privacy measures with you.

A big thanks in advance to everyone contributing to my research!

Aanhangesel C



PRETORIA OFFICE
Casa Labora Building | 1st Floor
182 Watermeyer Street | VAL DE GRACE, 0184

T: 012 810 0900 | E: ewert@seesa.co.za

To whom it may concern

RE: TERSIA LANDSBERG MA THESIS

SEESA herewith gives full permission and support to Ms. Tersia Landsberg, ID number 910410 0010 082, to conduct research involving SEESA employees. I declare that SEESA is aware of this research case study in fulfillment of her MA degree from the North-West University Potchefstroom campus.

Ewert Kleynhans
Corporate Development Manager

31 / 03 / 2014

Date



PLEGTIGE VERKLARING EN TOESTEMMING OM IN TE DIEN

1. Plegtige verklaring deur student

Hiermee verklaar ek, TERSIA LANDSBERG,
die ondergetekende, dat die proefskrif/verhandeling/eksposisie/artikel getiteld (presies soos geregistreerde/
goedgekeurde titel),

Verhoudingsbestuur met bestuurders van die
landswye takke van SEESA: 'n Gevallestudie

wat ek by die Noordwes-Universiteit, Potchefstroomkampus, ter voldoening / gedeeltelike voldoening aan die vereiste van die MA Kommunikasie Studies-graad hiermee inhandig, my eie werk is, dit volgens die vereistes taalversorg is en dat dit nie reeds by 'n ander universiteit ingehandig is nie.

Ek verstaan en aanvaar dat die eksemplare, wat vir eksaminering ingehandig word, die eiendom van die universiteit is.

Handtekening van student T Landsberg Universiteitsnommer 22534695

Geteken te Pretoria hierdie 18^{de} dag van November 20...14

Verklaar voor my hierdie 19^{de} dag van November 20...14

Kommissaris van Ede.

JACOBUS LODEWICUS DU PLESSIS
COMMISSIONER OF OATHS/KOMMISSARIS VAN EDE
ADMITTED ATTORNEY/TOEGELATE PROKUREUR
(Acting/Handreël 1979)
100 JOZINI STR, MORELETTA PARK
PRETORIA, RSA

LET WEL: Indien 'n student se proefskrif/verhandeling/skripsie/artikel na die sperdatum vir indiening ingedien is, is die tydperk vir eksaminering beperk. Geen waarborg kan daarom gegee word dat (selfs sou die eksaminatorsverslae positief wees) die graad by die eerskomende gradeplegtigheid toegeken sal word nie. Dit mag ook beteken dat die student vir die volgende akademiese jaar moet herregistreer.

2. Toestemming en plegtige verklaring deur studieleier

Hiermee verklaar ondergetekende:

- Dat die student gemagtig word om sy/haar skripsie/verhandeling/proefskrif in te handig: **(JA)NEE**
- Dat die student se werk by TurnItIn ingedien is en 'n bevredigende verslag ontvang is: **(JA)NEE**

Handtekening Studieleier/Promotor: [Signature]

Datum: 21-11-2014