

Die aard van eiendomsagente in Potchefstroom
se kommunikasie om verhoudings met
sleutelbelangegroep te bou

AM de Wet



orcid.org/0000-0002-2528-2000

Verhandeling aanvaar ter nakoming vir die graad [Magister
Artium in Kommunikasie](#) aan die Noordwes-Universiteit

Studieleier: Dr LB Sutton

Gradeplegtigheid: Mei 2022

Studente nommer: 27098052

VOORWOORD EN BEDANKINGS

Ek wil graag my dank uitspreek teenoor almal wat 'n rol gespeel het om my studie moontlik te maak, insluitend:

- Liewe Jesus. Dankie vir genade, liefde, geleentheid, krag en seën. U is my stuurman, my leidsman en my redder.
- Dr Lucinda Sutton wat my ondersteun, na my duisende vrae luister, my teleurstellings aanhoor en my altyd van my potensiaal herinner. Dankie is eintlik nie genoeg nie!
- Anton Pienaar De Wet, my pa, wat nie hier is om te sien dat ek my Meesters-reis voltooi het nie, maar aan die begin wel hier was en nooit in my getwyfel het nie. Ek het hierdie studie begin met twyfel en soms moed opgegee, maar altyd onthou dat ek dit geskryf het sodat my pa trots sou wees op my. Dankie vir die bemagtiging, Pa se wysheid sal ek vir altyd koester.
- My ouma vir haar WhatsApps en dat sy altyd my bel om te hoor of my MS (dis nou my studie) vorder. Haar ondersteuning, liefde, raad en geloof het my op baie dae deurgetrek.
- My ma, dat sy altyd glo dat ek gereed is vir die volgende uitdaging en al my verantwoordelikhede sal kan hanteer.
- Chantelle Mathews, wat vir my die geleentheid gegee het om die eiendomsmark te betree. Dankie dat jy in my geglo het, my vermoë raaksien, my eindelose vrae antwoord en my geleer het! Ek is dankbaar!
- Ceme' en Megan – julle mag dalk ver wees, maar julle is naby aan my hart. Dankie dat julle in my glo! Julle is hartsvriendinne en pêrels op hierdie aarde!
- Etienne, dankie vir jou liefde en ondersteuning. Dat jy daar was toe niemand was nie. Dat jy my bystaan en my lief het. Dat jy in my glo en druk om 'n beter mens te wees. Dankie dat jy al my drome ondersteun en nooit twyfel in my vermoë om dit te bereik nie. Jy het saam met my hierdie pad gestap en tot vervelens toe geluister na al my gevolgtrekkings.

“Never be afraid to trust an unknown future, to a known GOD!”

OPSOMMING

Die tweerigting-simmetriese kommunikasie-model en die belangegroepverhoudingbestuursteorie benadruk die belang van sterk verhoudings tussen 'n organisasie en sy belangegroep vir sukses sowel as oorlewing in die mark (Grunig, 2006:159; Hon & Grunig, 1999:8). Eiendomsagente is 'n groepering wat kan baat by sterk verhoudings met sleutelbelangegroep, gegewe die voordeel wat hierdie verhoudings kan inhou (Ariyawansa, 2009:86; Schneider, 2016:38-39). Die agent kan deur middel van sterk verhoudings met sleutelbelangegroep nie net sukses in sy beroep behaal nie maar ook druk in 'n mededingende mark weerstaan.

Eiendomsagente in Potchefstroom ervaar tans druk in die mark as gevolg van die toename in eiendomsagentskappe in die area (Property24, 2021). In hierdie studie identifiseer word verbandsinisiëerders en aktevervaardigers as sleutelbelangegroep vir eiendomsagente geïdentifiseer. Sleutelbelangegroep word gesien as onafskeidbaar van die agent en sy werksaamhede en word beskou as ondersteuningsraamwerke waarop die agent steun (Amadi-Enchendu, 2013:38; Caputo, 2013:75).

Gegewe hierdie agtergrond is die fokus van hierdie studie om die top-agente in Potchefstroom, asook die verbandsinisiëerders en aktevervaardigers met wie hulle op 'n gereelde basis werk, se persepsies in te win om sodoende vas te stel hoe agente kommunikasie gebruik om verhoudings met hul sleutelbelangegroep te bestuur.

Daar is van 'n literatuurstudie gebruik gemaak, sowel as semi-gestruktureerde onderhoude met die eiendomsagente van die drie grootste eiendomsagentskappe in Potchefstroom, verbandsinisiëerders en aktevervaardigers. Die deelnemers is deur middel van 'n doelgerigte steekproef en daarna deur die sneeubalmetode gekies. Die sisteembenadering, tweerigting-simmetriese kommunikasieteorie en die belangegroepverhoudingbestuursteorie is as die teoretiese raamwerk gebruik (Grunig & Grunig, 1992:292; Holmstrom, 2004:126; Hon & Grunig, 1999; Marsh 2010:360; West & Turner, 2014:58).

Die bevindinge van die studie is dat verhoudings tussen die eiendomsagente en die verbandsinisiëerders sowel as die aktevervaardigers ontstaan, maar dat die verhoudings nie noodwendig op tweerigting-simmetriese kommunikasiepraktyke gebaseer word nie. Die aard van die verhoudings is eenrigting en weersprek die aanname dat tweerigting-simmetriese kommunikasie nodig is vir sterk verhoudings tussen partye.

Trefwoorde:

Aktevervaardigers; Belangegroepverhoudingsbestuur; Eiendomsagente; Potchefstroom;
Sisteembenadering; Sleutelbelangegroep; Tweerigting-simmetriese kommunikasie;
Verbandsinisiëerders

ABSTRACT

Strong relationships between an organisation and its stakeholders are necessary for success as well as survival in the market (Grunig, 2006:159; Hon & Grunig, 1999:8). From this statement the importance of two-way symmetrical communication and the stakeholder relationship management theory are also emphasised. Real estate agents are one such entity that can benefit from strong relationships with stakeholders, seeing the increasing benefit that these relationships can bring (Ariyawansa, 2009:86; Schneider, 2016:38-39). Key interest groups or stakeholders, not only helps the real estate agent achieve success in its profession but also helps combat pressure in a competitive market.

The real estate agents in Potchefstroom are currently experiencing pressure in the market, due to the increase in real estate agencies in the area (Property24, 2021). As a result of the increase in real estate agents, it can be seen that it is becoming increasingly difficult for agents to succeed. The real estate process was therefore set out and two key role players, which have an influence on the agent's success, were identified in advance, as key stakeholders. These stakeholder groups are classified as bond originators and conveyancers. The key stakeholder groups are seen as inseparable from the agent and its activities and are seen as support frameworks on which the agent relies (Amadi-Enchendu, 2013:38; Caputo, 2013:75). The top agents in Potchefstroom have been identified and therefore used to determine how the agents use communication to manage relationships with stakeholder groups.

To determine the above, a literature study was used, as well as semi-structured interviews with estate agents from the three largest estate agencies in Potchefstroom, bond originators and conveyancers. The participants were chosen by means of purposive sampling method and thereafter through snowball sampling. The systems approach, two-way symmetrical communication theory and the stakeholder relationship management theory were used in the theoretical framework (Grunig & Grunig, 1992:292; Holmstrom, 2004:126; Hon & Grunig, 1999; Marsh 2010:360; West & Turner, 2014:58).

The results of the study indicate that relationships arise between the real estate agents and the bond originators as well as the conveyancers, but that the relationships are not necessarily based on two-way symmetrical communication practices. The nature of the relations is one-way and stands against the norm, that two-way symmetrical communication is necessary for strong relations between parties.

Key words:

Bond Originators, Conveyancers, Key stakeholders, Potchefstroom, Real Estate Agents, Stakeholder Relationship Management, Systems Approach, Two-Way Symmetrical Communication

INHOUDSOPGAWE

HOOFSTUK 1: INLEIDING, KONTEKS EN PROBLEEMSTELLING.....	1
1.1 Inleiding.....	1
1.1.1 Die Suid-Afrikaanse eiendomsmark.....	1
1.1.2 Die eiendomsmark in Potchefstroom	2
1.1.3 Sleutelbelangegroeppe in die eiendomsmark	3
1.1.4 Tweerigting-simmetriese kommunikasie om verhoudings tussen eiendomsagente en sleutelbelangegroeppe te bou.....	7
1.1.5 Probleemstelling en algemene navorsingsvraag	8
1.2 Spesifieke navorsingsvrae.....	9
1.3 Spesifieke navorsingsdoelstellings	10
1.4 Sentrale teoretiese argumente.....	10
1.5 Navorsingsbenadering en -metodes	12
1.5.1 Literatuurstudie.....	13
1.5.2 Semi-gestruktureerde onderhoude	14
1.6 Etiese oorwegings	16
1.7 Beperkings van die studie	17
1.8 Relevansie van die studie	18
1.9 Hoofstukindeling	18
HOOFSTUK 2: DIE BELANG VAN KOMMUNIKASIE OM VERHOUDINGS TE BOU.....	20
2.1 Inleiding.....	20
2.2 Breë teoretiese raamwerk	20
2.2.1 Die sisteembenadering as metateorie vir hierdie studie	21
2.3 Die simmetriese tweerigtingmodel	25
2.3.1 Historiese oorsprong van die kommunikasiemodelle	26
2.3.2 Handelsmodelle	26
2.3.3 Professionele modelle	28
2.4 Belangegroepverhoudingsbestuur	32
2.4.1 Die oorsprong van verhoudingsbestuur	32
2.4.2 Belangegroepverhoudingbestuursteorie: verhoudingsboustrategieë.....	35
2.4.3 Belangegroepverhoudingbestuursteorie: uitkomste van sterk verhoudings.....	37

2.5	Gevolgtrekking	40
HOOFSTUK 3: NAVORSINGSMETODOLOGIE.....		42
3.1	Inleiding.....	42
3.2	Navorsingsstrategie	42
3.3	Kwalitatiewe navorsingsbenadering	43
3.4	Navorsingsmetodes	45
3.4.1	Literatuurstudie.....	45
3.4.2	Semi-gestruktureerde onderhoude	46
3.4.3	Semi-gestruktureerde onderhoude met die top-eiendomsagente van <i>Engel & Völkers</i> , <i>Remax</i> en <i>Theo Eiendomme</i>	47
3.4.4	Semi-gestruktureerde onderhoude met die sleutelbelangegroep (verbandsinisiëerders en aktevervaardigers)	54
3.5	Analise van die kwalitatiewe data.....	60
3.6	Geldigheid en Betroubaarheid.....	62
3.7	Etiese kwessies	63
3.8	Samevatting	64
HOOFSTUK 4: BEVINDINGE UIT SEMI-GESTRUKTUREERDE ONDERHOUE MET DIE EIENDOMSAGENTE.....		66
4.1	Inleiding.....	65
4.2	Die sisteem in geheel en die invloed van die sisteem op die verhouding	65
4.3	Algemene benadering tot sleutelbelangegroep.....	67
4.3.1	Belangegroep-identifisering	67
4.3.2	Bestaande verhouding.....	68
4.3.3	Die bestuur van kommunikasiekanale	69
4.3.4	Samevatting aangaande die algemene benadering tot sleutelbelangegroep	71
4.4	Die teenwoordigheid van tweerigting-simmetriese praktyke tussen die agente en hulle sleutelbelangegroep	72
4.4.1	Gedeelde belang	73
4.4.2	Terugvoer	74
4.4.3	Balans	76
4.4.4	Etiese kommunikasie.....	77

4.4.5	Samevatting aangaande die teenwoordigheid van tweerigting-simmetriese kommunikasiepraktyke	78
4.5	Die teenwoordigheid van sterk verhoudings tussen agente en hul sleutelbelangegroep.....	78
4.5.1	Belangegroepverhoudingbestuursteorie: verhoudingsboustrategieë.....	78
4.5.2	Belangegroepverhoudingbestuursteorie: uitkomst van sterk verhoudings.....	79
4.6	Samevatting aangaande die eiendomsagente se persepsies.....	89
HOOFSTUK 5: BEVINDINGE UIT SEMI-GESTRUKTUREERDE ONDERHOUE MET DIE VERBANDSINISIEERDERS.....		94
5.1	Inleiding.....	93
5.2	Die sisteem in geheel en die invloed van die sisteem op die verhouding	93
5.3	Algemene benadering tot eiendomsagente	95
5.4	Die teenwoordigheid van tweerigting-simmetriese praktyke tussen die verbandsinisiëerders en die eiendomsagente.....	97
5.4.1	Gedeelde belang	98
5.4.2	Terugvoer	100
5.4.3	Balans	101
5.4.4	Etiese kommunikasie.....	102
5.4.5	Samevatting aangaande die teenwoordigheid van tweerigting-simmetriese kommunikasiepraktyke	103
5.5	Die teenwoordigheid van sterk verhoudings tussen die verbandsinisiëerders en die eiendomsagente.....	104
5.5.1	Belangegroepverhoudingbestuursteorie: verhoudingsboustrategieë.....	104
5.5.2	Belangegroepverhoudingbestuursteorie: uitkomst van sterk verhoudings.....	105
5.6	Samevatting aangaande die verbandsinisiëerders se persepsies.....	114
HOOFSTUK 6: BEVINDINGE UIT SEMI-GESTRUKTUREERDE ONDERHOUE MET DIE AKTEVERVAARDIGERS.....		120
6.1	Inleiding.....	119
6.2	Sisteem in die geheel en die invloed van die sisteem op die verhouding	119
6.3	Aktevervaardigers se algemene benadering tot die verhouding met eiendomsagente	122

6.4	Die teenwoordigheid van tweerigting-simmetriese kommunikasiepraktyke tussen die aktevervaardigers en die eiendomsagente	123
6.4.1	Gedeelde belange	124
6.4.2	Terugvoer	126
6.4.3	Balans	127
6.4.4	Etiese kommunikasie.....	129
6.4.5	Samevatting aangaande die teenwoordigheid van tweerigting-simmetriese kommunikasiepraktyke	130
6.5	Die teenwoordigheid van sterk verhoudings tussen die aktevervaardigers en die eiendomsagente	130
6.5.1	Belangegroepverhoudingbestuursteorie: verhoudingsboustrategieë.....	130
6.5.2	Belangegroepverhoudingbestuursteorie: uitkomst van sterk verhoudings.....	132
6.6	Samevatting aangaande die aktevervaardigers se persepsie	140
HOOFSTUK 7: GEVOLGTREKKING		146
7.1	Inleiding.....	145
7.2	Beantwoording van die spesifieke navorsingsvrae	146
7.2.1	Spesifieke navorsingsvraag 1: Riglyne uit die teorie	146
7.2.2	Tweeërting-simmetriese kommunikasie	148
7.2.3	Belangegroepverhoudingbestuursteorie	148
7.2.4	Spesifieke navorsingsvraag 2: Bevindinge uit die semi-gestruktureerde onderhoude met eiendomsagente	151
7.2.5	Spesifieke navorsingsvraag 3: Bevindinge uit die semi-gestruktureerde onderhoude met verbandsinisiëerders.....	155
7.2.6	Spesifieke navorsingsvraag 4: Bevindinge uit die semi-gestruktureerde onderhoude met die aktevervaardigers.....	159
7.3	Beantwoording van die algemene navorsingsvraag.....	164
7.3.1	Kommunikasiepraktyke tussen die eiendomsagente en die sleutelbelangegroep (verbandsinisiëerders en aktevervaardigers).....	164
7.3.2	Verhoudings tussen die eiendomsagente en die sleutelbelangegroep (verbandsinisiëerders en aktevervaardigers)	165
7.4	Voorstelle aan die agente en sleutelbelangegroep	168
7.5	Beperkings van die studie en voorstelle vir toekomstige studies	169
7.6	Samevatting	170

BRONNELYS.....	175
AANHEGSEL A: UITNODINGSBRIEF AAN EIENDOMSAGENTE, VERBANDSINISIEERDERS EN AKTEVERVAARDIGERS	188
AANHEGSEL B: BEWYS VAN KWALITEITSKONTROLE (TAAL- EN TEGNIIESE VERSORGING)	190

LYS VAN TABELLE

Tabel 1-1:	Konseptualisering van die studie	11
Tabel 2-1:	Teoretiese raamwerk vir die studie.....	21
Tabel 2-2:	Opsomming van die kommunikasiemodelle (Grunig & Hunt, 1984:22)	31
Tabel 2-3:	Konstrukte ter beantwoording van spesifieke navorsingsvraag 1	41
Tabel 3-1:	Navorsingstrategie	42
Tabel 3-2:	Deelnemers (top-agente)	48
Tabel 3-3:	Uiteensetting van onderhoudskedule (eiendomsagente)	49
Tabel 3-4:	Onderhoudskedule (eiendomsagente)	51
Tabel 3-5:	Sleutelbelangegroepe soos geïdentifiseer deur die top-eiendomsagente	55
Tabel 3-6:	Uiteensetting van onderhoudskedule uiteensetting (sleutelbelangegroepe)	56
Tabel 3-7:	Onderhoudskedule (sleutelbelangegroepe).....	57
Tabel 3-8:	Stappe van 'n tematiese inhoudsanalise	61
Tabel 3-9:	Temas en kategorieë van transkripsie	61
Tabel 4-1:	Persepsies van eiendomsagente ter beantwoording van die spesifieke navorsingsvraag 2.....	91
Tabel 5-1:	Persepsies van die verbandsinisiëerders ter beantwoording van spesifieke navorsingsvraag 3	117
Tabel 6-1:	Persepsies die aktevervaardigers ter beantwoording van spesifieke navorsingsvraag 4.....	143
Tabel 7-1:	Literatuurraamwerk van die studie	150
Tabel 7-2:	Vergelyking van die kwalitatiewe bevindings ten einde die algemene navorsingsvraag te beantwoord	171

LYS VAN FIGURE

Figuur 2.1:	'n Sisteem-denkwysse	22
Figuur 2.2:	Voorstelling van die handelsmodelle	28
Figuur 2.3:	Voorstelling van die professionele modelle	31

HOOFSTUK 1: INLEIDING, KONTEKS EN PROBLEEMSTELLING

1.1 INLEIDING

Organisasies wat effektief funksioneer en hulle organisatoriese doelwitte bereik, is organisasies wat sterk verhoudings met hulle belangegroepe handhaaf. Om organisatoriese doelwitte te bereik moet organisasies ondersteunende verhoudings met belangegroepe bou. (Grunig, 2006:159; Hon & Grunig, 1999:8).

Sterk verhoudings met belangegroepe is tot voordeel van organisasies, omdat dit die koste van litigasie, regulasie, wetgewing, boikotte en drukveldtogte kan verminder. Hierdie verhoudings moet reg bestuur word, om 'n impak op die bogenoemde organisatoriese sukses, te hê. (Grunig, 2006:159). Om voordeel te trek uit verhoudings met belangegroepe is dit belangrik om te verseker dat hierdie verhoudings korrek bestuur word. Ongeag die soort verhouding wat tussen 'n organisasie en sy belangegroepe ontstaan, sal die verhouding nooit sterk wees indien beide partye nie daarby baat nie (Mathee, 2011:38). Daar kan dus aanvaar word dat die bou van sterk langtermynverhoudings tussen 'n organisasie en sy belangegroepe op die tweerigting-simmetriese kommunikasiemodel gebaseer moet wees – juis omdat gedeelde belang deur hierdie model aangemoedig word (Grunig, 2006:159; Hon & Grunig, 1999:11). Tweerigting-simmetriese kommunikasie word beskou as 'n boublok van sterk verhoudings.

1.1.1 Die Suid-Afrikaanse eiendomsmark

Die eiendomsmark is 'n besigheidsarena wat by die implementering van sterk verhoudings kan baat. Die Suid-Afrikaanse eiendomsmark word sedert 1994, en spesifiek in die laaste dekade, deur plaaslike beleggers gesien as 'n aantreklike beleggingsgeleentheid te midde van politieke transformasie en onstabiliteit. Alhoewel die eiendomsmark weens die valuta-risiko nie soveel aandag onder internasionale beleggers geniet nie, word dit steeds beskou as 'n likiede mark (DLA Piper & CBRE, 2016:3). Die kommersiële eiendomsmark sowel as die residensiële eiendomsmark bemagtig Suid-Afrikaners, omdat hierdie mark toegang tot eiendom bied. Die idee dat Suid-Afrikaners eiendom kan bekom en besit gaan met kapitaalgroei gepaard, wat op sy beurt weer finansiële sekerheid aan Suid-Afrikaanse landsburgers verskaf (Nenzhelele, 2016:4). Die eiendomsmark in Suid-Afrika was in 2018 ongeveer 76 biljoen dollar werd (ongeveer R999 biljoen) en het bygedra tot die globale opkomende eiendomsmark (Marzuki, 2018:295).

Gegewe die eiendomsmark se prominente teenwoordigheid in die Suid-Afrikaanse ekonomie, asook die bydra wat dit tot die globale ekonomie maak, kan daar afgelei word dat hierdie mark besig is om te groei en dat sterk mededinging in hierdie mark teenwoordig is.

Die repokoers was tydens die tyd van die studie die laagste wat dit in 50 jaar was, teen 3.5% (Naidoo, 2021). In November 2021 het die repokoers 'n klein bietjie verhoog na 3.75% (BusinessTech, 2021). Die repokoers kan gedefinieer word as die koers waarteen die Suid-Afrikaanse Reserwebank geld leen aan kommersiële banke. Die repokoers is ook 'n metode om inflasie te beheer. Die repokoers word direk gekoppel aan kommersiële banke se rentekoerse (die koers waarteen kommersiële banke geld aan kliënte leen) (Business Insider, 2021). As gevolg van die lae terugbetalingskoers word die eiendomsmark tans in 'n positiewe lig beskou, omdat selfs jong kopers nou verbande kan bekom en teen 'n bekostigbare koers kan terugbetaal. Die lae repokoers het derhalwe gesorg vir 'n toename in die hoeveelheid moontlike kopers. Die kopersmark is groot, die terugbetaling van verbande is laag, en die repokoers gaan nie sommer vinnig styg nie (BetterBond, 2021). Al hierdie faktore dra by tot die groeiende eiendomsmark in Suid-Afrika.

Soos reeds vermeld, verskaf eiendomsagentskappe in die Suid-Afrika deur hulle dienste sekuriteit aan landsburgers. Eiendomsagentskappe dra ook by tot werkskepping wat op die beurt weer armoede kan verminder. Die eiendomsmark bevorder ook ekonomiese groei en sorg vir die vaardigheidsontwikkeling van agente (Nenzhelele, 2016:1). Die bemagtigingsfunksie van eiendomsagentskappe hou dus nie net verband met ekonomiese gewin nie; die werk van agentskappe skep werkseleenthede en help landsburgers om eiendom te bekom (Nenzhelele, 2016:4).

Weens die aantreklikheid van die mark, tree talle nuwe agentskappe en agente toe tot die eiendomsmark. Dit is moeilik vir nuwe agente en agentskappe om suksesvol te wees, omdat hulle nie op gevestigde verhoudings en ondersteuningsraamwerke kan steun nie.

Omdat kommunikasie bepalend is vir sukses, is goeie kommunikasie-strategieë en -vaardighede belangrik vir oorlewing in die besigheidsomgewing, juis omdat kommunikasie verhoudings met belangegroepe vestig en versterk. Aangesien 'n organisasie nie sonder sy belangegroepe kan oorleef nie is dit belangrik om hierdie verhoudings te bestuur. Die argument kan dus gemaak word dat agente wat in die eiendomsmark werk goeie kommunikasievaardighede en -strategieë binne hul ondersteuningsnetwerke moet toepas om sukses te behaal en te oorleef.

1.1.2 Die eiendomsmark in Potchefstroom

Soos op die nasionale vlak, is daar sterk mededinging in die Potchefstroomse eiendomsmark. Potchefstroom is 'n dorp geleë in die Noordwes-provinsie, en word gesien as 'n universiteitsdorp omdat een van die Noordwes-Universiteit se kampusse op die dorp geleë is. Potchefstroom is 162 vierkante kilometer groot. Daar is tans 127 eiendomsagentskappe wat in die area werkzaam

is, wat elkeen 'n aantal eiendomsagente in diens het. Daar is slegs 'n beperkte aantal eiendomme in die mark en die agente ervaar dus interne mededinging om eiendomme wat op die mark is te bekom en te verkoop.

Ander faktore dra ook tot die mededingende eiendomsmark in Potchefstroom by. Zhang en Ren (2006:1) voer aan dat eiendomsagente wat gevestig is en 'n sterk openbare beeld het as gevolg van 'n goeie reputasie en 'n groot konsessiebasis, die eiendomsmark in die bepaalde area kan oorheers. Hierdie dominansie kan veroorsaak dat kleiner eiendomsagentskappe of agente wat net in kleiner geografiese gebiede werk nie sal oorleef in die mededingende mark nie.

Eiendomsagente werk grotendeels vir kommissie, wat gedefinieer word as 'n betaling wat ontvang word op grond van verkope (Merriam-Webster Inc., 2021). Wanneer eiendomsagente nie eiendomme verkoop nie, ontvang hulle nie 'n inkomste nie, wat beteken dat hulle nie kan oorleef nie. Eiendomsagente ding ook mee vir alleenmandate wat beteken dat die agent met die alleenmandaat die enigste agent is wat die mag het om die eiendom te bemark, en ook finansiële daarby baat wanneer 'n ander agent die eiendom sou verkoop (Davies, 2016).

Wanneer die hoeveelheid eiendomsagente teenoor die hoeveelheid beskikbare voorraad (eiendomme) in die area opgeweeg word, kan daar vasgestel word wanneer daar 'n gaping ontstaan tussen agente wat gereeld eiendom bekom en verkoop, en agente wat nie eiendom het om te bemark nie en dus ook nie verkope kan inisieer nie. Top-agente kan gemeet word aan die aantal eiendomme wat deur hierdie agente gelys en verkoop word. Dit is belangrik om vas te stel wat top-agente onderskei van agente wat sukkel sodat daar 'n riglyn saamgestel kan word, ten einde te dien as leiding.

1.1.3 Sleutelbelangegroepe in die eiendomsmark

Die eiendomsproses is kompleks en derhalwe is dit belangrik om die kernrolspelers in hierdie proses te identifiseer en te verstaan. Elke eiendomsagentskap, insluitend die eiendomsagentskappe wat in hierdie studie ondersoek word, het 'n unieke organisatoriese kultuur. Al stem die kernwerkzaamhede van alle eiendomsagentskappe en -agente ooreen, beskou elkeen sy interne en eksterne omgewing vanuit 'n unieke organisatoriese persepsie (Caputo, 2013:67). Wanneer daar gefokus word op verhoudingsbestuur vir eiendomsagente is dit belangrik om in gedagte te hou dat daar reeds 'n groep geïdentifiseerde belangegroepe bestaan. Belangegroepe word gedefinieer as enige individu of groep individue wat die organisasie beïnvloed of deur die organisasie beïnvloed word (Caputo, 2013:66; Freeman & McVea, 2001:3; Scholl, 2001:737). Hierdie groepe kan in twee kategorieë verdeel word, naamlik primêre en sekondêre deelnemers (Caputo, 2013:66). Primêre deelnemers kan gesien word as individue of

groepe individue wat deur die organisasie beïnvloed word en sodoende direk bydra tot die organisatoriese projek of werksaamhede. Diegene wat deur die organisasie geaffekteer word, maar nie direk by die projek of werksaamhede betrek word nie, word gesien as sekondêre deelnemers tot die organisasie (Caputo, 2013:66; Clarkson, 1995:106). Vir eiendomsagentskappe, sluit primêre deelnemers aktevervaardigers, verbandsinisiëerders, kliënte, verskaffers, aandeelhouers, die eiendomsagente wat deel vorm van die span, finansiële borge en ander werknemers in. Sekondêre belangegroepes kan geïdentifiseer word as enige individue wat glo dat hulle 'n aandeel in die projek of werksaamhede het (Clarkson, 1995:107). Hierdie individue sluit in omgewingskundiges, die media, nasionale en plaaslike wetgewers, die plaaslike gemeenskap, sosiale en politieke organisasies, inwoners in die nabye omgewing en ook sosiale dienste soos skole en hospitale (Amadi-Enchendu, 2013:38; Caputo, 2013:75).

Ramwell (2008:3) beskou die verskillende deelnemers in die eiendomsproses as eiendomsagente, verkopers, kopers, aktevervaardigers, verbandsinisiëerders en regeringsinstansies soos die aktekantoor, die inkomstediens en munisipale diensgewers. Elkeen van die deelnemers het 'n kerndoel in die eiendomsproses. Hon en Grunig (1999:9) beveel aan dat die organisasie moet verstaan wie sy belangrikste strategiese deelnemers is, sodoende sleutelbelangegroepes vanuit die deelnemers te identifiseer. Dit is belangrik sodat daar ten einde onderskei word, na wie slegs 'n aandeel het in die proses (deelnemer) en wie 'n invloed op die proses het, of daardeur beïnvloed word (belangegroep). Dan is dit ook belangrik om kommunikasieprogramme te implementeer om verhoudings te bou met die belangegroepes en te bepaal wat die uitkoms van hierdie verhoudings vir die organisasie inhou.

In hierdie studie is daar vooraf bepaal wie die sleutelbelangegroepes van eiendomsagente is, deur die eiendomsproses te oorweeg. Die proses begin gewoonlik by 'n eiendom wat in die mark gesit word deur 'n verkoper. Die verkoper stel dan 'n agent aan om die verkoop van sy eiendom te hanteer. Die agent kry potensiële kopers wat gevolglik 'n aanbod op die eiendom maak. Wanneer die aanbod aanvaar is, word daar vir 'n verband aansoek gedoen (indien dit nie 'n kontanttransaksie is nie) en sodra die verband goedgekeur is, word die eiendomsoordragproses aan die gang gesit (Private Property, 2017). Die agent word in hierdie proses as die bemiddelaar gesien, wat sorg vir kommunikasie tussen die koper en die verkoper. Dit is egter belangrik om in ag te neem dat na afloop van die ooreenkoms op die verkoop van die eiendom, daar ander kernrolspelers is wat die oordragproses bestuur (Property24, 2021). Die koop-ooreenkoms is 'n wettige bindende kontrak en derhalwe word die hulp van 'n aktevervaardiger benodig om alle wetlike prosesse en administrasie te hanteer. Die verbandsinisiëerder is ook 'n kernrolspeler wat die proses kan vergemaklik. Die verbandsinisiëerder doen by verskillende banke aansoek vir finansiering namens die kopers om te verseker dat hulle die beste rentekoers kry. Om 'n

verbandsinisieerder te gebruik kos nie die koper enige geld nie, maar die bank voorsien die verbandsinisieerder van 'n eenmalige betaling sodra 'n verband registreer (Property24, 2021). Verbandsinisieerders kan ook vooraf 'n rol speel om vir die moontlike koper vooraf 'n lening van 'n bepaalde bedrag te bewerkstellig.

Wanneer die moontlike koper sy finansiering deur middel van die verbandsinisieerder bekom, word die aktevervaardiger by die transaksionele proses betrek. Soos genoem is daar ander deelnemers, onder andere regeringsinstansies soos die aktekantore, die Suid-Afrikaanse Inkomstediens (SARS) en verskillende munisipale entiteite. Nadat die koop-ooreenkoms onderteken is, skakel die aktevervaardiger met die betrokke partye en vergemaklik die proses vir die eiendomsagent. Die aktevervaardiger word deur die verkoper aangewys en sorg dat die transaksie plaasvind, sodat die eiendom vanaf die verkoper se naam in die koper se naam oorgedra word. Alle kostes en wetlike aspekte van die oordrag van 'n eiendom word deur die aktevervaardiger hanteer (Amadi-Echendu, 2013:34; Property24, 2021). Dit is duidelik dat, alhoewel die koper en die verkoper noodsaaklik is vir die inisiëring van die eiendomsproses, die proses nie suksesvol kan verloop indien daar nie finansiering verkry word nie en die wetlike prosesse nie voltooi word nie. Die verbandsinisieerder en aktevervaardiger is dus sleutelbelangegroep vir eiendomsagente en nie slegs die kopers en verkopers soos baie mense sou dink nie.

Volgens Amadi-Echendu (2013:166) staan die verbandsinisieerder sentraal in die eiendomsproses. Hierdie afleiding kan gemaak word omdat slegs 10% van alle transaksies wat deur eiendomsagente bestuur word, kontanttransaksies is (Lightstone, 2021). Die meerderheid eiendomstransaksies benodig finansiering. Finansiering is nie vrylik bekombaar nie en meer as 50% van finansieringsaansoeke moet heroorweeg word. Heroorweging dui aan dat die aansoek vir finansiering hersien moet word as gevolg van 'n probleem in die aansoek wat deur die verbandsinisieerder ingedien is, of weens die aansoeker se swak kredietrekord. Indien aansoeke vir finansiering heroorweeg word, kan dit die finansieringsproses tot en met drie maande verleng. Dit is juis belangrik vir die eiendomsagent om 'n sterk verhouding met die verbandsinisieerder te handhaaf, sodat die eiendomsagent die verbandsinisieerder kan vertrou om finansiering so vinnig as moontlik te bekom en ook sodat daar 'n gemeenskaplike verstandhouding ontstaan wanneer die verbandsinisieerder aan die eiendomsagent voorstelle maak op grond van finansiering en bekostigbaarheid. Hierdie verhoudings moet dinamies wees, omdat die eiendomsagent aandag moet skenk aan die belangegroep se behoeftes, soos om eties te werk te gaan en verbande te verkry wat nie kliënte in onbekostigbare skuld sal dompel nie. Die behoeftes van belangegroep kan slegs betrek word by die besluitnemingsproses as die kommunikasie tweerigting-simmetries is.

Die rol van aktevervaardigers is ook van belang in die proses. Die aktevervaardiger sorg dat die eiendom vanaf die verkoper se naam na die koper se naam oorgedra word (Van der Walt & Pienaar 1999:45). Die proses moet effektief en doeltreffend bestuur word sodat daar nie knelpunte na vore kom nie. Wanneer knelpunte in die proses vermy word, neem ekonomiese profyt en mededinging toe. Dit beteken dat die reputasie van die aktevervaardiger 'n hupstoot kry as gevolg van goeie dienslewering (Amadi-Enchendu, 2013:2). Knelpunte wat deur aktevervaardigers veroorsaak word hou gewoonlik verband met die erkenning van instruksie, aansoek vir verbandkansellasië, nalatigheid op grond van kontrakte deur te versuim om te verseker dat opskortende voorwaardes nagekom word, die afstand tussen die verkoper/koper (hierdie partye konsulteer afsonderlik met die aktevervaardiger), die aktevervaardiger en die aktekantoor, instruksie van oordrag sowel as oordragte wat ander aktevervaardigers betrek (Amadi-Enchendu & Kruger, 2016:8). Dit dui daarop dat daar wel sekere aspekte is wat deur die aktevervaardiger beheer kan word en indien hierdie aspekte nie goed bestuur word nie, dit die oordrag kan verleng tot langer as die normale vier-maande proses soos voorgestel deur Amadi-Enchendu (2013:168).

Die algemene persepsie is dat die vertraging van oordrag in die aktevervaardiger se kantoor ontstaan. Dit is derhalwe belangrik dat daar 'n sterk verhouding tussen die aktevervaardiger en die eiendomsagent bestaan, sodat die eiendomsagent vertrouwd is met die aktevervaardiger se werksaamhede, werksetiek en ook weet dat die aktevervaardiger alles in sy vermoë doen om die transaksie so gou moontlik te registreer. Dit is belangrik om nie oponthoude op die aktevervaardiger te blameer nie. Amadi-Enchendu en Kruger (2016:12) dui aan dat aktevervaardigers minder foute maak wanneer eiendomsagente meer betrokke is in die proses en aktevervaardigers aanspreeklik hou. Dit is duidelik dat indien die proses vertraag word, die eiendomsagent se reputasie skade sal ly. Derhalwe is agente se verhouding met aktevervaardigers belangrik vir sukses omdat dit aanspreeklikheid en effektiwiteit aanmoedig. Die sukses van eiendomsagente word gemotiveer deur die verhouding met die aktevervaardiger, omdat die eiendomsmark grotendeels floreer op belangegroepverhoudings (Schneider, 2016:38-39).

Amadi-Echendu (2013:31) verwys na die eiendomsproses en die oordragsprosedure as drieledig van aard en noem dat die agent die afhandeling van die proses aan die oordragsprokureur oorlaat en ook 'n finansierder in die transaksie betrek. 'n Groot hoeveelheid mag berus gevolglik by die oordragsprokureur/aktevervaardiger en die verbandsinisiëerder. Hierdie deelnemers word as kernrolspelers in die proses geïdentifiseer. Alhoewel daar verwys word na ander verskaffers is dit belangrik om te noem dat indien die verbandsinisiëerder en die aktevervaardiger nie hulle rol in

die proses vervul nie, ander sekondêre rolspelers, soos reeds geïdentifiseer, nie by die transaksie betrek sal kan word nie (Amadi-Enchendu, 2013:36). Die mag van die aktevervaardigers en die verbandsinisiëerders lê in hulle werksproses en hulle vermoë om transaksies spoedig te voltooi en ook finansiering vir hul kliënte te bekom. Indien hierdie take nie effektief afgehandel word nie, sal dit die eiendomsagent negatief beïnvloed. Dit is duidelik dat mededinging tussen eiendomsagente in die Potchefstroomse eiendomsmark, deur middel van die ondersteuning van hierdie diensverskaffing, die agent direk kan benadeel, omdat ondersteuning deur die groepe die agent se reputasie gunstig beïnvloed. Hierdie stelling word gemaak teen Zhang en Ren (2006:4) se bewering dat agente wat goeie diens lewer en positiewe verwysings kan gee meer sukses bereik as dié wat nie hierdie voordele tot hulle beskikking het nie. Hierdie voordele is slegs bekombaar deur die bou van sterk verhoudings met die geïdentifiseerde belangegroepe (Amadi-Enchendu, 2013:38). Dit is derhalwe belangrik vir eiendomsagente om goeie verhoudings met verbandsinisiëerders en aktevervaardigers te bou, gegewe hul impak op die eiendomsproses. Dit is dan ook duidelik dat goeie verhoudings met hierdie sleutelbelangegroepe waardevol en voordelig is vir eiendomsagente.

1.1.4 Tweerigting-simmetriese kommunikasie om verhoudings tussen eiendomsagente en sleutelbelangegroepe te bou

Soos reeds genoem, word suksesvolle organisasies geïdentifiseer as entiteite wat sterk verhoudings met belangegroepe handhaaf, en derhalwe sukses bereik omdat hulle sleutelbelangegroepe hulle besigheidsdoelwitte ondersteun (kyk afdeling 1.1). Sterk verhoudings met belangegroepe, soos bespreek in afdeling 1.1, word gewoonlik gefasiliteer deur tweerigting-simmetriese kommunikasie, juis omdat tweerigting-simmetriese kommunikasie gedeelde belange handhaaf en 'n aanduider is vir sterk verhoudings.

Sterk verhoudings speel 'n positiewe rol vir eiendomsagente, omdat sterk verhoudings met sleutelbelangegroepe ondersteuning bied aan agente, veral tydens politieke, ekonomiese en sosiale veranderinge (Lowies & Hall, 2016:359-363). Hierdie verhoudings, soos voorheen verwys (sien afdeling 1.1.1) is kern vir organisatoriese sukses. Tweerigting-simmetriese kommunikasie word beskou as 'n maatstaf wat in die skakelwerkdomein gebruik word om verhoudings te bou, omdat dit sorg vir wedersydse verstandhouding tussen 'n organisasie en sy belangegroepe (Guth & Marsh, 2006:9; Waddington, 2013:2). Wanneer die organisasie verhoudings met belangegroepe handhaaf wat volgens tweerigting-simmetriese kommunikasie en die belangegroepverhoudingbestuursteorie uitgevoer word, kan dit 'n deurslaggewende voordeel bied vir die organisasie, omdat sterk verhoudings, soos genoem, 'n integrale rol speel vir die organisasie en vir eiendomsagente om 'n mededingende voordeel te bekom (Crane & Livesy, 2003:40; Grunig, 2006:159; Wilkerson, 2018:3).

Die mededingende voordeel wat eiendomsagente uit hierdie verhoudings trek spruit uit die lojaliteit van hulle belangegroepe, die vertrouensverhoudings tussen die partye, die wedersydse verwysings wat geskied en die finansiële gewin wat die partye as gevolg van die verhouding ontvang. Hierdie voordele dien as aanmoediging vir eiendomsagente en lewer 'n bydrae tot die bereiking van hulle doelwitte (Alexander *et al.*, 2015:1; James, 2016:493). Sukses word bereik wanneer elke party in die verhouding sy kernbevoegdheid tot die beste van sy vermoë uitvoer. Dit is verder belangrik dat indien elke deelnemer sy werk tot die beste van sy vermoë verrig daar tog wel 'n gedeelde belang in die proses ontstaan (Amadi-Enchendu & Kruger, 2016:4; Ariyawansa, 2009:86; Newell & Plank 2011:1). Hierdie gedeelde belang is 'n direkte uitkoms van die tweerigting-simmetriese kommunikasie. Deur terug te verwys, na afdeling 1.1. word tweerigting-simmetriese kommunikasie beskou as die boublok van sterkverhoudings, juis omdat die uitkomste van tweerigting-simmetriese kommunikasie as ruggraat dien vir sterk verhoudings. Die afleiding kan derhalwe gemaak word dat tweerigting-simmetriese kommunikasie 'n bydrae lewer tot verhoudings tussen agente en hul sleutelbelangegroepe. Die verhouding sal positief wees indien elke party sy deel doen, die verhouding voortspruit vanuit tweerigting-simmetriese kommunikasie en, weens die voordele wat hierdie verhouding inhou, sal agente 'n groter kans op sukses staan in 'n mededingende mark.

1.1.5 Probleemstelling en algemene navorsingsvraag

Wanneer daar op die Potchefstroomse eiendomsmark gefokus word, word daar opgemerk dat die toename in die toetrede tot die eiendomsmark 'n gevolg is van die lae repokoers en dat dit aanleiding gee tot 'n toename in agente wat die mark wil betree, juis omdat daar nou meer potensiële kopers is. Hierdie studie fokus op Potchefstroom; 'n area waar 'n oorvol eiendomsmark teenwoordig is en daar tans 127 eiendomsagentskappe gevestig is (Property24, 2021). Dit kan moeilik wees vir eiendomsagente wat in hierdie omgewing hulle werksaamhede voortsit, om sukses te behaal. Kommunikasie word nie noodwendig gesien as sentraal tot eiendomsagente se werk nie, omdat die voordeel van effektiewe kommunikasie, sterk verhoudings en verhoudingsboustrategieë, nie noodwendig aan die agente geopenbaar word nie en derhalwe nie prominent in hulle werksaamhede teenwoordig is nie. Dit is egter noodsaaklik dat eiendomsagente, veral in die kompeterende eiendomsmark van Potchefstroom, die impak van goeie kommunikasie en sterk verhoudings met sleutelbelangegroepe verstaan.

Die sleutelbelangegroepe waarop daar in hierdie studie gefokus word as gevolg van die belang van hierdie entiteite in die eiendomsagent se sukses, is geïdentifiseer as verbandsinisiërs en aktevervaardigers. Hierdie partye is geïdentifiseer as gevolg van die deurslaggewende rol wat hulle speel in die eiendomsproses en ook omdat die dienste en die vermoëns van hierdie partye

reflekteer op die reputasie van die eiendomsagent. Verbandsinisiëerders en aktevervaardigers is kern tot 'n eiendomsagent se transaksies en daarom is tweerigting-simmetriese kommunikasie om goeie verhoudings met hierdie rolspelers te bou van kardinale belang.

Vir die doel van hierdie studie word die eiendomsagentskappe wat tans die beste in die Potchefstroomse eiendomsmark presteer gebruik om te bepaal hoe hulle kommunikeer om wedersyds-voordelige langtermynverhoudings met sleutelbelangegroepes te bou. Hierdie ondersoek fokus derhalwe op Engel en Völkers, Remax en Theo Eiendomme. Hierdie drie eiendomsagentskappe word beskou as die top-presterende eiendomsagentskappe in Potchefstroom, omdat hierdie eiendomsagentskappe tans die meeste beskikbare eiendom bemark en ook die meeste eiendomme in Potchefstroom verkoop (Property24, 2020). Die top-agente van hierdie agentskappe is vervolgens geïdentifiseer, om vas te stel op watter aspekte hul sukses gegrond is en of hul kommunikasie en verhoudingsboustrategieë met sleutelbelangegroepes 'n deurslaggewende faktor is in hul prestasie in 'n mededingende mark.

Die kommunikasie wat deur hierdie eiendomsagente gebruik word om verhoudings met verbandsinisiëerders en die aktevervaardigers te bou, is aan die strategieë en uitkomstes van die belangegroepverhoudingbestuursteorie gemeet om te bepaal of hierdie eiendomsagente sterk verhoudings met hulle sleutelbelangegroepes handhaaf. Deur hierdie kommunikasiepraktyke en verhoudings te analiseer, word daar gevra of verhoudings met sleutelbelangegroepes 'n deurslaggewende rol speel in die sukses wat die top-agente by *Engel & Völkers*, *Remax* en *Theo Eiendomme* in die Potchefstroomse eiendomsmark behaal.

Verdermeer word daar in die literatuurstudie in afdeling 1.5.1 geargumenteer dat daar nog nie 'n soortgelyke studie tussen eiendomsagente en sleutelbelangegroepes (verbandsinisiëerders en aktevervaardigers) in die kompeterende Potchefstroomse eiendomsmark uitgevoer is nie. Die aard en konteks van hierdie studie is dus uniek en kan bydra tot 'n gaping in die literatuur wat hierdie spesifieke fokus vervul.

Teen die bogenoemde agtergrond is die volgende **algemene navorsingsvraag** geformuleer: *Hoe word kommunikasie deur die top-eiendomsagente by Engel & Völkers, Remax en Theo Eiendomme in Potchefstroom bestuur om goeie verhoudings met sleutelbelangegroepes te bou?*

1.2 SPESIFIEKE NAVORSINGSVRAE

Uit die bogenoemde algemene navorsingsvraag kan die volgende spesifieke navorsingsvrae afgelei word:

1.2.1 Watter riglyne word in die literatuur daargestel vir kommunikasiebestuur om goeie verhoudings met belangegroepe te bou, in die besonder volgens die riglyne van die tweerigting-simmetriese model en die belangegroepverhoudingbestuursteorie?

1.2.2 Wat is die top-eiendomsagente van *Engel & Völkers*, *Remax* en *Theo Eiendomme* se persepsie van hulle kommunikasiebestuur met sleutelbelangegroepe (verbandsinisieerders en aktevervaardigers) met die doel om goeie verhoudings te bou?

1.2.3 Wat is die verbandsinisieerders in Potchefstroom se persepsie van hulle kommunikasiebestuur met top-eiendomsagente met die doel om goeie verhoudings te bou?

1.2.4 Wat is die aktevervaardigers in Potchefstroom se persepsie van hulle kommunikasiebestuur met top-eiendomsagente met die doel om goeie verhoudings te bou?

1.3 SPESIFIEKE NAVORSINGSDOELSTELLINGS

Die spesifieke navorsingsdoelstellings word as volg geformuleer vanuit die bogenoemde spesifieke navorsingsvrae:

1.3.1 Om die riglyne vas te stel wat in die literatuur daargestel word vir kommunikasiebestuur om goeie verhoudings met belangegroepe te bou, in besonder die riglyne wat die tweerigting-simmetriese model en die belangegroepverhoudingbestuursteorie daar stel.

1.3.2 Om te bepaal wat die top-eiendomsagente van *Engel & Völkers*, *Remax* en *Theo Eiendomme* se persepsie is van hulle kommunikasiebestuur met sleutelbelangegroepe (verbandsinisieerders en aktevervaardigers) met die doel om goeie verhoudings te bou, deur middel van semi-gestruktureerde onderhoude.

1.3.3 Om te bepaal wat die verbandsinisieerders in Potchefstroom se persepsie is van hulle kommunikasiebestuur met top-eiendomsagente met die doel om goeie verhoudings te bou, deur middel van semi-gestruktureerde onderhoude.

1.3.4 Om te bepaal wat die aktevervaardigers in Potchefstroom se persepsie is van hulle kommunikasiebestuur met top-eiendomsagente met die doel om goeie verhoudings te bou, deur middel van semi-gestruktureerde onderhoude.

1.4 SENTRALE TEORETIESE ARGUMENTE

Gegewe die mededingende aard van die eiendomsbedryf, spesifiek in die Potchefstroom-omgewing, word die eiendomsagente se kommunikasiebestuurpraktyke met die doel om goeie verhoudings met die sleutelbelangegroepe te bou, binne hierdie omgewing ondersoek. Dit word binne die konseptualisering wat in tabel 1-1 opgesom is, uiteengesit.

Tabel 1-1: Konseptualisering van die studie

Metateorie:	Sisteembenadering (binne die kubernetika tradisie)
Hoofteorieë:	Tweerigting-simmetriese kommunikasiemodel
	Belangegroepverhoudingbestuursteorie
Konteks:	Eiendomsagente in die Potchefstroomse eiendomsmark se kommunikasie- en verhoudingsbestuur met verbandsinisiëerders en aktevervaardigers wat as sleutelbelangegroep geïdentifiseer is

Hierdie navorsingstudie word teoreties begrond in die aannames wat in die **sisteembenadering** vorendag kom. Die sisteembenadering is 'n benadering wat vanuit die kubernetikatradsie afkomstig is. Hierdie tradisie redeneer dat kommunikasie 'n sisteem is en vir hierdie sisteem om effektief te funksioneer, moet terugvoer as belangrik geag word (Apuke, 2018:21). Die sisteembenadering poog om die dinamiese interafhanklikheid tussen verskillende komponente van 'n sisteem vas te stel (Lai & Huili Lin, 2017:2). 'n Sisteem word vasgestel wanneer daar sekere strukture en patrone vorendag kom tussen die verskillende elemente. In die sosiale konteks, spesifiek met betrekking tot kommunikasie, word elke sisteem as uniek gesien. Die sisteembenadering kan derhalwe gesien word as 'n struktuur van interafhanklike elemente wat nie kan funksioneer indien daar nie ondersteuning van ander elemente in die sisteem is nie (Lai & Huili Lin, 2017:3).

Wanneer die sisteembenadering in die korporatiewe kommunikatiewe raamwerk beskou word, is 'n organisasie en sy lede 'n kollektiewe entiteit wat deur middel van verskillende verhoudings en netwerke geskakel word (Lai & Huili Lin, 2017:6). Die sisteembenadering fokus grotendeels op die bereiking van ewililibrium en 'n sinergie tussen verskillende elemente. Hierdie benadering is relevant in die konteks van die studie juis omdat tweerigting-simmetriese kommunikasie as 'n sisteem beskou word, omdat dit die invloed tussen die verskillende dele van die sisteem fasiliteer. Dieselfde geld vir belangegroepverhoudings. Sekere uitkomst moet in plek wees om te verseker dat 'n belangegroepverhouding ontstaan. Die gebruik van tweerigting-simmetriese kommunikasie om verhoudings tussen die agente en hul sleutelbelangegroep te fasiliteer kan ook in hierdie konteks as 'n sisteembenadering beskou word, omdat daar wisselwerking geskied tussen die agente en hulle belangegroep deur middel van kommunikasie. As daar 'n onderbreking is in die kommunikasiesisteem, of in die uitkomst van verhoudings, kan tweerigting-simmetriese kommunikasie en goeie belangegroepverhoudings nie ontstaan nie.

Tweerigting-simmetriese kommunikasie word beskou as kommunikasie wat wedersydse verstandhouding aanmoedig, terugvoer genereer en balans handhaaf tussen 'n organisasie en sy belangegroep (Guth & Marsh, 2006:9; Theunissen & Rahman, 2016:4). Die balans of harmonie

wat tussen die partye plaasvind, is 'n direkte gevolg van die voltooiing van die tweerigting-simmetriese kommunikasieproses, wat dui op die idee dat beide partye tevrede is met die kommunikasieproses. Dit is die geval omdat kommunikasie dialogies en interaktief is, en nie oorredend van aard is nie (Theunissen & Rahman, 2016:5). Daar kan derhalwe aanvaar word dat wanneer verhoudingsbestuur met belangegroepe toegepas word deur die eiendomsagente, dit op die beginsels van tweerigting-simmetriese kommunikasie gebaseer moet wees om te verseker dat sterk verhoudings ontstaan, 'n ewililibrium bereik word en wedersydse verstandhouding na vore kom. Hierdie aannames stem ooreen met dié van die sisteembenadering.

Vanuit die tweerigting-simmetriese model, wat streng fokus op die bou van verhoudings wat wedersyds voordelig is, word daar gefokus op die **belangegroepverhoudingbestuursteorie**. Hierdie teorie meen dat organisasies langtermynverhoudings met belangegroepe moet handhaaf om organisatoriese sukses te verseker (Grunig, 1999:3). Die kommunikasie wat geskied om verhoudings te bestuur met belangegroepe word vereenselwig met die tweerigting-simmetriese kommunikasiemodel. Verder moet verhoudingsboustrategieë suksesvol geïmplementeer word om die uitkomstes van goeie verhoudings te bereik (Grunig & Hon, 1999).

Die argument kan dus gemaak word dat eiendomsagente in Potchefstroom goeie verhoudings (soos gemeet aan die uitkomste van goeie verhoudings) met sleutelbelangegroepe moet bou en handhaaf deur tweerigting-simmetriese kommunikasie en verhoudingsboustrategieë te implementeer. Verder word geargumenteer dat daar sinergie en 'n ewililibrium tussen die verskeie partye in die sisteem moet wees, aangesien eiendomsagente, verbandsinisiëerders en aktevervaardigers mekaar wedersyds beïnvloed.

In die studie word die verhoudings wat met sleutelbelangegroepe gebou en gehandhaaf word, gebaseer op die persepsie van die top-eiendomsagente van *Engel & Völkers*, *Remax* en *Theo Eiendom* in Potchefstroom, sowel as die persepsies van die verbandsinisiëerders en aktevervaardigers. Die navorsingsbenadering en metodes wat ingespan is om hierdie persepsies te bekom word vervolgens opsommend bespreek.

1.5 NAVORSINGSBENADERING EN -METODES

Navorsing kan kwalitatief, kwantitatief of deur middel van 'n gemengde metode (wat uit beide kwalitatiewe en kwantitatiewe metodes bestaan) geskied. Hierdie navorsingstudie sal egter berus op 'n kwalitatiewe navorsingsbenadering, omdat hierdie studie grotendeels fokus op data wat verbaal uitgedruk moet word, persepsionele gevolgtrekkings bevat, en opinies, waardes en gevoelens betrek, eerder as om nommers of statistiese metodes te gebruik (Barnham, 2015:839; Du Plooy, 2008:88; Walliman, 2011:130). Die fundamentele verskil tussen die kwalitatiewe en

kwantitatiewe navorsingbenaderings word volgens Queiros *et al.*, (2017:370) toegeskryf aan die idee dat die kwalitatiewe navorsingsbenadering nie soveel waarde heg aan kwantiteit wanneer dit by verteenwoordiging kom nie. In kwalitatiewe navorsing word die fokus eerder verskuif na insig in 'n spesifieke probleem deur middel van analise. Verder word die kwalitatiewe navorsingsbenadering as in-diepte navorsing beskou wat gerig is op aspekte van die werklikheid wat nie kwantifiseerbaar is nie, maar eerder fokus op die dinamika van sosiale verhoudings (Barnham, 2015:837; Queiros *et al.*, 2017:370).

Omdat daar in hierdie navorsingstudie grotendeels gefokus word op die persepsies van individue om die navorsingsvrae te beantwoord, is 'n kwalitatiewe navorsingsontwerp gebruik. Hierdie studie benodig in-diepte terugvoer van deelnemers om tot 'n gevolgtrekking te kom oor hulle kommunikasiebestuur en verhoudingsbou-pogings. Kwalitatiewe navorsing fokus op betekenis, motiewe, aspirasies, geloofsoortuigings, waardes en gedrag wat ooreenstem met 'n dieper vlak van verhoudings, verskynsels en prosesse wat nie noodwendig geoperasionaliseer kan word nie. Omdat daar in hierdie studie grotendeels op die konteks van die probleem gefokus word en persepsionele antwoorde wat duidelikheid deur middel van verduideliking bied, was dit sodoende gepas om kwalitatief te werk te gaan (Queiros *et al.*, 2017:371).

'n Literatuurstudie sowel as semi-gestruktureerde onderhoude word in hierdie studie gebruik as navorsingsmetodes.

1.5.1 Literatuurstudie

Om te verseker dat voldoende inligting verkry is vir hierdie navorsingstudie is 'n verskeidenheid hulpmiddels geraadpleeg. Die navorser het verskillende metodes gebruik om die relevante literatuur op te spoor. Daar is eerstens gebruik gemaak van 'n NEXUS-soektog. Hierdie soektog het relevante literatuur opgelewer, asook studies wat op soortgelyke teoretiese benaderings gebaseer is. Ander databasisse wat deur die navorser geraadpleeg is sluit in: Noordwes-Universiteitsbiblioteek se katalogus (NWU-Boloka), Academia.edu, Communication and Mass Media Complete, EBSCOHost, Elsevier, NWU-Libguides, Sabinet, Scopus, Emerald Insight, en Google Scholar.

Verskillende bestaande studies oor tweerigting-simmetriese kommunikasie en verhoudingsbestuur met belangegroepe is opgelewer tydens navorsing. Holtzhausen (2007) het 'n studie voltooi oor werknemer-tot-werknemer verhoudings by Lonmin Platinum myn. Verhoudingsbestuur met bestuurders van SEESA in Suid-Afrika is deur Landsberg (2014) onderneem. Sutton (2014) het 'n navorsingstudie gedoen oor interne kommunikasie en werknemerverhoudings by die Noordwes-Universiteit. Van Dyk (2014) het die

belangegroepverhoudingbestuursteorie toegepas op nie-winsgewende organisasies deur vas te stel hoe daar deur verhoudings 'n deelnemende kommunikasiemodel vir sosiale ontwikkel kan ontstaan. Mopeloa (2015) het ook verhoudingsbestuur in die nie-winsgewende sektor ondersoek, maar eerder gefokus op die rol daarvan op gemeenskapsdiens. De Beer (2015) het 'n studie gedoen waarin belangegroepverhoudingbestuursteorie gebruik is om vas te stel hoe die vakbond Solidariteit Facebook gebruik om verhoudings te bestuur. Mays (2015) het 'n studie uitgevoer en gefokus op hoe eFundi verhoudings bou spesifiek in die Fakulteit Lettere en Wysbegeerte by die NWU se Potchefstroomkampus. Die bou van verhoudings met alumni van die NWU-Potchefstroomkampus is in 'n vergelykende studie deur Pressly (2016) ondersoek. Le Grange (2016) het ook 'n studie gedoen waarin gefokus is op werknemerverhoudings by Senwes se hoofkantoor. Sutton (2020) het 'n studie gedoen om 'n raamwerk voor te stel vir interne strategiese kommunikasiepraktyke en die tweerigting-simmetriese kommunikasie model hierby betrek. Gerhardi (2018) het 'n soortgelyke vertrekpunt geneem in haar studie ten einde 'n raamwerk vir strategiese kommunikasiebestuur vir klein apteke in die Dr. Kenneth Kaunda-distrik voor te stel. Kloppers (2017) het ook 'n studie gedoen oor tweerigting-simmetriese kommunikasie en 'n deelnemende benadering en sodoende 'n geïntegreerde model saamgestel oor hoe om oor en in die konteks van korporatiewe sosiale verantwoordelikheid te kommunikeer.

Alhoewel daar reeds studies uitgevoer is met soortgelyke teoretiese vertrekpunte, is daar tot dusver nie 'n studie gedoen oor tweerigting-simmetriese kommunikasiebestuur en verhoudingsbou tussen eiendomsagente en sleutelbelangegroep (verbandsinisieerders en aktevervaardigers) in die kompeterende Potchefstroomse eiendomsmark nie. Die aard en konteks van hierdie studie is dus uniek en dit word bevestig dat die navorsingstudie enig is sy soort is. Daar is wel genoegsame literatuur beskikbaar om die unieke studie uit te voer.

1.5.2 Semi-gestruktureerde onderhoude

In hierdie navorsingstudie word semi-gestruktureerde onderhoude gebruik om empiriese data in te win en sodoende spesifieke navorsingsvrae 2, 3 en 4 te beantwoord. Semi-gestruktureerde onderhoude is 'n kwalitatiewe navorsingsmetode en maak gebruik van voorafopgestelde oop-vrae wat gewoonlik berus op uitbreiding en opvolgvrae wat nie noodwendig vasgestel word op 'n onderhoudskedule nie (Adams, 2015:492; Walliman, 2011:99). Hierdie metode gee 'n mate van vryheid aan die onderhoudvoerder en bied verder ook die geleentheid aan die onderhoudvoerder om te verseker dat die deelnemers die vraag verstaan en ten volle beantwoord (Queiros *et al.*, 2017:378). Wanneer daar onafhanklike persepsies ingesamel moet word wat gebaseer word op persoonlike ervaring of metodes, kan semi-gestruktureerde onderhoude voordelig wees om data in te samel (Adams, 2015:494). Semi-gestruktureerde onderhoude met die deelnemers in hierdie navorsingstudie word ingespan om in-diepte insig te verkry in die top-eiendomsagente,

verbandsinisieerders en aktevervaardigers in Potchefstroom se persepsies van kommunikasie- en verhoudingsbestuur met mekaar.

Die steekproef wat in hierdie studie gevolg is berus op 'n doelgerigte metode. Die term 'steekproef' word gedefinieer as 'n gedeelte van 'n populasie of die heelgetal (Etikan *et al.*, 2016:1). Met 'n doelgerigte steekproef het die navorser dus reeds in gedagte hoe die steekproef moet lyk en derhalwe word 'n gedeelte van die populasie gekies wat by die doel van die studie sal pas (Sharma, 2017:751). Doelgerigte steekproewe kan derhalwe gedefinieer word as 'n steekproeftegniek wat berus op 'n keuse wat gemaak word as gevolg van die karaktereenskappe van die deelnemers (Etikan *et al.*, 2016:2; Sharma, 2017:751). Dit is dus nie 'n ewekansige seleksie nie. Die navorser besluit wat die inligting is wat benodig word en selekteer dan die deelnemers wat moontlik die beste en mees inligtingryke data kan verskaf om die navorsing so goed as moontlik in perspektief te bring. Die idee agter 'n doelgerigte steekproef is om te konsentreer op mense met spesifieke eienskappe wat 'n bydra kan lewer tot relevante navorsing (Etikan *et al.*, 2016:2-3; Sharma, 2017:751).

In hierdie geval, waar daar gefokus word op hoe eiendomsagente kommunikasie gebruik om verhoudings met sleutelbelangegroepes te bou, is daar besluit om die doelgerigte steekproefmetode te gebruik. Die doelgerigte seleksie van die top-drie eiendomsagentskappe in Potchefstroom, gebaseer op die agentskappe wat die meeste eiendom tot hulle beskikking het om te verkoop of te verhuur (naamlik *Engel & Völkers*, *Remax* en *Theo Eiendomme*), is gedoen juis omdat hierdie eiendomsagentskappe sukses behaal in die mededingende eiendomsmark van Potchefstroom. Verder is die deelnemers van elkeen van die eiendomsagentskappe ook doelgerig geselekteer. Die top-agente van *Engel & Völkers*, *Remax* en *Theo Eiendomme* is betrek om hulle persepsie te verkry oor hulle kommunikasiebestuur om verhoudings met sleutelbelangegroepes te bou. Hierdie eiendomsagente is gekies om vas te stel wat die waarde is van hierdie verhoudings en of die manier hoe hulle kommunikasie gebruik om verhoudings te bou wel 'n deurslaggewende faktor in die agent se sukses is. Hierdie onderhoude is gevoer om spesifieke navorsingsvraag 2 (sien afdeling 1.2.2) te beantwoord.

Daarna is 'n sneeubalsteekproefmetode gebruik om die verbandsinisieerders en aktevervaardigers met wie die eiendomsagente gereeld saamwerk te identifiseer. Die sneeubalsteekproefmetode word beskou as "gerieflike steekproefneming" en word aanbeveel wanneer dit moeilik is om toegang tot deelnemers te kry wat oor bepaalde karaktereenskappe beskik. Deur sneeubalsteekproefneming te gebruik, verwys huidige deelnemers moontlike deelnemers wat 'n bydra kan lewer tot die bepaalde konteks (Naderifar *et al.*, 2017:2). Hierdie tegniek word verder aanbeveel as 'n steekproefmetode wanneer betrokke deelnemers beperk is

(in hierdie geval tot aktevervaardigers en verbandsinisiëerders waarmee die agent in Potchefstroom 'n verhouding het) of wanneer die studie handel oor persepsies wat nie in die openbare domein nagespeur kan word nie (verbandsinisiëerders en aktevervaardigers in Potchefstroom waarmee die agente gereeld werk) (Dragan & Isaic-Maniu, 2017:161).

Die eiendomsagente wat betrek is by die studie is gevra om om die verbandsinisiëerder en aktevervaardiger aan te dui met wie hulle op 'n gereelde basis saamwerk. Hierdie deelnemers is gekies om vas te stel wat die waarde van kommunikasiebestuur is om verhoudings te handhaaf met die top-eiendomsagente, ook vanuit die verbandsinisiëerders en aktevervaardigers se perspektief. Sodoende is spesifieke navorsingsvraag 3 (sien afdeling 1.2.3) en spesifieke navorsingsvraag 4 (sien afdeling 1.2.4) beantwoord. Sien hoofstuk 3 (afdeling 3.4.3.1) vir meer inligting oor die kriteria vir die seleksie van deelnemers.

Semi-gestruktureerde onderhoude met die bogenoemde deelnemers is deur middel van 'n vasgestelde onderhoudskedule uitgevoer. Hierdie onderhoudskedule se vrae is afgelei uit die konstruksie teenwoordig in die tweerigting-simmetriese kommunikasiemodel en die belangegroepverhoudingbestuursteorie. Hierdie konstruksie is verder in die literatuurstudie uitgewys in hoofstuk 2.

Die onderhoude is deur Zoom- en WhatsApp-video-oproep gevoer. Onderhoude met eiendomsagente het tussen September 2020 tot Februarie 2021 geskied en die onderhoude met verbandsinisiëerders en aktevervaardigers tussen Maart en April 2021. Hierdie manier van onderhoudvoering sluit steeds die voordeel van aangesig-tot-aangesig kommunikasie in, ten spyte van die beperkings van die COVID-19 pandemie en die maatreëls wat as gevolg van hierdie pandemie in plek was. Die onderhoude het tussen 45 en 60 minute geduur en is gevoer en opgeneem met die toestemming van die deelnemers. Die inligting wat tydens hierdie onderhoude verkry is, is getranskribeer en geanaliseer deur kwalitatiewe tematiese inhoudsanalise, gebaseer op dieselfde konstruksie wat geïdentifiseer is vir die onderhoudskedule.

1.6 ETIESE OORWEGINGS

Tydens hierdie navorsingstudie is daar hoofsaaklik staat gemaak op menslike persepsies om tot gevolgtrekkings te kom. Afgesien hiervan is dit belangrik om etiese te werk te gaan in enige navorsingstudie om deursigtigheid en geldigheid te verseker (Williamson, 2010:42). Etiese deelnamepraktyke is verseker deur die navorsingsmetode aan deelnemers te verduidelik, sodat hulle op hulle gemak was en presies geweet het wat om te verwag tydens die onderhoud. Onderhoude is gevoer in 'n omgewing waarin die deelnemers gemaklik was en aktief sonder enige onderbrekings aan die onderhoud kon deelneem (Sarangi, 2019:102). Dit is gedoen, om aan hulle

die vryheid te verskaf om aan hierdie onderhoud deel te neem in 'n area waar hulle gemaklik is, deur middel van 'n toestel wat hulle verkies, deur 'n aanlyn program, soos Zoom of WhatsApp, wat vir hulle gerieflik is.

Anonimiteit is verseker deur 'n nommer aan elke deelnemer toe te ken en na die deelnemers se nommer te verwys in die rapportering van die data, sodat individue nie geïdentifiseer kan word nie. In hierdie studie word daar gevolglik verwys na die onderskeie deelnemers as 'Eiendomsagent 1', 'Eiendomsagent 2' 'Verbandsinisiëerder 1', 'Aktevervaardiger 2', ensovoorts. Dit is belangrik dat anonimiteit so ver moontlik beskerm word, omdat dit 'n struikelblok kan wees in die studie indien geen anonimiteit gewaarborg kan word nie. Hierdie struikelblok kan veroorsaak dat deelnemers die vrae nie ten volle beantwoord nie en tot 'n mate beperk word om so aktief as moontlik aan die semi-gestruktureerde onderhoude deel te neem.

Dit was ook belangrik om eties te werk te gaan deur die onderhoude aanlyn te voer en sodoende die COVID-19-inperkingsreëls na te kom. Onderhoude is derhalwe aanlyn deur Zoom- en WhatsApp-oproepe gevoer. Etiese praktyke is nagekom ten opsigte van die transkribering van die semi-gestruktureerde onderhoude, deur deelnemers se anonimiteit te respekteer en die inhoud van die onderhoude akkuraat en duidelik weer te gee (Sarangi, 2019:109-110).

Die deelnemers wat in die studie betrek is, het vrywillig deelgeneem. Die deelnemers kon enige tyd onttrek van die studie, alhoewel geen deelnemers dit gedoen het nie. Daar is ook etiese klaring vanaf die Noordwes-Universiteit se etiese kantoor verkry, voordat die empiriese navorsing uitgevoer word. Die etieknommer vir hierdie studie is NWU – 01030-20-A7.

1.7 BEPERKINGS VAN DIE STUDIE

Hierdie studie word geografies beperk. Die navorsing het slegs betrekking op die Noordwes-provinsie, met spesifieke fokus op Potchefstroom. Aangesien twee van die drie eiendomsagentskappe wat deel vorm van die studie (*Engel & Völkers* en *Remax*) konsessies is, kan die bevindings nie universeel toegepas word nie en die relevantheid van bevindings word beperk tot die Potchefstroomtakke. Die studie fokus ook spesifiek op die top-eiendomsagentskappe en eiendomsagente in Potchefstroom, soos aangedui deur Property24 (2021) en die bevindings kan derhalwe nie veralgemeen word tot alle eiendomsagentskappe of eiendomsagente in die area nie. Hierdie studie word verder slegs uit die persepsie van die top-eiendomsagente, die verbandsinisiëerders en die aktevervaardigers uitgevoer en betrek nie ander eiendomsagente of die ondersteuningspersoneel se persepsie nie. Daar word dus aanbeveel dat toekomstige studies in ander geografiese areas uitgevoer word, dat meer agente

se persepsies verkry word en dat ondersteuningspersoneel se persepsie ook ondersoek word om die eiendomsmark as 'n geheel te beskou.

1.8 RELEVANSIE VAN DIE STUDIE

Die navorsingsbevindings van hierdie studie kan voordelig wees vir die betrokke eiendomsagentskappe en eiendomsagente, omdat daar 'n duidelike kwalitatiewe analise gedoen word oor hoe kommunikasie bestuur word om sodoende goeie verhoudings te bou met sleutelbelangegroepes (verbandsinisierders en aktevervaardigers). Met inagneming van navorsingsbevindings is daar gepoog om aanbevelings saam te stel wat gebruik kan word as 'n basis vir hoe kommunikasie en verhoudings tussen eiendomsagente en hul sleutelbelangegroepes bestuur behoort te word. Hierdie basis kan deur eiendomsagente in die druk eiendomsmark van Potchefstroom as kernvertrekpunt gesien word om effektiewe verhoudingsbestuur te bewerkstellig.

Die studie is ook van praktiese waarde vir die betrokke eiendomsagentskappe (*Engel & Völkers*, *Remax* en *Theo Eiendomme*) en die eiendomsagente wat aan die studie deelgeneem het, omdat daar vasgestel kan word wat die aspekte is wat nie 'n rol speel in die suksesvolle bestuur van verhoudings met sleutelbelangegroepes nie en andersom. Hierdie bevindings kan tot voordeel van die betrokke eiendomsagentskappe en eiendomsagente geïmplementeer word wanneer die navorsingsbevindings met deelnemers gedeel word. Wanneer hierdie bevindinge aanskou word en deur eiendomsagentskappe en agente gebruik word, word die beperking, dat hierdie studie nie van toepassing is op die eiendomsagentskap as 'n geheel nie, tot 'n mate weerlê.

1.9 HOOFSTUKINDELING

Hoofstuk 1: Inleiding, konteks en probleemstelling

Hierdie hoofstuk verduidelik die studie as 'n geheel, sit die navorsingsvrae en doelstellings uiteen en verduidelik hoe die navorser te werk gegaan het om gevolgtrekking te maak.

Hoofstuk 2: Die belang van kommunikasie om verhoudings te bou

Die teoretiese raamwerk word in hierdie hoofstuk uiteengesit sodat daar duidelikheid is oor die metateorie wat gebruik word en ook hoe die hooftorieë benader word. In hierdie hoofstuk word die eerste spesifieke navorsingsvraag ook beantwoord.

Hoofstuk 3: Navorsingsmetodologie

Die navorsingsbenadering en metodes wat gevolg word om data in te samel vir hierdie studie word in hierdie hoofstuk verduidelik.

Hoofstuk 4: Bevindinge uit semi-gestruktureerde onderhoude met die eiendomsagente

Die bevindinge van die semi-gestruktureerde onderhoude met die top-agente van *Engel & Völkers*, *Remax* en *Theo Eiendomme* word bespreek en vergelyk om meer van hierdie deelnemers se persepsies te wete te kom en sodoende navorsingsvraag 2 te beantwoord.

Hoofstuk 5: Bevindinge uit semi-gestruktureerde onderhoude met die verbandsinisiëerders

Die bevindinge van die semi-gestruktureerde onderhoude met die verbandsinisiëerders word bespreek en vergelyk om meer van hierdie deelnemers se persepsies te wete te kom en sodoende spesifieke navorsingsvraag 3 te beantwoord.

Hoofstuk 6: Bevindinge uit semi-gestruktureerde onderhoude met die aktevervaardigers

Die bevindinge van die semi-gestruktureerde onderhoude met die aktevervaardigers word bespreek en vergelyk om meer van hierdie deelnemers se persepsie te wete te kom en sodoende spesifieke navorsingsvraag 4 te beantwoord.

Hoofstuk 7: Gevolgtrekking

Hierdie hoofstuk vat die bevindinge van die navorsingstudie saam om die algemene navorsingsvraag te beantwoord. Daarna word gepoog om deur die navorsing voorstelle te maak oor hoe eiendomsagentskappe kommunikasie moet bestuur om sodoende sterk verhoudings met hul sleutelbelangegroep te handhaaf.

HOOFSTUK 2: DIE BELANG VAN KOMMUNIKASIE OM VERHOUDINGS TE BOU

2.1 INLEIDING

Die voorafgaande hoofstuk het 'n inleiding gebied tot die navorsingstudie. Die probleem wat egter in die konteks van die eiendomsmark, in Potchefstroom, navore kom, blyk na 'n oorvol mark, wat betref die hoeveelheid eiendomsagente in die bepaalde area. Die eiendomsagente is ook nie werklik bewus van die impak wat goeie verhoudings, met sleutelbelangegroepe kan bied om hierdie probleem op te 'los nie. Sterk verhoudings met sleutelbelangegroepe kan onder andere 'n mededingende voordeel vir die eiendomsagente inhou, wat dan, volgens teorie (sien afdeling 1.1) sal aanduiding gee tot sukses. Om hierdie probleem op te los, is dit duidelik dat daar 'n riglyn saamgestel moet word, sodat agente wat druk ervaar, hierdie riglyn kan gebruik, ten einde sukses te bekom. Hierdie riglyn word uiteengesit, deur om die tweerigting-simmetriese kommunikasie model sowel as die belangegroepverhoudingsbestuursteorie se konstrakte te gebruik, tydens navorsing. Die aard van die studie, die agtergrond en konteks is in hierdie hoofstuk uiteengesit. Die navorsingsvrae wat die studie lei is ook genoem tesame met die doelwitte wat daar in hierdie studie bereik wil word.

In hierdie hoofstuk word die metateorie wat in hierdie studie aangewend is bespreek. Die sisteembenadering sal vervolgens uiteengesit word om konteks en agtergrond te bied. Die twee teorieë wat in die studie gebruik word, naamlik die simmetriese tweerigtingmodel en die belangegroepverhoudingbestuursteorie sal verder bespreek word. Die rol van verhoudingsbestuur in die spesifieke konteks van eiendomsagente en hul sleutelbelangegroepe sal ook in hierdie hoofstuk genoem en verduidelik word.

Die hoofstuk word afgesluit met 'n samevatting waarin spesifieke navorsingsvraag 1 (kyk afdeling 1.2.1) beantwoord word:

Watter riglyne word in die literatuur daargestel vir kommunikasiebestuur om goeie verhoudings met belangegroepe te bou, in die besonder volgens die riglyne van die tweerigting-simmetriese model en die belangegroepverhoudingbestuursteorie?

2.2 BREË TEORETIESE RAAMWERK

Die teoretiese benadering is gekies om te verseker dat die metateorie en ander teorieë mekaar aanvul, maar ook relevant is tot die navorsingstudie. Tabel 2-1 sit die teoretiese raamwerk wat in hierdie studie van toepassing is uiteen. Die konstrakte van die bepaalde teorieë wat gebruik word, word ook in die tabel uitgewys.

Tabel 2-1: Teoretiese raamwerk vir die studie

Metateorie	Sisteembenadering (binne die kubernetikatradisie)		
Teorieë	Tweurigting-simmetriese kommunikasiemodel	Interpersoonlike verhoudingsbou strategiee	Belangegroepverhoudingbestuurstorie
	1. Gedeelde belang 2. Terugvoer 3. Balans 4. Etiese kommunikasie	1. Toegang 2. Positiwiteit 3. Openlikheid 4. Netwerkvoering 5. Sekerheid & egtheid 6. Die deel van take 7. Integrerend (ondersoekend) 8. Verspreidend 9. Gedeelde belang	1. Wedersydse beheer 2. Vertroue 3. Toewyding 4. Tevredenheid 5. Uitruilverhoudings 6. Gemeenskaplike verhoudings

2.2.1 Die sisteembenadering as metateorie vir hierdie studie

Die metateorie kan beskou word as 'n struktuur vir die teorieë in 'n bepaalde dissipline wat help om verwarring te voorkom (Hazelton & Botan, 1989:4). Metateorieë bied perspektief op kommunikasieprobleme wat opgelos moet word, juis as gevolg van die oorkoepelende struktuur wat deur die metateorie gebied word wat help met belyning en om 'n dieper insig te kry rakende die teorieë (Fiedler, 2008:182). In hierdie studie word die sisteemteorie as metateorie gebruik. Die voorvereistes vir 'n metateorie is dat daar vasgestelde voorveronderstellings moet wees wat nagevors en getoets moet word. Die voorvereistes vir die sisteemteorie is as volg (Lai & Huili Lin, 2017:1-2):

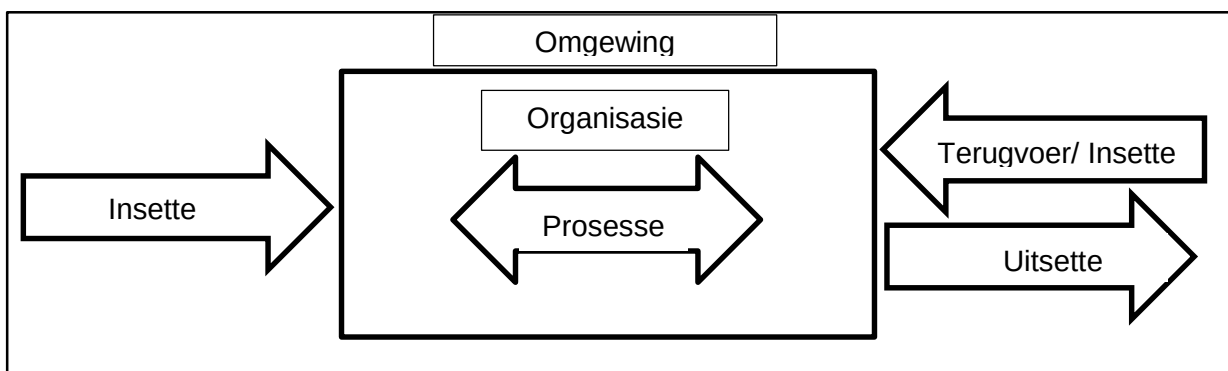
- Die sisteemteorie poog om dinamiese verhoudings en interafhanklikheid tussen komponente van die sisteem en die organisasie te verduidelik.
- Die sisteem word gebaseer op die struktuur en patrone van die verhouding wat ontstaan op grond van die interaksie tussen die komponente.
- Elke sisteem is uniek en sosiale sisteme het menslike deelnemers in die organisasie.
- Hierdie deelnemers moet interafhanklik saamwerk en funksioneer, omdat een deelnemer nie sonder die ander een suksesvol kan funksioneer nie.
- Interafhanklikheid is nodig vir balans, sodat daar ewililibrium binne die sisteem verkry kan word.

Vervolgens word die sisteembenadering en ook die kubernetiese tradisie, wat as die basis van die sisteembenadering beskou word, bespreek.

2.2.1.1 Die kubernetikatradisie

Hierdie navorsingstudie berus op die kubernetikatradisie omdat dit in hierdie studie nodig is om in-diepte insig te verkry in die kompleksiteit wat in die sosiale dinamika van die mens ontstaan (Littlejohn & Foss, 2008:39). Kubernetika word gedefinieer as 'n tradisie van komplekse sisteme wat uit verskillende elemente bestaan wat mekaar wedersyds beïnvloed. Hierdie tradisie word algemeen gebruik om vas te stel hoe fisiese, biologiese, sosiale en menslike gedragprosesse werk. Spesifiek tot kommunikasie word kubernetika verstaan as inligtingprosessering (Craig & Muller, 2007:81). Dit word beskou as 'n sisteem van veranderlikes of dele wat mekaar beïnvloed, om die karakter van die algehele sisteem te vorm en te beheer om sodoende balans en verandering te bewerkstellig (Littlejohn & Foss, 2008:39). Dit poog ook om insig te bied in hoe sisteme funksioneer en kan gebruik word om aan te dui waarom sisteme nie optimaal werk nie (Craig & Muller, 2007:81). Aangesien die kubernetikatradisie op inligtingprosessering en menslike denkwyses fokus, is dit duidelik dat kommunikasie, hetsy intern of ekstern, deel vorm van hierdie tradisie (Craig & Muller 2007:81).

Die kubernetikatradisie is gegrond in die idee van 'n sisteem. Sisteme bestaan uit komponente wat met mekaar in interaksie tree en deur middel van hierdie interaksie iets groter vorm as die som van die dele van die sisteem. Elke sisteem word beskou as uniek en word gekarakteriseer deur 'n patroon van verhoudings. Elke deel van die sisteem word beperk, omdat die dele in die sisteem interafhanklik funksioneer. Hierdie patroon van interafhanklikheid speel dan 'n direkte rol in die organisering van die sisteem as geheel (Littlejohn & Foss, 2008:39). 'n Sisteem berus op drie prosesse wat bekend staan as insette, prosessering/interaktiwiteit en uitsette (sien figuur 2.1). Dit is belangrik om te onthou dat 'n sisteem soos wat hier beskryf word, nie vir ewig kan voortleef indien daar nie nuwe hulpbronne verkry word nie en derhalwe word nuwe insette vanuit die omgewing benodig.



Figuur 2.1: 'n Sisteem-denkwyse

Soos genoem en voorgestel in figuur 2.1, oorleef 'n sisteem deur insette uit die omgewing te neem, dit te prosesseer en uitsette te lewer wat weer terug in die omgewing geploeg word. Hierdie insette en uitsette is nie noodwendig tasbaar nie, maar dit word eerder in die vorm van inligting en verskaf (Littlejohn & Foss, 2008:40).

Sisteme word ook beskou as selfregulerend. Die sisteem beheer en reguleer homself deur middel van die insette en uitsette wat verkry en geproduseer word. Sisteme poog om selfonderhoudend oor 'n tydperk te wees en derhalwe bestaan daar sisteme binne sisteme. 'n Sisteem kan dus as 'n supra-sisteem of 'n sub-sisteem geklassifiseer word wat bydra tot die kompleksiteit wat rondom sisteme ontstaan. In hierdie komplekse sisteme wat uit verskillende dele bestaan, is daar verbidingsnetwerke wat dien as skakels om die verskillende sub-sisteme met mekaar te konnekteer (Littlejohn & Foss, 2008:40). Verbidingsnetwerke word beskou as kommunikasienetwerke wat gedefinieer word as patrone van kontak wat ontstaan soos wat boodskappe in die sisteem oor 'n bepaalde tyd tussen kommunikeerders vloei (Monge & Contractor, 2003:3). In hierdie studie word die sisteembenadering as riglyn beskou, omdat daar in hierdie navorsingstudie gefokus word op hoe sleutelbelangegroep die eiendomsagente kan beïnvloed wanneer daar sterk verhoudings met hierdie belangegroep gebou word.

Omdat kubernetika nie 'n monolitiese tradisie is nie en in die konteks van verskillende velde relevant is, kan die sisteembenadering wat afkomstig is van die kubernetikatradsie in hierdie navorsingstudie as 'n metateorie gebruik word (Littlejohn & Foss, 2008:41). Die sisteembenadering is afkomstig van die algemene sisteemteorie wat gesien kan word as 'n breë multidissiplinêre benadering tot kennis (Littlejohn & Foss, 2008:41; West & Turner, 2014:57). Hierdie benadering word spesifiek in kommunikasie gebruik, omdat dit die fokus vanaf individuele kommunikasie verskuif het na groepskommunikasie en interaksie. Die sisteembenadering word dus in hierdie navorsingstudie gebruik juis omdat daar hier gefokus word op verhoudingsbestuur met sleutelbelangegroep en wat die waarde van hierdie belangegroepverhoudings is vir eiendomsagente. Wanneer verhoudings met sleutelbelangegroep gehandhaaf word, is interaksie in die vorm van tweerigting-simmetriese kommunikasie belangrik en word dit deur die sisteembenadering aangemoedig.

2.2.1.2 Die sisteembenadering

Die sisteembenadering benadruk verskillende aspekte soos die geheel, interafhanklikheid, hiërargie, grense, terugvoer en ekwifinaliteit (West & Turner, 2014:57). 'n Sisteem word gesien as 'n geheel wat beteken dat 'n sisteem nie ten volle begryp kan word indien die sisteem se individuele dele in isolasie van mekaar gesien word nie (West & Turner, 2014:58). Derhalwe kan verhoudings met sleutelbelangegroep in hierdie konteks gesien word as 'n geheel, omdat daar

wisselwerking tussen die organisasie (of eiendomsagente) en sy belangegroepe moet wees om te verseker dat sterk verhoudings ontstaan. Die verskillende konstrakte van die belangegroepverhoudingbestuursteorie moet sodoende ook interafhanklik funksioneer ten einde sterk verhoudings teweeg te bring (kyk afdeling 2.4.3). Die belangegroepverhoudingbestuursteorie moet ook op die beginsel van tweerigting-simmetriese kommunikasie gebaseer wees om te verseker dat die verhoudings met belangegroepe wedersyds voordelig is en, soos die sisteembenadering voorstel, ten einde 'n ewilibrum tussen die organisasie en sy belangegroepe teweeg te bring (kyk afdeling 2.2.1).

Interafhanklikheid word ook as 'n belangrike beginsel van die sisteemdenkwyse beskou, omdat dit die elemente van 'n sisteem onderling verbind (West & Turner, 2014:58). In die korporatiewe kommunikasiedomein is dit juis belangrik om 'n sisteem-denkwyse te volg. Die geheel wat in hierdie geval as sterk verhoudings met sleutelbelangegroepe gesien word, is afhanklik van die belangegroepverhoudingbestuursteorie (kyk afdeling 2.4.3) en tweerigting-simmetriese kommunikasie model (kyk afdeling 2.3.3.2) wat interafhanklik funksioneer.

Daar word ook hiërargieë in sisteme gevind omdat elke sisteem deel vorm van 'n supra-sisteem of sub-sisteem. Beperkings of grense vorm ook deel van die sisteemdenkwyse. Aangesien hierdie 'n sosiale studie is en op menseverhoudinge fokus, is dit belangrik om die werksaamhede van eiendomsagente binne 'n oop-sisteem te beskou. Oop-sisteme kan slegs tot 'n mate beheer word, omdat menslike gedrag onvoorspelbaar is en daarom is grense binne oop-sisteme relatief poreus (West & Turner, 2014:58). Ekwifinaliteit vind plaas wanneer interafhanklikheid geskied en stel voor dat oop-sisteme dieselfde doelwitte kan bereik deur die verskillende metodes te implementeer. Organisasies is derhalwe beïnvloedbaar deur hulle belangegroepe en andersom. 'n Oop-sisteem word vereis om tweerigting-simmetriese kommunikasie tussen eiendomsagente en hul sleutelbelangegroepe te verseker en deur hierdie kommunikasie verhoudings te bou wat 'n beduidende rol kan speel in die oorlewing van eiendomsagente in die druk eiendomsmark van Potchefstroom.

Terugvoer is nodig vir stabiliteit en sorg vir beheer in die sisteem (West & Turner, 2014:58). Terugvoer word beskou as 'n uitset van die kommunikasieproses en ook as 'n meganisme wat tweerigting-simmetriese kommunikasie fasiliteer (Guth & Marsh, 2006:9; Theunissen & Rahman, 2016:4). Hierdie terugvoer word later weer omskep in insette, wat op die ou end die sisteem heeltyd verander en aanpas. Terugvoer is in hierdie geval is belangrik, omdat dit deel vorm van tweerigting-simmetriese kommunikasie (West & Turner, 2014:59). In hierdie opsig behoort die eiendomsagente en die sleutelbelangegroepe terugvoer as deel van die kommunikasie tussen hulle te gebruik.

Hieruit kan aanvaar word dat eiendomsagente as nodes binne 'n oop-sisteem beskou word, wat deur die dinamiese aard van die sisteem insette vanuit die omgewing ontvang, interaktiwiteit genereer en uitsette produseer. Terugvoer word dan verkry en vervat as insette om sodoende weer uitsette te lewer. Die dinamika hiervan is ooreenstemmend met die tweerigting-simmetriese kommunikasiemodel. In kort, beskou die sisteembenadering 'n organisasie soos 'n biologiese organisme wat uit verskeie elemente en sub-elemente ontstaan. Hierdie sub-sisteme en elemente moet saamwerk om deel te vorm van 'n groter sisteem. Organisatoriese sukses (of in die konteks van die studie, die eiendomsagent se sukses) berus derhalwe op die sinergie, interaksie en interafhanklikheid van sisteme (Sutton, 2014:18).

In die studie word *Engel & Völkers*, *Remax* en *Theo Eiendomme*, vorm saam deel van die groter sisteem, maar word ook elk as 'n sisteem op hulle eie beskou wat ook uit verskillende sub-sisteme bestaan, soos die eiendomsagente self. Elke eiendomsagent word geklassifiseer as 'n sisteem, maar hoe hierdie sisteme met hulle sleutelbelangegroep (verbandsinisieerders en aktevervaardigers, wat ook as sisteme beskou kan word) saamwerk, is ook belangrik. Hierdie sisteme is interafhanklik en beïnvloed mekaar. Elke eiendomsagent het derhalwe 'n verantwoordelikheid teenoor sy sleutelbelangegroep en andersom. Die doel is egter om ewilibrum tussen die genoemde sisteme te bewerkstellig en sodoende sinergie tussen hulle te verkry.

Die teorieë wat in hierdie studie gebruik word, sal vervolgens bespreek word. Die tweerigting-simmetriese kommunikasieteorie, sowel as die belangegroepverhoudingsbestuursteorie sal verduidelik word.

2.3 DIE SIMMETRIESE TWEERIGTINGMODEL

Skakelwerk word gedefinieer as 'n tegniek waarmee 'n organisasie kommunikasie gebruik om persepsies en strategiese verhoudings wat gedeelde belang tussen 'n organisasie en sy belangegroep aanmoedig, teweegbring (CIPR, 2018; Mersham *et al.*, 1995:3). Om skakelwerkpraktyke te klassifiseer het Grunig en Hunt (1984:13) vier modelle van skakelwerk geïdentifiseer. Volgens Grunig (2001:11) was dit noodsaaklik om skakelwerkpraktyke te klassifiseer om te verstaan waarom skakelwerkbeamptes op 'n sekere manier optree en reageer. Deur klassifikasie en die bou van kommunikasiemodelle is daar nie net gepoog om skakelwerk te verduidelik nie, maar ook om die stigma rondom skakelwerk teë te werk ten einde die skakelwerkbedryf as 'n onafhanklike domein te beskryf (Grunig, 2001:11).

Alhoewel tweerigting-simmetriese kommunikasie gesien word as die mees etiese wyse waarop kommunikasie tussen 'n organisasie en sy belangegroepe kan geskied, is daar ook ander modelle wat vandag nog in praktyk gebruik word (Wiggill, 2009:32). Die vier modelle wat algemeen in die skakelwerkdomein gebruik word om met belangegroepe te kommunikeer staan bekend as die persagentskapmodel, die publieke inligtingsmodel, die tweerigting-asimmetriese model en die tweerigting-simmetriese model. Elkeen van hierdie modelle sal vervolgens bespreek word, om konteks te bied oor die oorsprong en gebruike van hierdie modelle. Daar sal spesifiek in hierdie bespreking gefokus word op die simmetriese tweerigtingmodel om te verstaan wat tweerigting-simmetriese kommunikasie vir 'n organisasie kan beteken.

2.3.1 Historiese oorsprong van die kommunikasiemodelle

Kommunikasiebestuur het in die negentiende eeu in Europa en die VSA ontwikkel (Nessman, 1995:151). Skakelwerk het ook in hierdie tyd ontwikkel, maar verskil wat betref praktyk en teoretiese uitgangspunte en die domein waarbinne dit aangewend word (Nessman, 1995:153). In hierdie studie word skakelwerk gebaseer op teoretiese beginsels van die Amerikaanse model soos uiteengesit in die belangegroepverhoudingbestuursteorie van James Grunig en Linda Hon (Hon & Grunig, 1999).

Die Eerste Wêreldoorlog het 'n deurslaggewende rol gespeel in die skakelwerkpraktyk, nadat daar deur Duitsland 'n nuwe manier van skakelwerk bekendgestel is, genaamd propaganda. Duitsland het gereeld hierdie tegniek gebruik om mense se persepsies te beïnvloed en in antwoord hierop het die VSA die openbare inligtingskomitee, wat later as die *Creel*-komitee bekend gestaan het, gestig (Myers, 2017:73). Edward Bernays was 'n lid van die *Creel*-komitee en is gedurende sy termyn blootgestel aan verskillende denkwyses, veral Freudiaanse kommunikasiepraktyke. Hierdie Freudiaanse praktyke het die basis gevorm van Bernays se denkwyse en, tydens 'n tydperk van vrede, het Bernays besluit om hierdie kommunikasietaktieke in die praktyk te gebruik. Bernays het gevolglik skakelwerk geprofessionaliseer en in die vroeë 1920's die raad van skakelwerk gestig. Hierdie stigting het aanleiding gegee tot die totstandkoming van 'n nuwe professionele praktyk (Myers, 2017:73; Grunig & Grunig, 1992:288). Bernays is derhalwe 'n sentrale figuur in die ontwikkeling van skakelwerk en het na homself verwys as 'n fasiliteerder van skakelwerk omdat hy dit in 'n professie omskep het, en ook die idee van skakelwerk geïntellektueel het (Myers, 2017:73).

2.3.2 Handelsmodelle

Die persagentskapsmodel en die publieke inligtingsmodel word beskou as handelsmodelle omdat die skakelwerkpraktisyn in hierdie konteks homself beskou as 'n uitvoerder van take; iemand wat inligting moet deel en nuus versprei (Grunig & Grunig, 1992:312).

2.3.2.1 Die persagentskapsmodel

Die konnotasies wat aan vroeë skakelwerkpraktyke gekoppel was, was negatief en die idee dat skakelwerk verband gehou het met “manipulasie vir eie gewin” algemeen (Myers, 2017:125). Hierdie soort skakelwerk was gekoppel met die werk van P.T. Barnum en die beskouing van skakelwerk as manipulasie het bekend begin staan as die persagentskapmodel. Die persagentskapmodel het gespruit uit die idee dat skakelwerk in daardie milieu gebruik was deur “helde” om deur middel van leuens en bedrog gratis publisiteit te bekom (Grunig & Grunig, 1992:287; Myers, 2017:72-73). Skakelwerk is gesien as ’n geleentheid om stories te publiseer wat grotendeels op leuens gebaseer was en nie veel nuuswaardigheid gehad het nie (Grunig & Hunt, 1984:28). Die persagentskapmodel wat hier te sprake is, is steeds vandag teenwoordig, en word algemeen gebruik om films, televisiesterre en sportgeleenthede te bemark. Dit word erken as ’n eenrigtingmodel wat slegs gunstige publisiteit nastreef, en wat berus op die verspreiding van inligting wat slegs gedeeltelike waar is (Cutlip *et al.*, 2000:16; Grunig & Grunig, 1992:287; Grunig & Hunt, 1984:22; Sriramesh & Vercic, 2017:328).

2.3.2.2 Die publieke inligtingsmodel

Die publieke inligtingsmodel is die tweede model wat in praktyk geïmplementeer is in reaksie op propaganda en valse inligtingverspreiding en in die hoop om akkurate inligting en organisatoriese verantwoordbaarheid aan te moedig (Grunig & Grunig, 1992:288; Grunig & Hunt, 1984:33; Skinner *et al.*, 2001:20). Hierdie model word ook as ’n handelsmodel geklassifiseer. Aangesien die persagentskapmodel in daardie tydperk oorheers het, en ’n belangrike rol gespeel het in die verspreiding van propaganda en valshede, het organisasies dit op hulself geneem om verandering teweeg te bring. Organisasies het derhalwe besluit om self joernaliste aan te stel, wat deel vorm van die organisasie, sodat die joernaliste positiewe verslae wat gedeeltelik waar is oor organisatoriese praktyke met die publiek kon deel (Dozier *et al.*, 1995:41).

Ivy Lee was die mees prominente praktisyn van die publieke inligtingsmodel en het geglo dat hy slegs die waarheid aan die publiek deurgee soos wat hy dit verstaan (Laskin, 2009:38). Derhalwe het die idee tot stand gekom dat dit moontlik is om deur die publieke inligtingsmodel die waarheid te misinterpreteer (Wiggill, 2009:33). Organisasies het derhalwe die waarheid verwring om inligting aan die publiek weer te gee wat die organisasie in ’n positiewe lig stel. Alhoewel dit tot voordeel was vir die organisasie, het die idee later ontstaan dat sulke kommunikasie oneties en onwaar is (Naude, 2001:60). Hierdie model word beskou as ’n eenrigtingmodel, wat daarop fokus om inligting aan die publiek te versprei wat nie noodwendig waar is nie, maar ook nie as propaganda beskou kan word nie (Grunig & Hunt, 1984:22).



Figuur 2.2: Voorstelling van die handelsmodelle

2.3.3 Professionele modelle

Tweerigtingmodelle werk op 'n kontinuum tussen oorreding aan die een kant (die tweerigting-asimetriese model) en balans en wedersydse invloed aan die ander kant (tweerigting-simetriese kommunikasie). Grunig (2001:13) verwys na die kontinuum as die gemengde motiewe-model juis omdat skakelwerkbeamptes beskou word as individue wat hulle organisasie se doelwitte ondersteun, maar ook bemiddelaars is tussen die organisasie en belangegroepe. Skakelwerk geskied gewoonlik binne die tweerigting-simetriese model en die gemengde motiewe-model (Grunig *et al.*, 1995:170). Die professionele modelle word as volg verduidelik:

2.3.3.1 Die tweerigting-asimetriese kommunikasiemodel

Die idee dat wetenskaplike metodes in skakelwerk gebruik kan word, het aanleiding gegee tot die totstandkoming van die tweerigting-asimetriese model (Wiggill, 2009:33). Hierdie model gebruik navorsing en data-insameling om te verstaan wat belangegroepe wil hê. Hierdie inligting wat ingesamel word, sorg vir die formulering van boodskappe wat effektief spreek tot die behoeftes van belangegroepe (Dozier *et al.*, 1995:41; Laskin, 2009:38). Die inligting wat verkry is, is tesame met propaganda en oorredende kommunikasie gebruik om houdings van die publiek te beïnvloed en sodoende die belang van die organisasie te bevorder (Grunig & Grunig, 1992:288). Die navorsing oor belangegroepe verseker dat hulle in 'n mate hulle belangegroepe beter verstaan (Grunig & Hunt, 1984:22). Die organisasie stel sy belange bo dié van sy belangegroepe (Grunig & Hunt, 1984:22). Die idee dat daar navorsing gedoen is oor die belangegroepe gee aanleiding dat die inligting oor die belangegroepe en die verstaan van hierdie belangegroepe, tot voordeel van die organisasie gebruik kan word.

2.3.3.2 Die tweerigting-simmetriese kommunikasiemodel

Hierdie model het tussen 1960 en 1970 ontstaan (Grunig & Grunig, 1992:292). Alhoewel daar nie met sekerheid vasgestel wie eerste met die idee vorendag gekom het nie, word daar genoem dat akademië soos Scott Cutlip, Allen Center en James Grunig 'n rol gespeel het om die grondslae vir die model neer te lê (Wiggill, 2009:34). Hierdie model word op 'n wetenskaplike grondslag gemotiveer en navorsing toon dat terugvoer 'n sentrale rol daarin speel om 'n sirkulêre kommunikatiewe proses te voltooi. **Gedeelde belange** word aangemoedig en konflikresolusietegnieke word algemeen binne hierdie model toegepas. (Dozier *et al.*, 1995:41; Grunig & Grunig, 1992:289). Die doel van tweerigting-simmetriese kommunikasiëpraktieke is verweeg met die idee van gedeelde belange, en die aanname dat daar deur gedeelde belange ook 'n gedeelde voordeel ontstaan (Mathee, 2011:38). Daar word verder deur Wilcox (2006:63) genoem dat die tweerigting-simmetriese kommunikasiemodel sinoniem is met verhoudingsbou, juis as gevolg van die gedeelde voordeel wat deur gedeelde belange ontstaan. In hierdie model word die skakelpraktisyn as 'n bemiddelaar tussen die organisasie en sy belangegroepes beskou.

Terugvoer word belangrik geag binne die dialogiese aard van die model. Terugvoer word beskou as die “ontvang en reaksie” op 'n boodskap. Dit is die konsep wat twee partye in hulle kommunikatiewe pogings met mekaar verbind (Georgievska, 2013:54). Sonder die terugvoer, kan kommunikasie nie as tweerigting gesien word nie. Dit is juis as gevolg van hierdie dialogiese aard, die idee dat gedeelde belang tot gedeelde voordeel lei, wat veroorsaak het dat die tweerigting-simmetriese model as die normatiewe model van skakelwerk beskou word (Grunig & Hunt, 1984:23).

Balans is egter ook 'n uitkoms van tweerigting-simmetriese kommunikasie, aangesien hierdie soort kommunikasie nie oordedend of oortuigend is nie, maar eerder die persepsies van beide partye in ag neem en derhalwe as meer eties beskou kan word (Theunissen & Rahman, 2016:5). Omdat beide partye hulle insette lewer en deelneem aan die kommunikasie, vorm daar 'n balans tussen die partye en het elkeen die geleentheid om op 'n ewewigtige manier met mekaar te kommunikeer.

Tweerigting simmetriese kommunikasie is sinoniem met **etiese kommunikasiëpraktieke**, juis omdat skakelwerk wat simmetries geskied 'n forum bied vir dialoog, bespreking en diskoers tussen partye. Om etiese kommunikasiëpraktieke in plek te hê, word daar verder gemeen dat kommunikasie nie deur een party beheer mag word nie, maar eerder dialogies van aard moet wees. Die partye wat deel vorm van bespreking en diskoers moet mekaar ook met openlikheid en respek hanteer. Vir kommunikasie om eties te wees, moet dit derhalwe geskied op die basis van die tweerigting-simmetriese model, juis omdat die model ooreenstem met die “gee-en-neem”-

benadering tot kommunikasie wat openlikheid en respek aanmoedig (Kleinman, 2016:13). Kommunikasie kan slegs as eties beskou word, indien die kommunikasie omvattend, gepas vir die gehoor en opreg is.

Weens van die etiese aard van tweerigting-simmetriese kommunikasie, word daar aanbeveel dat hierdie model in praktyk uitgevoer word (Grunig *et al.*, 2002:350). Daar is reeds, voor die normatiewe aard vasgestel is, kritiek gelewer op die tweerigting-simmetriese kommunikasie model, wat aandui dat die model te idealisties is en nie noodwendig, prakties uitvoerbaar is nie (Grunig, 2001:13). Die gemengde motiewe model word, word as voorstel op hierdie kritiek, uiteengesit.

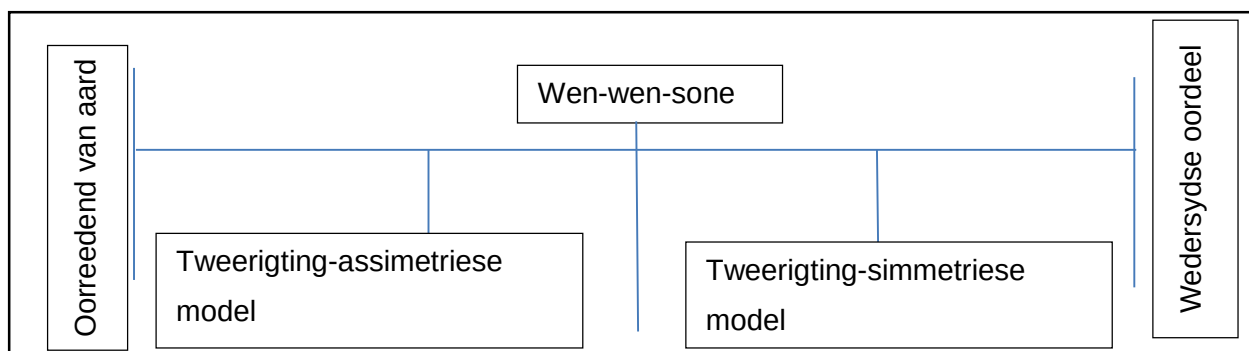
2.3.3.3 Die gemengde motiewe-model

Die gemengde motiewe-model word beskou as 'n samesmelting van die simmetriese en die asimmetriese model. Hierdie model poog om asimmetriese praktyke te genereer, maar terselfdertyd deur die generering hiervan die langtermyn doelwitte van die tweerigting-simmetriese model te behou. Hierdie model word hoofsaaklik gebaseer op navorsing en is derhalwe nie effektief uitvoerbaar daarsonder nie (Holtzhausen *et al.*, 2003:309).

Gemengde motiewe word gedefinieer as 'n skakelwerkmodel wat geïmplementeer word in die praktyk wanneer die organisasie sy eie behoeftes wil bevredig, maar terselfdertyd sy belangegroep probeer tevrede stel. Die normatiewe model – die simmetriese tweerigtingmodel – se doelwitte word deur die gemengde motiewe-model oor die langtermyn bereik. Die model word gesien as 'n wen-wen situasie omdat beide partye gelyke voordeel trek uit belangegroepverhoudings (Grunig, 2001:13). Die wen-wen-sone wat deur hierdie teorie gepropageer word laat plek vir wedersydse invloede en oorreding. Hierdie sone, as gevolg van die gelyke voet waarop kommunikatiewe praktyke plaasvind, is simmetries van aard (Grunig *et al.*, 2002:356).

Hierdie manier van kommunikasie waarin eksterne invloede toegelaat en geakkommodeer word, bepaal dat die organisasie as 'n oop-sisteem moet funksioneer. Hierdie oop-sisteem impliseer derhalwe dat daar 'n mate van interafhanklikheid ontstaan wat deur kommunikasiepraktyke in 'n bewegende ewilbrium gehandhaaf moet word. Hierdie denkwyse sluit dus direk aan by die sisteembenadering (kyk afdeling 2.2.1).

Figuur 2.3 gee 'n visuele voorstelling van die professionele modelle, soos bespreek in die voorafgaande gedeeltes.



Figuur 2.3: Voorstelling van die professionele modelle

Tabel 2-2 som die basiese verskille op tussen die vier kommunikasiemodelle wat in die voorafgaande afdelings bespreek is.

Tabel 2-2: Opsomming van die kommunikasiemodelle (Grunig & Hunt, 1984:22)

Karakter-eienskap	Persagentskapsmodel	Publieke inligtingsmodel	Tweeringting-asimmetriese kommunikasie	Tweeringting-simmetriese kommunikasie
Doel	Propaganda	Verspreiding van inligting	Wetenskaplike oorreding	Gemeenskaplike verstandhouding
Soort kommunikasie	Eenrigtingkommunikasie, waarheid is nie belangrik nie	Eenrigtingkommunikasie, waarheid belangrik soos beskou uit organisasie se perspektief	Tweeringting van aard, ongebalanseerde uitkomst	Tweeringtingkommunikasie, gebalanseerde uitkomst
Geskiedkundige teoretici	P.T. Barnum	Ivy Lee	Edward Bernays	Edward Bernays, professionele leiers
Waar word dit uitgevoer?	Sport, films, promosie van produkte	Regering, nie-winsgewende organisasies	Mededingende organisasies	Gereguleerde organisasies

Na afleiding van Tabel 2.2 wat die verskillende kommunikasie modelle, uiteensit word belangegroepverhoudingsbestuur, verduidelik. Die oorsprong van verhoudingsbestuur, interpersoonlike verhoudingsboustrategie en die belangegroepverhoudingsbestuursteorie word

bespreek, sodoende die geheel van belangegroepverhoudings in die konteks van die studie uiteen te sit.

2.4 BELANGEGROEPVERHOUDINGSBESTUUR

Vervolgens word die belangegroepverhoudingbestuursteorie bespreek. Die oorsprong van die teorie, sowel as die strategieë om verhoudings te bou en die uitkomste van sterk verhoudings, word verduidelik en weergegee.

2.4.1 Die oorsprong van verhoudingsbestuur

Verhoudingsbestuur word beskou as die kernaspek van die skakelwerkdomein, omdat die fokus in skakelwerk verskuif is vanaf kommunikasie vir oortuiging na kommunikasie om verhoudings te bou en te onderhou. Kommunikasie om verhoudings te bou, word gebaseer op tweerigting-simmetriese kommunikasie, wat as ruggraat dien vir verhoudings (Hon & Grunig, 1999:2; Men, 2017:91). Ledigham en Brüning (1998:160) verwys na verhoudings as die toestand wat tussen 'n organisasie en sy belangegroepe ontstaan waar die aksies van die een party die sosiale, kulturele en politieke welstand van die ander party beïnvloed. Broom *et al.* (1997:91) verwys na verhoudings as transaksies tussen twee partye wat gemeenskaplike voordele kan inhou en ook aanleiding kan gee tot wedersydse sukses. Verhoudingsbestuur is 'n metode om 'n sterk grondslag met belangegroepe te bou en te onderhou sodat kwaliteit verhoudings gevestig kan word. Die bou van sterk verhoudings, gegrond in tweerigting-simmetriese kommunikasiepraktyke, blyk van waarde te wees vir organisasies omdat beide partye hierby baat. Hierdie gemeenskaplike voordele gee aanleiding tot organisatoriese sukses, omdat daar deur sterk verhoudings samewerking verkry word vanaf die belangegroepe en daar 'n gesamentlike poging ontstaan tot die bereiking van organisatoriese doelwitte (Lee, 2017:261).

Organisatoriese sukses kan veroorsaak dat mededinging, spesifiek in druk markte, nie die organisasie so erg beïnvloed nie. Alhoewel die sukses hier ter sprake slegs bereik kan word deur middel van sterk verhoudings met belangegroepe, meen Wu (2020:94) dat indien belangegroepe hulleself as deel van die organisasie sien en met die organisasie in 'n verhouding tree, hulle lojaal sal wees. Hierdie loyaliteit is weereens 'n element wat die sukses van 'n organisasie beïnvloed, omdat belangegroepe se volgehoue ondersteuning sal beteken dat die organisasie eerder as sy mededingers ondersteun word (Wu, 2020:94).

Wu (2020:94) meen verder dat kommunikasie met belangegroepe op die beginsels van die tweerigting-simmetriese model geskoei moet wees. Dit sal bydra tot innoverende oplossings tussen die organisasie en belangegroepe, veral wanneer daar kwessies binne 'n mark ontstaan. Die waarde van verhoudings in die organisasie word gesien in die verhouding self (Grunig *et al.*,

2002:103). Die verhouding word nie net beskou as belangrik omdat die verhouding self tasbare voordele inhou nie, maar ook omdat die verhouding 'n invloed het op die optrede van individue, omdat goeie kommunikasie duur regskwessies kan verhoed, en omdat dit langtermynuitkomst soos publisiteit, kliënteloyaliteit, 'n goeie reputasie en 'n sterk handelsmerk, ondersteun.

Belangegroepeteorie is die kernteorie waaruit die belangegroepverhoudingbestuursteorie ontwikkel het. Hierdie teorie is deur Freeman in 1984 gekonseptualiseer as 'n organisatoriese bestuursfunksie wat gegrond is in etiese en strategiese werksyfes (Freeman & Phillips, 2002:333; Mainardes *et al.*, 2011:226). Die belangegroepeteorie berus op die idee dat 'n besigheid se sukses ahang van hoe goed 'n organisasie sy verhoudings met interne en eksterne sleutelgroepe bestuur. Volgens hierdie teorie is 'n bestuurder se werk om balans of 'n ewilbrium te verkry tussen dit wat die sleutelbelangegroepe wil hê en dit wat die organisasie kan bied. Die bestuurder se taak is om op só 'n manier met belangegroepe te kommunikeer dat dit blyk of die organisasie omgee oor hulle en werklik hulle belange in ag neem (Freeman & Phillips, 2002:333; Mainardes *et al.*, 2011:226). Die belangegroepeteorie is as 'n bestuursfunksie beskou, wat daarop ingestel is om 'n balans te handhaaf tussen 'n organisasie en sy sleutelgroepe sodat die organisasie sy doelwitte kan bereik.

Hierdie teorie was egter nie in die kommunikasie- of skakelwerkdomein gegrond nie en het uit die besigheidswetenskappe ontwikkel. Freeman het op besighede gefokus om aan te toon dat belangegroepe in ag geneem word, bloot omdat hulle 'n organisasie se besigheidssukses kan beïnvloed (Mainardes *et al.*, 2011:227). Hierdie teorie het op vier areas berus, naamlik sosiologie, ekonomie, politiek en etiek. Die teorie is ook 'n voorbeeld van 'n sisteemdenkwyse, omdat daar hier gefokus word op die invloede wat die belangegroepe op die organisasie se sukses het. Die feit dat die sisteemteorie stel dat organisasies oop-sisteme is wat met diverse en ander sisteme skakel om 'n geheel te skep wat sterker is as die onderskeie komponente daarvan, is tekenend daarvan dat Freeman se belangegroepeteorie direk by die sisteemdenkwyse inskakel (Mainardes *et al.*, 2011:228-230) (kyk afdeling 2.2.1).

Afgesien van die sisteemdenkwyse waarop die belangegroepeteorie berus is daar sekere beginsels wat deur Freeman (2010:3-7) saamgestel is om die belangegroepeteorie te verduidelik:

- Verhoudingsbestuur is geïnkorporeer as 'n bestuursfunksie nadat die besigheidsomgewing begin verander het.
- Die produkgefokusde benadering wat deur besighede gebruik was, was nie meer so effektief nie, omdat besighede en organisasies se sukses nie meer afhanklik was van 'n ruiltransaksie nie.
- Die produkgerigte paradigma kon derhalwe nie langer as suksesvol beskou word nie.

- Besigheidsrolspelers was nie meer beperk tot die eienaars, bestuurders, werknemers en kopers nie.
- Die spektrum van sukses was verbreed vanaf die besigheid na die eksterne omgewing.
- Sukses was nie meer gekoppel aan die ruiltransaksie nie, maar het eerder berus op die kliënt se gedrag teenoor die organisasie.
- Die konseptuele skuif wat deur Freeman aangemoedig is, is meer humanisties en etiese werkspraktyke word hierdeur aangemoedig.
- Die organisasie se belangegroepe kan nou nie net meer as 'n buitestaander gesien word nie, maar word direkte rolspelers in 'n organisasie se sukses.
- Belangegroepe is nou gesien as interne of eksterne groepe mense wat bestuur moes word.
- Om belangegroepe effektief te bestuur is deur die teorie aangemoedig, omdat hulle die organisasie se probleme sou oplos
- Belangegroepe is slegs bestuur vir organisatoriese gewin.

Vanuit die bogenoemde verduideliking van die belangegroepeteorie se kernbeginsels, is dit duidelik dat hierdie teorie nie simmetries van aard is nie, omdat daar slegs gefokus word op die gewin van die organisasie en nie hoe beide partye uit die verhouding kan baat nie (Mainardes *et al.*, 2011:240). Freeman se fokus was op die invloed van belangegroepe op die organisasie as sulks, en was slegs ingestel op die gewin van die organisasie.

Metterwyl is verhoudingsbestuur nie langer as 'n bestuursfunksie gesien nie, omdat goeie verhoudings berus op die kommunikasieproses waardeur verhoudings vorm eerder as die belang van die betrokke partye (Ledigham & Brüning, 2000:xiii). Die strategiese skuif in hoe daar oor verhoudingsbestuur gedink is, het veroorsaak dat verhoudings nie meer as asimmetries, eensydig en net vir organisatoriese gewin beskou is nie en daar is eerder gefokus op gemeenskaplike verhoudings wat wedersyds voordelig is (Grunig *et al.*, 2002:550). Na afloop van hierdie verskuiwing is belangegroepe nie meer beskou as 'n eksterne groep mense wat die organisasie se sukses kan beïnvloed nie, maar as 'n kernrolspeler waarmee daar in samewerking getree kan word om organisatoriese doelwitte te bereik. Belangegroepe waarmee sterk verhoudings gehandhaaf word om wedersydse voordeel te bied word deur die nuwe paradigma van verhoudingsbestuur in die skakelwerkdomein aangemoedig (Grunig *et al.*, 2002:548).

Hierdie paradigmaverskuiwing opper egter vrae oor die waarde van sulke verhoudings vir die organisasie. Ledingham en Brüning (1998:63) het gemeen dat 'n organisasie se belangegroepe net lojaal sal wees indien die organisasie sy belangegroepe ondersteun en betrek. Daar is derhalwe voorgestel dat kommunikasiebestuur in twee fases geskied. 'n Organisasie moet

eerstens fokus op die verhouding met sy belangegroepe en tweedens kommunikeer met hulle belangegroepe oor organisatoriese prosesse en geleenthede en hulle direk daarby betrek.

Hon en Grunig (1999:1) het 'n gaping in die skakelwerkdomein geïdentifiseer en, met inagneming van die waarde wat belangegroepe tot die organisasie voeg, besluit om 'n riglyn saam te stel oor watter uitkomste teenwoordig moet wees in die verhouding tussen 'n organisasie en sy belangegroepe om te verseker dat sterk verhoudings tot stand kom. Wanneer hierdie uitkomste teenwoordig is, behoort die verhoudings vir die organisasie en ook vir eiendomsagente, verbandsinisiëerders en aktevervaardigers die voordele soos bespreek in afdeling 1.1.4 na vore bring.

2.4.2 Belangegroepverhoudingbestuursteorie: verhoudingsboustrategieë

Verhoudings tussen 'n organisasie en sy belangegroepe is grotendeels afhanklik van interpersoonlike verhoudingsboustrategieë (Hung, 2007:459). Hierdie strategieë is simmetries van aard en is sodoende gepas vir hierdie studie as gevolg van die aanmoediging van simmetrie in verhoudings (Hung, 2007:459). Die strategieë is as volg saamgestel en word soos volg verduidelik deur Grunig en Huang (2000:36-37):

- (i) **Toegang** tussen 'n organisasie en sy belangegroepe word as die eerste strategie geïdentifiseer. Binne 'n oop-sisteem het belangegroepe toegang tot die organisasie se besluitnemingsproses. Toegang ondersteun die uitkomste van toegewydheid en vertroue (kyk afdeling, 2.4.3) omdat hierdie strategie volgens Hon en Grunig (1999:15) inligting aan belangegroepe bekend gemaak word sonder dat daar hiervoor hoef gevra te word. Deur dit te doen, wys dit aan belangegroepe dat die organisasie toegewy is aan die verhouding en hulle vertrou met inligting oor wat in die organisasie aangaan. Hierdie strategie probeer inligting tussen die organisasie en sy belangegroepe versprei om te verseker dat besluite die agendas van belangegroepe in ag neem (Hon & Grunig, 1995:15).
- (ii) **Positiwiteit** is die poging om belangegroepe tevrede te stel binne die bestaande verhouding. Dit is 'n strategie wat gemak probeer bewerkstellig tussen die twee partye (Hon & Grunig, 1999:14). Positiwiteit en toegang word direk met mekaar geskakel, omdat daar gemeen word dat toegang tot organisatoriese besluitnemingsprosesse positiwiteit sal bewerkstellig. Hierdie strategie ondersteun derhalwe die uitkomste van vertroue en toegewydheid (Hon & Grunig, 1999:15) (kyk afdeling 2.4.3.2 en afdeling 2.4.3.3).
- (iii) **Openlikheid** word deur die sisteemdenkwyse ondersteun en daar word gemeen dat 'n oop-sisteem benadering belangrik is omdat dit eerlikheid en vertroue in die verhouding aanmoedig (Hon & Grunig, 1999:15). Beide partye in die betrokke verhouding moet bereid

wees om oop en eerlik te wees sodat die uitkoms van vertroue (kyk afdeling 2.4.3.2) deur hierdie strategie bereik word.

- (iv) **Netwerkvoering** word beskryf as die moeite wat deur betrokke partye gedoen word om met dieselfde groepe as die ander party in kontak te tree en verhoudings te bou (Hon & Grunig, 1999:15). Die strategie brei verder uit op die sisteemdenkwyse wat, soos reeds genoem, aanvaar dat 'n sisteem deel vorm van supra-sisteem en sub-sisteme (kyk afdeling 2.2.1). Dit maak derhalwe sin dat indien die organisasie met sy belangegroepe se sisteem in kontak tree, dit die organisasie in 'n goeie lig sal stel. Hierdie strategie dra direk by tot die uitkomst van toegewydheid en ook verhoudingstevredenheid (kyk afdeling 2.4.3.3 en afdeling 2.4.3.4), omdat daar deur netwerkvoering bewys word dat beide partye bereid is om tyd en aandag in die verhouding te investeer.
- (v) **Sekerheid en egtheid** word verkry deur die toegewydheid wat ontstaan (Hon & Grunig, 1999:15). In hierdie strategie word dit as belangrik beskou dat beide partye mekaar erken in die verhouding maar ook terselfdertyd aandag gee aan dit wat vir die ander party belangrik is. Hierdie strategie dra weereens by tot die bevordering van die verhoudingstevredenheid wat ontstaan tussen die twee partye (kyk afdeling 2.4.3.4).
- (vi) **Die deel van take** word as die volgende strategie genoem en stel dat die organisasie tesame met sy belangegroepe sekere probleme kan oplos. Dit help om 'n gemeenskaplike doel in die organisasie te vestig. Deur die deel van take is daar 'n gedeelde belang wat ontstaan en derhalwe is dit vir beide partye belangrik om die probleem op te los en doelwitte te bereik (Hon & Grunig, 1999:15). Hierdie strategie dra derhalwe by tot die bereiking van die uitkoms, gedeelde belang (kyk afdeling 2.4.3.1).

Daar word ook verwys na strategieë wat geïmplementeer word tydens konflikresolusie. Hierdie strategieë word vervolgens genoem en verduidelik (Hon & Grunig, 1999:15-18):

- (vii) Die **integrerende (of ondersoekende)** benadering word geïdentifiseer as simmetries van aard, omdat beide partye voordeel trek uit die verhouding deur na komplementêre belangstellings te soek waarby beide partye kan baat. Hierdie gedeelde voordeel word verkry deur 'n openlike gesprek en gesamentlike besluitneming oor waar die partye mekaar in die middel kan ontmoet en steeds tevrede kan wees met die uitkoms. Die doel hier is om 'n wen-wen oplossing te bekom wat die integriteit van langtermynverhoudings tussen 'n organisasie en sy publieke ondersteun.
- (viii) Strategieë wat **verspreidend** is, word beskou as asimmetries van aard, omdat een partye voordeel trek ten koste van die ander party. Dit word geklassifiseer as 'n wen-verloor situasie. Die taktieke wat gebruik word om die strategie te implementeer, word uitgewys as beheer deur middel van dominansie, argumente, aandrang op 'n uitkoms en woede.

Verspreidende strategieë fokus om mag op 'n ander party af te dwing, sonder om om te gee oor die ander party se magsposisie.

- (ix) **Gedeelde belang (of gedeelde kommer)** word ook beskou as 'n verhoudingsboustrategie juis omdat die balansering van belange tussen die organisasie en sy belangegroepe in ag geneem word. Sommige taktieke wat gebruik word tydens gedeelde kommer is asimmetries van aard, omdat dit die belang van die organisasie bó die belang van belangegroepe plaas. Hierdie taktieke sal nie 'n bydrae lewer tot die vasstelling van langtermynverhoudings nie en word geïdentifiseer as konflik, vermyding en akkommodasie tot op 'n punt waar die organisasie se aspirasies in gedrang geplaas word. Daar bestaan ook taktieke wat simmetries van aard is en langtermynverhoudings aanmoedig. Hierdie taktieke word geïdentifiseer as: samewerking, onvoorwaardelike konstruktiewe gedrag en besluitneming om 'n wen-wen situasie daar te stel, of die weiering om toe te gee.

2.4.3 Belangegroepverhoudingbestuursteorie: uitkomst van sterk verhoudings

Die idee dat sterk verhoudings organisatoriese sukses kan bepaal en ook soos in hierdie konteks 'n bydrae kan lewer dat eiendomsagente se sukses in die druk eiendomsmerk van Potchefstroom, is juis waarom daar een of ander verstandhouding moet plaasvind oor die verhouding wat tans tussen die eiendomsagentskappe en hulle sleutelbelangegroepe ontstaan. Om hierdie verstandhouding te bereik is dit belangrik om verhoudings met belangegroepe te evalueer. Soos reeds genoem deur Hon en Grunig (1999:1), is die belangegroepverhoudingbestuursteorie juis so 'n teorie wat in hierdie konteks gebruik kan word om vas te stel of die organisasie sterk verhoudings met hulle belangegroepe handhaaf.

Die belangegroepverhoudingbestuursteorie is gebaseer op die uitkomst van vertroue, wedersydse beheer, toewyding en satisfaksie. Hon en Grunig (1999:3) argumenteer verder dat daar twee soorte verhoudings tussen 'n organisasie en sy belangegroepe kan ontstaan, naamlik 'n uitruilverhouding of 'n gemeenskaplike verhouding. Vervolgens sal elkeen van hierdie uitkomst en sodoende ook die soort verhouding wat ontstaan bespreek word.

2.4.3.1 Wedersydse beheer

Wanneer daar na wedersydse beheer verwys word in 'n organisasie, word daar verwys na die ooreenkoms wat daar tussen 'n organisasie en sy belangegroepe ontstaan oor wie die mag het om die ander een te beïnvloed. Dit word egter algemeen aanvaar dat daar 'n mate van wanbalans na vore kom wanneer hierdie magsverhouding geanaliseer word. Dit is van belang dat ongeag die wanbalans wat ontstaan, albei partye wel een of ander soort beheer oor mekaar het (Hon & Grunig, 1999:3). Wanneer daar nie 'n mate van wedersydse beheer in 'n verhouding bestaan nie, sal die verhouding nie positief en stabiel wees nie (Hon & Grunig, 1999:19).

Wedersydse beheer word gesien as 'n uitkoms van verhoudingsbou omdat daar sonder hierdie uitkoms nie balans tussen die partye gehandhaaf sal word nie. Indien die verhouding ongebalanseer is, kan die soort kommunikasie wat geskied nie met die sisteemdenkwyse geassosieer word nie en sal dit nie tweerigting-simmetriese van aard wees nie (Waters, 2011:460). In die konteks van die sisteemdenkwyse, is dit van belang dat wedersydse beheer bereik word, wat in hierdie denkwyse slegs deur 'n oop-sisteem wat buite-invloede toelaat, verkry kan word. As die partye mekaar op 'n gebalanseerde wyse beïnvloed en gedeelde mag het, behoort daar verder ook ewilibrum tussen die sisteme te ontstaan.

2.4.3.2 Vertroue

Vertroue in 'n verhouding tussen 'n organisasie en sy belangegroepe is belangrik en word deur Ledigham en Brüning (1998:58) gedefinieer as die resultaat wat ontstaan wanneer 'n organisasie doen wat hy aan sy belangegroepe beloof het. Hon en Grunig (1999:3) voeg by tot hierdie definisie en stel dat vertroue ook verwys na die een party se openlikheid en bereidwilligheid om homself aan die ander party te openbaar. Alhoewel vertroue as 'n eenvoudige konsep gesien word, is dit in die konteks van verhoudingsbestuur meer kompleks en bestaan dit uit drie onderliggende dimensies. Hierdie dimensies, soos deur Hon en Grunig (1999:19) geïdentifiseer, handel oor integriteit, afhanklikheid en bevoegdheid.

Integriteit as vertrouensdimensie is gebaseer op die idee dat die organisasie se belangegroepe glo dat die organisasie regverdige besigheidspraktyke bedryf. Afhanklikheid verwys na die idee dat daar geloofwaardigheid tussen die twee partye bestaan, en spreek spesifiek tot die idee dat die organisasie sal doen wat hulle aan belangegroepe beloof. Die laaste dimensie van vertroue, bevoegdheid, fokus daarop om te bepaal of die organisasie oor die nodige hulpbronne beskik om te doen wat hulle beloof (Hon & Grunig, 1999:19).

Die vertroue wat ontstaan tussen 'n organisasie en sy belangegroepe word grotendeels gebaseer op die organisasie se aksies. Derhalwe moet daar 'n persoonlike konneksie ontstaan en die organisasie moet bereid wees om tyd te bestee aan die verhouding, nie net sê dat hulle dit sal doen nie (Brüning & Ledigham, 1999:165).

2.4.3.3 Toewyding

Die derde uitkoms van sterk verhoudings is die mate van tevredenheid tussen partye rondom die verhouding asook die mate waartoe die partye die verhouding as waardevol beskou (Hon & Grunig, 1999:3). Daar moet bereidwilligheid wees van beide partye om te verseker dat daar 'n mate van toegewydheid ontstaan (Brüning & Ledigham, 1999:59). Toegewydheid in verhoudings

moet in konkrete aksies uitgebeeld word. Hierdie aksies sluit in die bereidwilligheid om tyd, geld en energie aan die verhouding te bestee (Ledingham & Bruning, 1998, 165).

Verder kan onderskei word tussen deurgaanse toewyding en affektiewe toewyding (Hon & Grunig, 1999:20). Deurgaanse toewyding manifesteer in bepaalde lyne van aksie wat op vasgestelde maniere oor tyd aan mekaar geopenbaar word. Affektiewe toewyding dui op 'n emosionele oriëntasie wat vasstel dat indien belangegroepe deel vorm van organisatoriese praktyke, hulle 'n mate van tevredenheid sal ervaar en andersom (Hon & Grunig, 1999:20).

2.4.3.4 Verhoudingstevredenheid

Satisfaksie word as die laaste uitkoms van sterk verhoudings gesien en word gedefinieer as die mate waartoe een party gunstig voel teenoor die ander party en deur middel van hierdie gunstige gevoel, bereid is om hulself aan mekaar te openbaar (Hon & Grunig, 1999:20). Wanneer daar verhoudingstevredenheid na vore kom in 'n verhouding, is dit normaalweg die gevolg van positiewe houdings. Verder is dit ook teenwoordig in 'n verhouding waarin daar meer voordele as nadele is (Hon & Grunig, 1999:3).

Verhoudingstevredenheid kom na vore wanneer die bogenoemde uitkomst van vertroue, wedersydse beheer en toewyding teenwoordig is in die verhouding tussen 'n organisasie en sy belangegroepe (Hon & Grunig, 1999:14).

2.4.3.5 Uitruilverhouding

'n Uitruilverhouding impliseer dat een party aan die ander party voordele bied, omdat daar in die verlede aan hulle voordele gebied is, of omdat daar verwag word dat dieselfde voordele in die toekoms teruggegee sal word (Hon & Grunig, 1999:3). Wanneer daar 'n uitruilverhouding ontstaan, skep dit 'n verwagtingsgaping wat in die bemarkingsdomein voordelig is, omdat dit as die kern van die bemarkingsteorieë beskou word (Hon & Grunig, 1999:20).

Wanneer daar na hierdie verhouding in die skakelwerkdomein verwys word, dui dit op 'n leemte omdat belangegroep meen dat organisasies aan hulle voordele moet bied sonder om iets terug te verwag (Grunig, 2002:1; Hon & Grunig, 1999:21). 'n Uitruilverhouding is nie noodwendig sleg vir 'n organisasie nie omdat verhoudings gewoonlik begin as uitruilverhoudings. Mettertyd kan die uitruilverhouding in 'n gemeenskaplike verhouding ontwikkel (Grunig, 2002:2).

2.4.3.6 Gemeenskaplike verhoudings

Gemeenskaplike verhoudings geskied wanneer beide partye wat in die verhouding betrokke is aan mekaar voordele verskaf, omdat hulle besorg is oor mekaar se welstand. Beide partye is

bereidwillig om voordele aan mekaar te gee, met die wete dat hulle dalk niks terug sal kry nie (Hon & Grunig, 1999:3). Wanneer in 'n gemeenskaplike verhouding getree word, is dit belangrik dat organisasies oortuig moet word dat dit wel belangrik is.

Hierdie soort verhouding is nie net belangrik vir die organisasie nie, maar voeg ook waarde toe tot die gemeenskap in die konteks van sosiale verantwoordelikheid (Grunig, 2002:2; Hon & Grunig, 1999:21). Negatiewe gedrag deur eksterne partye soos litigasie, regulasie, boikotte en publisiteit word ook deur die soort verhouding beperk (Hon & Grunig, 1999:21). Vir die skakelwerkdomein is dit belangrik dat daar gemeenskaplike verhoudings ontwikkel word, omdat dit skakelwerkaktiwiteite en -praktyke ondersteun (Hon & Grunig, 1999:3)

Dit is verder belangrik om te noem dat verhoudings met belangegroepe, alhoewel dit op die uitkomst van sterk verhoudings gebaseer is, grotendeels gegrond is in interpersoonlike verhoudingsboustrategieë en derhalwe kernbeginsels met interpersoonlike verhoudingsboustrategieë deel (Kang & Yang, 2010:479).

2.5 GEVOLGTREKKING

Hoofstuk 2 het die hooftorieë wat in hierdie studie gebruik word bespreek. Die teorieë wat hier bespreek is staan bekend as die sisteembenadering (binne die kubernetikatradisie) wat as metateorie vir die studie dien, gevolg deur die simmetriese tweerigtingmodel en die belangegroepverhoudingbestuursteorie. Die konstrakte van hierdie teorieë word gebruik om spesifieke navorsingsvraag 1 (kyk afdeling 1.2.1) te beantwoord:

Watter riglyne word in die literatuur daargestel vir kommunikasiebestuur om goeie verhoudings met belangegroepe te bou, in die besonder volgens die riglyne van die tweerigting-simmetriese model en die belangegroepverhoudingbestuursteorie?

Tabel 2-3 sit die konstrakte uiteen en antwoord die bogenoemde navorsingsvraag, deur die riglyne vir kommunikasiebestuur om goeie verhoudings te bou kortliks uiteen te sit.

Tabel 2-3: Konstrukte ter beantwoording van spesifieke navorsingsvraag 1

Tweerigting-simmetriese kommunikasie		
Gedeelde belang		Beide partye in die kommunikasie het 'n gedeelde belang. Partye luister na mekaar se opinies en neem dit in ag.
Terugvoer		Terugvoer verwys na die skakel in die kommunikasieproses wat die boodskap laat vloei en seker maak dat kommunikasie dialogies van aard is.
Balans		Die uitkoms wat verkry word as beide partye hulle persepsies in ag neem, mekaar betrek by kommunikatiewe prosesse en mekaar in ag neem.
Etiese kommunikasie		Die standaardbeginsel waarop tweerigting-simmetriese kommunikasie praktyke gebaseer word. Die beginsel moedig omvattende, gepaste, deursigtige en opregte kommunikasie aan.
Belangegroepverhoudingbestuursteorie		
Verhoudingsboustrategieë		Toegang; Positiwiteit; Openlikheid; Netwerkvoering; Sekerheid en egtheid; Deel van take; Integrerend (ondersoekend); Verspreidend; en Gedeelde belang (gedeelde kommer).
Uitkomst van sterk verhoudings	Wedersydse beheer	Die mate van tevredenheid wat heers oor die mag wat deur betrokke partye besit word.
	Vertroue	Die vlak van vertroue wat die betrokke partye in mekaar het gebaseer op die dimensies van integriteit, afhanklikheid en bevoegdheid.
	Toewyding	Die gevoel dat die verhouding die moeite werd is om aan tyd en energie te bestee.
	Verhoudingstevredenheid	Die gunstige gevoel wat die betrokke partye teenoor mekaar handhaaf.
Tipe verhouding	Uitruilverhouding	Een party in die verhouding bied voordele aan die ander party omdat dit vroeër ontvang is, of omdat daar 'n verwagting is dat hulle nog voordele sal ontvang.
	Gemeenskaplike verhouding	Wanneer een party aan die ander party voordele verskaf, sonder die verwagting dat hulle iets in ruil daarvoor sal ontvang.

Hoofstuk 3 sit die navorsingsbenadering en navorsingsmetodes wat in hierdie studie gebruik is uiteen en verduidelik watter metodes gebruik is om die empiriese data in te samel.

HOOFSTUK 3: NAVORSINGSMETODES

3.1 INLEIDING

Hoofstuk 1 het 'n agtergrond gebied oor wat in hierdie navorsingstudie ondersoek word. Hoofstuk 2 het die teoretiese raamwerk wat in hierdie studie gebruik word, bespreek. In hierdie hoofstuk sal die navorsingsmetodologie uiteengesit word. Deurgaans sal daar spesifiek gefokus word op die navorsingsbenadering wat gebruik word, sowel as die navorsingsprosedure wat gevolg word om hierdie studie uit te voer. Die motivering vir die gebruik van hierdie metodes en waarom daar juis op hierdie metodes besluit is, sal ook bespreek word, asook die etiese aspekte van die studie. Die studie volg 'n kwalitatiewe navorsingsbenadering en semi-gestruktureerde onderhoude is gebruik was om data in te samel.

3.2 NAVORSINGSSTRATEGIE

Die navorsingstrategie wat gevolg word, word gewoonlik bepaal met die oog op die beantwoording van die algemene navorsingsvraag. 'n Navorsingstrategie word hieruit saamgestel om 'n raamwerk vir data-insameling en -analise daar te stel, sodat die gepaste navorsingsbenadering gebruik word (Walliman, 2011:13). Hierdie navorsingstrategie kan derhalwe uit die bogenoemde verduideliking beskou word as die algemene plan wat gevolg word ten einde die vasgestelde navorsingsdoelwitte (sien afdeling 1.3) te bereik. In hierdie studie is die onderskeie navorsingsvrae deur middel van 'n literatuurstudie en semi-gestruktureerde onderhoude beantwoord, soos in tabel 3-1 hieronder uiteengesit:

Tabel 3-1: Navorsingstrategie

Navorsingsvrae	Metode om die vraag te beantwoord
Navorsingsvraag 1: Watter riglyne word in die literatuur daargestel vir kommunikasiebestuur om goeie verhoudings met belangegroepe te bou, in die besonder volgens die riglyne van die tweerigting-simmetriese model en die belangegroepverhoudingbestuursteorie?	Literatuurstudie (reeds in hoofstuk 2 gedoen).
Navorsingsvraag 2: Wat is die top-eiendomsagente van <i>Engel & Völkers</i> , <i>Remax</i> en <i>Theo Eiendomme</i> se persepsie van hulle kommunikasiebestuur met sleutelbelangegroepe (verbandsinisieerders en aktevervaardigers) met die doel om goeie verhoudings te bou?	Semi-gestruktureerde onderhoude met die top-eiendomsagente in Potchefstroom by die geïdentifiseerde eiendomsagentskappe (<i>Engel & Völkers</i> , <i>Remax</i> en <i>Theo Eiendomme</i>).

Navorsingsvraag 3: Wat is die verbandsinisiëerders in Potchefstroom se persepsie van hulle kommunikasiebestuur met top-eiendomsagente met die doel om goeie verhoudings te bou?	Semi-gestruktureerde onderhoud met die verbandsinisiëerders.
Navorsingsvraag 4: Wat is die aktevervaardigers in Potchefstroom se persepsie van hulle kommunikasiebestuur met top-eiendomsagente met die doel om goeie verhoudings te bou?	Semi-gestruktureerde onderhoud met die aktevervaardigers.

3.3 KWALITATIEWE NAVORSINGSBENADERING

Wanneer daar gefokus word op navorsingbenaderings, kan daar hoofsaaklik twee verskillende benaderings gebruik word. Hierdie twee benaderings is onderskeidelik bekend as kwalitatiewe of kwantitatiewe benaderings wat uniek in aard, oorsprong en doel is (Ridzuan *et al.*, 2018:3; Rutberg & Bouikidis, 2018:209). Rutberg en Bouikidis (2018:209) voer aan dat kwantitatiewe navorsing gebruik maak van nommers en akkuraatheid. In teenstelling hiermee fokus kwalitatiewe navorsing grotendeels op menslike ervarings en persepsies.

Die navorsingsbenadering wat in hierdie studie gebruik word, is kwalitatief van aard. Kwalitatiewe navorsing word gebruik as 'n sambreelterm vir 'n verskeidenheid benaderings en metodes om die sosiale lewe te bestudeer. Inligting wat deur middel van kwalitatiewe navorsing ingesamel en geanaliseer word, is gewoonlik primêr, maar nie eksklusief verbind tot elemente wat nie-kwantifiseerbaar van aard is nie. Dit bestaan gewoonlik uit teksgebaseerde materiaal soos onderhoudskedules, notas, stemopnames of visuele materiaal (Saldana, 2011:3). Kwalitatiewe navorsing is nie werklik besorg met numeriese verteenwoordiging nie, maar sal eerder fokus op die in-diepte insig in bepaalde dimensies van sosiale verskynsels (Querios *et al.*, 2017:370). Dit word beskryf as 'n kragtige meganisme om 'n in-diepte holistiese insig te verkry, spesifiek in die skakelwerkdomein waar verhoudings binne sekere omgewings ontstaan en perspektiewe op daardie verhoudings ingewin wil word (Daymon & Holloway, 2011:7).

Binne 'n kwalitatiewe raamwerk is dit belangrik om te benadruk dat betekenis sosiaal gegenereer word wanneer individue met hul eie wêreld in interaksie tree. Hierdie wêreld is nie 'n eenvoudige, vasgestelde konsep nie en daar heers nie noodwendig konsensus oor hierdie wêreld nie, siende dat elkeen se wêreld uniek is (Merriam & Grenier, 2019:3). Die kwalitatiewe aard van navorsing is ook gebaseer in 'n belangstelling in mense, hul omgewing en hul persepsie oor hulself en hul ervarings met betrekking tot die geïdentifiseerde konteks. Daar word derhalwe deur kwalitatiewe

navorsing gefokus op individue en hoe hulle met die sosiale wêreld om hulle in interaksie tree (Merriam & Grenier, 2019:4).

Kwalitatiewe navorsing en navorsers beskik oor bepaalde karaktereienskappe. Hierdie eienskappe word as volg verduidelik (Merriam & Grenier, 2019:5-6; Taylor *et al.*, 2015:19-20):

- *Kwalitatiewe navorsers poog om te verstaan wat die betekenis is agter die manier hoe mense hul wêreld en ervarings saamgestel het.* Navorsers poog om hul deelnemers te verstaan en met hierdie insig 'n beter idee van die persepsies te bekom.
- *Die navorser word gesien as die primêre instrument vir data-insameling en data-analise.* In teenstelling met kwantitatiewe metodes soos vraelyste, kan 'n kwalitatiewe saamgestelde instrument onmiddellik beantwoord en aangepas word. Wanneer sekere vrae nie duidelik is nie, kan dit verander word. Ander aanpassings kan ook gemaak word deur verbale en nie-verbale kommunikasie wat deur die deelnemer verskaf word.
- *Die eindproduk is gewoonlik beskrywend van aard.* Wanneer daar terugvoer deur die navorser gegee word oor dit wat daar in die studie geleer is, is dit nie soos kwantitatiewe studies gebaseer op syfers of statistieke nie. Woorde word gewoonlik gebruik om letterlike uitdrukking te gee en aanhalings van die deelnemers te produseer. Die gebruik van woorde en aanhalings word soms gesien as bewysstukke vir die bevindings van die studie.

In die studie is daar gepoog om die opinies en persepsies van deelnemers te verstaan en akkuraat weer te gee. Vrae wat nie dadelik deur die deelnemers verstaan is nie, is aan hulle verduidelik om te verseker dat die antwoord direk op die vraag gebaseer was. Sodoende is duidelike en akkurate data bekom. Die data wat ingesamel is, is gebaseer op konstrakte soos uiteengesit in die tweerigting-simmetriese kommunikasiemodel, sowel as die belangegroepverhoudingbestuursteorie, soos bespreek in Hoofstuk 2. Die bevindinge van die studie word in Hoofstuk 4, Hoofstuk 5 en Hoofstuk 6 vervat.

Daar is sekere voordele verbonde aan die gebruik van kwalitatiewe metodes. Hierdie voordele is as volg (Jarvis, 2016:22; Mohajan, 2018:19-20; Rahman, 2017:104):

- 'n Kwalitatiewe navorsingsbenadering verskaf gedetailleerde beskrywings van die deelnemers se gevoelens en opinies en interpreteer die betekenis van hulle aksies.
- Dit bied 'n holistiese insig in menslike ervaring in 'n spesifieke konteks. Dit respekteer individualiteit, aangesien individuele deelnemers se opinies en ervarings direkte aandag en belang geniet.
- Dit poog ook om innerlike ervaring te betrek en derhalwe fokus dit op hoe menslike ervarings en opinies deur kulturele omgang beïnvloed word.

- As gevolg van die data-insamelingsmetode wat normaalweg gebruik word in kwalitatiewe navorsing, laat dit toe dat duidelikheid verkry word.
- Dit is ook buigsaam, wat impliseer dat daar plek gemaak word vir uitbreiding en vrae kan ook aangepas word soos wat misverstande opgetel word.
- Dit is goedkoper omdat die steekproefgrootte kleiner is.

Denzin en Lincoln (2005:2) verduidelik kwalitatiewe navorsing as 'n multi-fokus metode wat 'n interpreterende en naturalistiese benadering gebruik om 'n onderwerp te bestudeer. Dit beteken dat kwalitatiewe navorsing elemente in hul sosiale omgewing bestudeer om sodoende sin te maak van wat hierdie elemente in mense se persoonlike lewenservaring beteken. Die kwalitatiewe benadering is gepas vir hierdie studie, omdat daar juis gefokus word op die persoonlike lewenservaring van eiendomsagente en hul sleutelbelangegroeppe en die manier waarop hulle met mekaar kommunikeer en hul verhoudings met mekaar bestuur. Die insameling van menslike persepsies oor kommunikasie en verhoudingsbestuur in 'n bepaalde konteks verseker 'n holistiese insig wat 'n bydrae lewer om die navorsingsdoelstellings te bereik en die algemene navorsingsvraag (kyk afdeling 1.1.5) te beantwoord.

3.4 NAVORSINGSMETODES

In hierdie navorsingstudie word daar verskillende navorsingsmetodes gebruik om die voorgestelde navorsingsvrae te beantwoord. Die literatuurstudie is gebruik om die eerste spesifieke navorsingsvraag te beantwoord. Verder word daar deur middel van kwalitatiewe navorsing, in besonder semi-gestruktureerde onderhoude, gepoog om die ander spesifieke navorsingsvrae te beantwoord (kyk afdeling 1.2). Die navorsingsmetodes wat in hierdie studie gebruik is, word vervolgens bespreek.

3.4.1 Literatuurstudie

Die literatuur rakende die betrokke teorieë, naamlik tweerigting-simmetriese kommunikasie en die belangegroepverhoudingbestuursteorie is in Hoofstuk 2 bespreek om 'n empiriese basis saam te stel. Hierdie literatuur het gehandel oor die gebruik van tweerigting-simmetriese kommunikasie om verhoudings met belangegroeppe te bou. Hiermee is die eerste spesifieke navorsingsvraag beantwoord:

1. Watter riglyne word in die literatuur daargestel vir kommunikasiebestuur om goeie verhoudings met belangegroeppe te bou, in die besonder volgens die riglyne van die tweerigting-simmetriese model en die belangegroepverhoudingbestuursteorie?

Die literatuurstudie is gedoen deur verskillende beskikbare databasisse te ondersoek om te verseker dat hierdie navorsingstudie enig in sy soort is. Databasisse wat tot die studie betrek

word sluit in: NEXUS, Noordwes-Universiteitsbiblioteek se katalogus (NWU-Boloka), Academia.edu, Communication and Mass Media Complete, EBSCOHost, Elsevier, NWU-Libguides, Sabinet, Scopus, Emerald Insight, en Google Scholar.

Deur die bogenoemde databasisse is daar duidelikheid verkry dat daar reeds soortgelyke studies is wat van die betrokke teorieë in hulle studies gebruik gemaak het. Talle studies wat gebaseer word op die tweerigting-simmetriese model sowel as belangegroepverhoudingbestuursteorie, is reeds onderneem (bv. Gerhardi, 2018; Holtzhausen, 2007; Kloppers, 2017; Landsberg, 2014; Le Grange, 2016; Mays, 2015; Mopela, 2015; Pressly, 2016; Sutton, 2014; Sutton, 2020, Van Dyk, 2014). Sien afdeling 1.5.1 vir 'n meer gedetailleerde bespreking van die studies wat voorheen onderneem is.

Die genoemde studies gebruik almal soortgelyke teoretiese vertrekpunte as hierdie studie. Wanneer dit egter kom by die toepassing van hierdie teorieë op eiendomsagente en hulle sleutelbelangegroep (verbandsinisierders en aktevervaardigers) as gevallestudie is dit duidelik dat daar nog nie teoreties gefokus is op eiendomsagente en hoe tweerigting-simmetriese kommunikasie en verhoudingsbestuur gebruik kan word om belangegroepverhoudings te bestuur met die sleutelbelangegroep nie. Hierdie studie is dus kontekstueel enig en uniek in sy soort.

3.4.2 Semi-gestruktureerde onderhoude

Semi-gestruktureerde onderhoude is 'n navorsingsmetode wat 'n terapeutiese en psigiatriese oorsprong het. Hierdie onderhoudvoeringstegniek is die norm in kwalitatiewe navorsing en vooraf voorbereide vrae word meestal gebruik om duidelikheid te kry en deur middel van uitbreiding, deelnemers se ervarings en menings in 'n bepaalde konteks in te samel (Daymon & Holloway, 2011:225; Datko, 2015:142; Rabionet, 2011:563). Die semi-gestruktureerde onderhoud word beskryf as 'n onderhoudstegniek wat gestandaardiseerde en nie-gestandaardiseerde afdelings het en gewoonlik saamgestel word uit oop-vrae en plek maak vir opvolgvrae (Newcomer *et al.*, 2015:493; Walliman, 2011:99). Die semi-gestruktureerde onderhoud is 'n algemene prototipe wat in kwalitatiewe navorsing gebruik word, as gevolg van die buigsaamheid daarvan. Dit word beskryf as dialogies van aard en sit soms oor in 'n gesprek waardeur daar inligting onttrek word (Daymon & Holloway, 2011:225; Newcomer *et al.*, 2015:493). Wanneer dit kom by die samestelling van die onderhoudskedule, sorg die semi-gestruktureerde onderhoudskedule dat daar steeds vooropgestelde vrae in plek is om die onderhoudvoerder te lei, maar dat die onderhoudvoerder ook die vryheid gebied word om van hierdie vrae af te wyk (Wilson *et al.*, 2011:96).

Wanneer daar gefokus word op die doel van die semi-gestruktureerde onderhoud is dit duidelik dat dit gebruik word om die deelnemer se kennis van en insig in 'n spesifieke situasie te dokumenteer en te ontleed. Dit word ook as voordelig beskou omdat dit as koste-effektief, aanpasbaar en divers geklassifiseer word (Datko, 2015:143). Daar word aanbeveel dat 'n semi-gestruktureerde onderhoud in situasies gebruik word waar onafhanklike denke van elke individu benodig word, die deelnemers nie gemaklik sou wees om vrae in 'n groepsomgewing te beantwoord nie of indien digte inligting benodig word om 'n verskynsel te verduidelik (Newcomer *et al.*, 2015:494).

Met betrekking tot hierdie studie word semi-gestruktureerde onderhoude gebruik, omdat individuele persepsies ingesamel word, maar ook omdat digte inligting oor deelnemers se persepsies deur middel van die metode verkry kan word. Die doel van semi-gestruktureerde onderhoude in hierdie studie is om soveel moontlik inligting te verkry om te verstaan hoe die betrokke eiendomsagente kommunikeer om verhoudings met hulle sleutelbelangegroepe te bou.

Die semi-gestruktureerde onderhoude poog om spesifieke navorsingsvraag 2, 3 en 4 te beantwoord (kyk afdeling 1.2):

- 2. Wat is die top-eiendomsagente van Engel & Völkers, Remax en Theo Eiendomme se persepsie van hulle kommunikasiebestuur met sleutelbelangegroepe (verbandsinisieerders en aktevervaardigers) met die doel om goeie verhoudings te bou?*
- 3. Wat is die verbandsinisieerders in Potchefstroom se persepsie van hulle kommunikasiebestuur met top-eiendomsagente met die doel om goeie verhoudings te bou?*
- 4. Wat is die aktevervaardigers in Potchefstroom se persepsie van hulle kommunikasiebestuur met top-eiendomsagente met die doel om goeie verhoudings te bou?*

Die semi-gestruktureerde onderhoude wat met die betrokke eiendomsagente gevoer is, sal eerstens bespreek word. Daarna sal meer besonderhede oor die semi-gestruktureerde onderhoude wat met die sleutelbelangegroepe gevoer is, gegee word.

3.4.3 Semi-gestruktureerde onderhoude met die top-eiendomsagente van Engel & Völkers, Remax en Theo Eiendomme

Die steekproef, meetinstrument en navorsingsprosedures wat in hierdie studie gebruik word, word vervolgens uiteengesit en verduidelik, om sodoende konteks te bied oor hoe die navorser te werk gegaan het om die data van top-eiendomsagente in Potchefstroom in te samel.

3.4.3.1 Steekproef

'n Doelgerigte steekproef is gedoen om die top drie eiendomsagentskappe in Potchefstroom se top-twee agente te identifiseer. Hierdie eiendomsagente word juis betrek as gevolg van die mededingende posisie waarin hulle hulleself bevind en om te bepaal wat hulle benadering is tot kommunikasie en verhoudingsbestuur met sleutelbelangegroep. Hierdie deelnemers is ook doelgerig gekies om te bepaal tot watter mate hierdie verhoudings bydra tot hul sukses in die mededingende eiendomsmark van Potchefstroom. In 'n doelgerigte steekproef word deelnemers geselekteer op grond van ooreenstemmende karaktereienskappe maar ook oor die relevantheid van die karaktereienskappe (Sharma, 2017:751). Die voordeel van doelgerigte steekproeftrekking is in dat die navorser inligting-ryke deelnemers kan selekteer wat dit moontlik maak om in-diepte studies uit te voer. Inligting-ryke deelnemers is deelnemers waarby die navorser baie kan leer oor 'n bepaalde kwessie wat beskou word as die tema van die studie. Om inligting-ryke deelnemers te selekteer bied aan 'n navorser insig en in-diepte begrip, eerder as empiriese veralgemenings (Patton, 2002:230).

In die konteks van hierdie studie is die karaktereienskappe wat deur die deelnemers gedeel word die idee dat deelnemers in die top-drie-eiendomsagentskappe in die Potchefstroomarea werk en dat hulle die beste presteer teenoor mededingende agente in hul onderskeie eiendomsagentskappe. Die deelnemers beskik ook verder oor kennis van die eiendomsmark wat nie noodwendig algemeen beskikbaar is nie en derhalwe word die deelnemers beskou as inligting-ryk van aard. Die navorser het dus die navorsingsdeelnemers gekies wat kan bydrae tot hierdie studie.

Die top-drie agentskappe is geselekteer op grond van die hoeveelheid voorraad wat hulle tot hulle beskikking het. Hierdie agentskappe is *Engel & Völkers*, *Remax* en *Theo Eiendomme*. Die top-agente van hierdie agentskappe is verder gekies op grond van die hoeveelheid voorraad wat hulle tot hulle individuele beskikking het en dan ook die verkoop van hierdie voorraad. Die relevante data om die seleksiekriteria te bekom, is met behulp van Property24 verkry.

Tabel 3-2: Deelnemers (top-agente)

Semi-gestruktureerde onderhoud met die top-agente van die betrokke eiendomsagentskappe (<i>Engel & Völkers</i> , <i>Remax</i> en <i>Theo Eiendomme</i>)	<i>Engel & Völkers</i>	Top-agent 1
		Top-agent 2
	<i>Remax</i>	Top-agent 1
		Top-agent 2
	<i>Theo Eiendomme</i>	Top-agent 1
		Top-agent 2

3.4.3.2 Meetinstrument

Sukcesvolle onderhoude begin gewoonlik met deeglike beplanning en deur die navorsingsvraag in ag te neem. Derhalwe is dit belangrik dat 'n onderhoudskedule vooraf saamgestel word sodat gemaklike interaksie kan plaasvind, maar ook sodat dieselfde vrae in verskillende onderhoude gebruik word om die data-insamelingsproses te lei (Doody & Noonan, 2013:4).

Die teorie, soos bespreek in Hoofstuk 2, is gebruik as agtergrond om 'n lys vrae saam te stel. Dit is gedoen in ooreenstemming met Doody en Noonan (2013:4) wat voorstel dat die onderhoudskedule die breë onderwerpe of temas waarvoor inligting benodig word uiteensit. Alhoewel hierdie vrae vooraf opgestel is, bied semi-gestruktureerde onderhoude (kyk afdeling 3.2.2) die vryheid aan die onderhoudvoerder om opvolgvrae te vrae maar ook om nuwe temas by die onderhoudskedule te voeg. In hierdie onderhoudskedule word twee teorieë as breë temas bespreek, naamlik tweerigting-simmetriese kommunikasie en belangegroepverhouding-bestuursteorie. Die vrae in die onderhoudskedule is gebaseer op die konstrukte wat vanuit die temas geïdentifiseer is (kyk tabel 2-3).

Die onderhoudskedule was konstruk spesifiek benader. Daar word vervolgens aangedui watter konstruk deur watter vraag beantwoord was (kyk tabel 3-3).

Tabel 3-3: Uiteensetting van onderhoudskedule (eiendomsagente)

Konstruk	Beskrywing	Vraag
Tweeërting-simmetriese kommunikasie		
Wedersydse beheer	Die soort magsverhouding wat ontstaan tussen die sleutelbelangegroep en die eiendomsagent.	Vraag 5
Terugvoer	Die boodskap wat ontvang word en gewoonlik konteksgebaseerd is om opinie te lewer.	Vraag 6
Balans	Die gelyke rol wat ontstaan tussen partye in terme van beheer en mag.	Vraag 7
Etiese kommunikasie	Die aanmoediging van kommunikasie wat omvattend, gepas en opreg is.	Vraag 8
Belangegroepverhoudingbestuursteorie: verhoudingsboustrategieë		
Verhoudingsboustrategieë wat deur die partye geïmplementeer moet word om verhoudings te bou met mekaar	Toegang; Positiewe; Openlikheid; Netwerkvoering; Sekerheid en egtheid; Deel van take; Integrerend (ondersoekend); Verspreidend; en Gedeelde belang (gedeelde kommer).	Vraag 9

Belangegroepverhoudingbestuursteorie: uitkomst		
Gedeelde belang	Die mate van tevredenheid wat heers oor die beheer wat deur betrokke partye besit word.	Vraag 10
Vertroue	Die vlak van vertroue wat die betrokke partye in mekaar het.	Vraag 11
Satisfaksie	Die gunstige gevoel wat die partye betrokke teenoor mekaar handhaaf.	Vraag 12
Toegewydheid	Die gevoel dat die verhouding die moeite werd is om aan tyd en energie te bestee.	Vraag 13
Belangegroepverhoudingbestuursteorie: tipe verhouding		
Uitruil verhouding	Die gee van voordele omdat dit vroeër ontvang is, of nog ontvang sal word.	Vraag 14
Gemeenskaplike verhouding	Die verskaf van voordele aan mekaar met geen voordeel in ruil daarvoor nie.	Vraag 15

Vraag 1 het gepoog om die sneeubalsteekproef te genereer. Eiendomsagente is aangemoedig om hul sleutelbelangegroep te identifiseer ten einde 'n bydrae tot die studie te maak en ook 'n antwoord op spesifieke navorsingsvraag 3 en 4 te bied (kyk afdeling 1.2.3 en 1.2.4) (Du Plooy, 2009:124). Vraag 1 is ook 'n eenvoudige vraag, of 'n "*Grand Tour*" vraag soos Grunig (2001:6) daarna verwys, wat sonder ongemak beantwoord kan word. Om só 'n tipe vraag te beantwoord dra by tot deelnemers se gemak en is gerusstellend, veral wanneer die eenvoudige vraag meer komplekse vrae inlei (Doody & Noonan, 2013:4). Vraag 2 en 3 het gepoog om agtergrond te kry oor die verhouding en bestaande kommunikasie.

Vraag 4 tot 8 het gepoog om vas te stel watter kommunikasie gebruik word om met belangegroep te kommunikeer en ook of hierdie kommunikasie tweerigting-simmetries van aard is. Geleentheid is gebied om uit te brei op die soort kommunikasie wat gebruik word en ook om vas te stel waarom juis hierdie kommunikasie gebruik is.

Vraag 9 poog om meer te wete te kom oor die gebruik van interpersoonlike verhoudingsboustrategieë en hoe die betrokke partye hierdie strategieë gebruik om met mekaar verhoudings te bewerkstellig.

Vraag 10 tot 15 het gefokus op die manier waarop die gekose eiendomsagente verhoudings met sleutelbelangegroep bestuur. Dit is getoets deur die konstrakte, soos uiteengesit in die literatuur, as maatstaf te gebruik. Vraag 13 het die vraelys afgesluit en het gepoog om die agent se persepsie oor die rol van verhoudings in ag te neem.

Tabel 3-4: Onderhoudskedule (eiendomsagente)

SEMI-GESTRUKTUREERDE ONDERHOUD MET DIE AGENTE VAN ENGEL & VÖLKERS, REMAX EN THEO EIENDOMME

Goeiedag, dankie dat u die tyd neem om aan my studie deel te neem.

My studie handel oor hoe eiendomsagente kommunikasie gebruik om verhoudings met sleutelbelangegroepes te handhaaf.

Om duidelikheid te kry en u antwoorde so goed as moontlik te verstaan en weer te gee, wil ek asseblief toestemming verkry om hierdie onderhoud op te neem. Die opname sal slegs vir persoonlike en navorsingsdoeleindes gebruik word en geen antwoord sal direk aan u gekoppel word wanneer die data opgeskryf word nie.

Algemene openingsvrae

1. Wie beskou u as sleutelbelangegroepes (Dit kan persoonlik wees en hoef nie veralgemeenbaar tot ander eiendomsagente te wees nie. Dit is 'n vraag wat uit persoonlike ervaring geantwoord kan word en is persepsioneel van aard).

(Vir die doel van hierdie navorsingstudie het die navorser verbandsinisiëerders en aktevervaardigers identifiseer as die eiendomsagente se sleutelbelangegroepes. Die respondente se opinie oor wie hulle as sleutelbelangegroepes beskou word in ag geneem en kan in toekomstige studies van hulp wees.)

2. Wat is U mening rakende 'n bestaande verhouding met die sleutelbelangegroepes?

(Die sleutelbelangegroepes wat in Vraag 1 identifiseer is, word gebruik as basis vir die antwoord.)

- Hoekom meen u daar is 'n verhouding of hoekom bestaan daar nie 'n verhouding nie? Kan u asseblief die bestaande verhouding tussen u en die sleutelbelangegroepes beskryf?

3. Met spesifieke verwysing tot die bogenoemde antwoord, hoe bestuur u die kommunikasie?

(Hierdie vraag poog om meer uit te vind oor tweerigting-simmetriese kommunikasiepraktyke en derhalwe sal die vrae wat volg die spesifieke konstruk verder aan die respondent rig.)

Vir die doel van hierdie navorsingstudie het ek verbandsinisiëerders en aktevervaardigers identifiseer as die sleutelbelangegroepes met wie u 'n verhouding moet bou en handhaaf. Die res van die vrae het dus spesifiek op u verhouding met verbandsinisiëerders en aktevervaardigers betrekking.

Tweerigting- simmetriese kommunikasie

4. Tot watter mate is die verhouding wat u met die sleutelbelangegroepes (verbandsinisiëerders en aktevervaardigers) handhaaf geskik om **gedeelde belang** te handhaaf?

- Volgens die teorie: Dit wil sê dat u moet bereid wees om aan die sleutelbelangegroepes 'n mate van mag te gee in die verhouding. Hierdie mag is krities vir

langtermynverhoudings. Hoe verseker u en die sleutelbelangegroep dat daar gedeelde belange in die verhouding is?

- Watter tegnieke gebruik u om te verseker dat die belange van die sleutelbelangegroep in ag geneem word en op 'n gelyke voet met dié van die agent hanteer word? Kan u moontlike voorbeelde van sulke gevalle deel waar gedeelde belange van toepassing was?

5. Hoe word **terugvoer** gesien in die belangegroepverhouding?

- Watter tegnieke is in plek wat gebruik word om terugvoer aan te moedig? Hoe verseker u dat terugvoer verkry word? Wat is U mening rakende strategieë en die implimentering daarvan, wat betref terugvoer? Verduidelik meer oor die strategieë
- Hoe beskou u terugvoer?
- Wat sal u sê is die aard van terugvoer tans tussen u en die onderskeie sleutelbelangegroep?

6. Sou U veronderstel dat balans in die verhouding gehandhaaf word?

- In terme van mag en omgee? Maak u seker dat die sleutelbelangegroep ook 'n rol speel in die verhouding met betrekking tot keuses?

7. Hoe word etiese kommunikasiebeginsels toegepas?

Belangegroepverhoudingbestuursteorie

8. Wat is die strategieë wat gebruik word om verhoudings te bou met die belangegroep? Wat is verhoudingsboustrategie wat die belangegroep gebruik om met u 'n verhouding te bou?

- Wat is u mening oor die deursigtigheid in kommunikasieprosesse?
- Sou u tot 'n gevolgtrekking kan kom oor die opregtheid van die kommunikasie?
- Hoe sou u meen dat kommunikasie gepas is vir die verhouding?

Belangegroepverhoudingbestuursteorie

9. Wat is die strategieë wat gebruik word om verhoudings te bou met die belangegroep? Wat is verhoudingsboustrategieë wat die belangegroep gebruik om met u 'n verhouding te bou?

10. Is daar **wedersydse beheer** tussen u (as die agent) en die betrokke geïdentifiseerde sleutelbelangegroep?

- Wat is die magsverhouding wat ontstaan? Neem u die opinie van u sleutelbelangegroep in ag?
- Dink u die sleutelbelangegroep se opinies is van waarde? Neem u die sleutelbelangegroep in ag wanneer u besluite maak? Indien ja, hoe?

11. Is daar **vertroue** tussen u en die sleutelbelangegroep?

- Gee u om oor die sleutelbelangegroep wanneer u keuses maak? Is daar enige gevalle waar u meen dat die sleutelbelangegroep nie korrek hanteer is nie? (Integriteit)
- Kan u sekere gevalle noem waar die sleutelbelangegroep gewys het dat u op hulle kan staat maak? (Afhanklikheid)

- Hoe gereeld kom u beloftes na wat aan die sleutelbelangegroepes gemaak word? (Bevoegdheid).
- Word die keuses wat u maak beïnvloed deur dit wat die sleutelbelangegroepes wil hê of vir dit wat vir hulle belangrik is? Hoeveel vertrou u in u self om die beloftes wat aan sleutelbelangegroepes gemaak is, na te kom?

12. Is u **toegewyd** om 'n verhouding met die sleutelbelangegroepes te bou?

- Hoekom sê u so? Hoe belangrik is die verhouding? Wat is die langtermyn "commitment" wat ontstaan indien daar een ontstaan en hoe gretig is u om so 'n "commitment" te bewerkstellig?
- Sou u se dat u kliënte lojaal is teenoor u? Brei asseblief uit oor die gegewe opinie?

13. Hoe **tevrede** is u met die verhouding tussen u en die onderskeie sleutelbelangegroepes?

- Wat is die mate waartoe u bereid is om tyd te spandeer aan die verhouding? Brei asseblief uit op die antwoord.

14. Uitruilverhouding

- Wanneer u iets aan u sleutelbelangegroepes verskaf, verwag u iets in ruil daarvoor? Sal u omgee oor die sleutelbelangegroepes juis of slegs omdat hulle eerste omgee het oor die eiendomsagentskap?

15. Gemeenskaplike verhouding

Gee u om oor die belange van die sleutelbelangegroepes, selfs al blyk dit dat die gevoel nie so sterk vanaf die sleutelbelangegroepes kom nie?

- Sal u slegs die sleutelbelangegroepes betrek indien u daarby kan baat of eerder hulle help al kry u niks terug nie?

16. Sisteemteorie

- Tot watter mate sou u meen dat daar 'n interafhanklikheid ontstaan tussen u en die betrokke verbandsinisiëerder en aktevervaardiger?

3.4.3.3 Prosedure

Die onderhoud met die top-eiendomsagent is gereël deur middel van 'n formele e-pos, waaraan daar 'n uitnodig geheg is om aan hierdie studie deel te neem. Die e-posadres van die top-eiendomsagent is op Property24 bekom, waar die agent hulle e-posadres vrylik publiseer, tesame met die voorraad wat tot hul beskikking. Die agent het op hierdie e-posse gereageer en onderhoud het via Zoom- en WhatsApp-video-oproepe plaasgevind. Die agent het die keuse gehad oor die datum en tyd waarop die onderhoud sou geskied en die keuse het ook by hulle berus om die kanaal aan te wys. Die tydperk waarin die onderhoud geskied het strek tussen September 2020 en Februarie 2021. Die proses het langer geneem as wat die navorser beplan het, as gevolg van die besige skedules van die eiendomsagent, en derhalwe is die onderhoud gereeld uitgestel.

Die navorser het voordat die onderhoud plaasgevind het die konteks van die studie aan die agente weergegee en verbaal toestemming gevra om die onderhoude op te neem met behulp van 'n stemopname op die navorser se selfoon, sodat die navorser die onderhoud later kon transkribeer. Die agente se anonimiteit is ook voor die onderhoud aan hulle gewaarborg. Die onderhoude was tussen 45 en 60 minute lank, afhangende van die voorbeelde wat die agent gebruik het. Die onderhoude is toe getranskribeer.

3.4.4 Semi-gestruktureerde onderhoude met die sleutelbelangegroepes (verbandsinisieerders en aktevervaardigers)

Die steekproef, meetinstrument en navorsingsprosedure wat gevolg is om die semi-gestruktureerde met die sleutelbelangegroepes te voer, word vervolgens bespreek. Hierdie bespreking word gedoen om duidelikheid te verskaf oor presies hoe die navorser te werk gegaan het om die relevante inligting te bekom en die sleutelbelangegroepes te kies.

3.4.4.1 Steekproef

Die sleutelbelangegroepes is verbandsinisieerders en aktevervaardigers, omdat daar soos bespreek in afdeling 1.1.3 verduidelik is, wat die belang van hierdie groepes is vir die eiendomsproses en die impak wat die belangegroepes op die agente se sukses in die drukke eiendomsmark van Potchefstroom kan hê. Soos vermeld, is die belangegroepes wat deelgeneem het aan die semi-gestruktureerde onderhoude deur die sneeubalmetode geselekteer (kyk afdeling 1.5.2).

Die aktevervaardigers is geselekteer op die agente se aanbeveling. Die navorser het vasgestel dat daar twee aktevervaardigers is wat gereeld gebruik word deur die agente en het hulle derhalwe by die studie betrek. Wat betref die verbandsinisieerders is daar deur die agente aan die navorser openbaar dat daar slegs drie verbandsinisieerders in Potchefstroom is met wie hulle gereeld saam werk, en dat daar gereeld werk tussen hulle versprei word. Die navorser het die twee verbandsinisieerders geselekteer wat deur die meerderheid van die agente aanbeveel is.

Tabel 3-5: Sleutelbelangegroepe soos geïdentifiseer deur die top-eiendomsagente

Semi-gestruktureerde onderhouds met die sleutelbelangegroepe soos geïdentifiseer deur die eiendomsagente.	<i>Engel & Völkers</i> Top-agent 1	Verbandsinisieerder A
		Aktevervaardiger C
	<i>Engel & Völkers</i> Top-agent 2	Verbandsinisieerder B
		Aktevervaardiger B
	<i>Remax</i> Top-agent 1	Verbandsinisieerder B
		Aktevervaardiger A
	<i>Remax</i> Top-agent 2	Verbandsinisieerder C
		Aktevervaardiger B
	<i>Theo Eiendomme</i> Top-agent 1	Verbandsinisieerder A
		Aktevervaardiger A
	<i>Theo Eiendomme</i> Top-agent 2	Verbandsinisieerder A
		Aktevervaardiger A

3.4.4.2 Meetinstrument

Die onderhoudskedule is opgestel deur die tweerigting-simmetriese teorie en die belangegroepverhoudingbestuursteorie te gebruik om konstrukspesifieke vrae saam te stel. Dit is verder ook gebruik om vas te stel of die verhouding, soos aangedui deur die eiendomsagente, wedersyds ooreenstem. Derhalwe word die onderhoud gebruik as 'n metode om die ander kant van die verhoudingspektrum te aanskou en om inligting in te samel oor die kommunikasie tussen eiendomsagente en hulle belangegroepe, sowel as die aard van die verhouding wat tussen die eiendomsagente en die sleutelbelangegroepe ontstaan.

Die onderhoudskedule het uit gestandaardiseerde vrae bestaan om die navorser te lei, maar ook om te verseker dat die betrokke konstrukte teenwoordig is in die opstel van vrae (Du Plooy, 2001:177). Die onderhoudvoerder het wel die mag om af te wyk van die onderhoudskedule en ten einde opvolgvrae te vra om meer duidelikheid te bied oor die betrokke vra, of om die inligting wat reeds ontvang is te verryk. Dit is ook gedoen om te verseker dat daar 'n gesprekstyl na vore kom gedurende die semi-gestruktureerde onderhoud (Baxter & Babbie, 2004:330).

Tabel 3-6: Uiteensetting van onderhoudskedule uiteensetting (sleutelbelangegroep)

Konstruk	Beskrywing	Vraag
Tweerigting-simmetriese teorie		
Wedersydse beheer	Die soort magsverhouding wat ontstaan tussen die sleutelbelangegroep en die eiendomsagent/skap.	Vraag 3
Terugvoer	Die boodskap wat teruggestuur word en gewoonlik konteksgebaseerd is om opinie te lewer.	Vraag 4
Balans	Die gelyke rol wat ontstaan tussen partye in terme van beheer en mag.	Vraag 5
Etiese kommunikasie	Die beginsel van omvattende, gepaste en opregte kommunikasiepraktyke.	Vraag 6
Belangegroepverhoudingbestuursteorie: verhoudingsboustrategieë		
Verhoudingsboustrategieë wat gebruik word om verhoudings te inisieer tussen die partye	Toegang; Positiwiteit; Openlikheid; Netwerkvoering; Sekerheid en egtheid; Deel van take; Integrerend (ondersoekend); Verspreidend; en Gedeelde belang (gedeelde kommer).	Vraag 7
Belangegroepverhoudingbestuursteorie: uitkomst		
Gedeelde belang	Die mate van tevredenheid wat heers oor die beheer wat deur betrokke partye besit word.	Vraag 8
Vertroue	Die vlak van vertroue wat die betrokke partye in mekaar het.	Vraag 9
Satisfaksie	Die gunstige gevoel wat die partye betrokke teenoor mekaar handhaaf.	Vraag 10
Toegewydheid	Die gevoel dat die verhouding die moeite werd is om aan tyd en energie te bestee	Vraag 11
Belangegroepverhoudingbestuursteorie: tipe verhouding		
Uitruilverhouding	Die gee van voordele omdat dit vroeër ontvang is, of nog ontvang sal word.	Vraag 12
Gemeenskaplike verhouding	Die verskaf van voordele aan mekaar met geen voordeel inruil daarvoor nie.	Vraag 13

Vraag 1 is 'n inleidende vraag wat meer te wete wil kom oor die perspektief van die betrokke sleutelbelangegroep en of hulle meen daar 'n verhouding tussen hulle en die betrokke eiendomsagente bestaan. Vraag 2 wou 'n beter verstaan kry van die verhouding met betrekking tot die kommunikasie wat gebruik word en ook hoe dit bestuur word.

Vraag 3 tot 6 is konstruk-gebaseerde vrae wat gerig is op die tweerigting-simmetriese benadering en tot watter mate hierdie teorie gevolg word in die manier waarop kommunikasie tussen die eiendomsagente en die betrokke sleutelbelangegroepes geskied.

Vraag 7 het die strategieë wat die sleutelbelangegroepes gebruik om verhoudings met die agente te bou identifiseer en ook persepsies ingewin van die sleutelbelangegroepes aangaande die strategieë wat die agente gebruik.

Vraag 8 tot 12 betrek belangegroepverhoudingbestuursteorie. Die vrae word gevra om meer te wete te kom oor die persepsie van die sleutelbelangegroepes oor die mate van wedersydse beheer, vertroue, satisfaksie en toewyding betrokke in die verhouding. Die soort verhouding wat ontstaan, uitruil- of gemeenskaplik, word ook vasgestel.

Vraag 13 word gevra om aan te dui wat betrokke eiendomsagente uniek maak tot watter mate die sukses van die eiendomsagente gebaseer is op die aard van die verhouding wat met sleutelbelangegroepes gebou word.

Die onderhoudskedule wat gebruik is om data in te samel, is konstrukspesifiek opgestel, met die teorieë en die navorsingsvraag as doelwit, om akkurate en relevante inligting in te samel by die geïdentifiseerde sleutelbelangegroepes. Die definisies van betrokke konstrakte is ook aan die sleutelbelangegroepes gebied, sodat hulle 'n duidelike verstandhouding kon verkry oor wat presies met sekere terme bedoel word:

Tabel 3-7: Onderhoudskedule (sleutelbelangegroepes)

SEMI-GESTRUKTUREERDE ONDERHOUD MET DIE SLEUTELBELANGEGROEPES VAN DIE EIENDOMSAGENTE

Goeiedag, dankie dat u die tyd neem om aan my studie deel te neem.

My studie handel oor hoe eiendomsagente kommunikasie gebruik om verhoudings met belangegroepes te handhaaf. U is genader vir hierdie studie omdat u deur een van die eiendomsagente as een van hulle belangegroepes geïdentifiseer is

Om duidelikheid te kry en u antwoorde so goed as moontlik te verstaan en weer te gee, wil ek asseblief toestemming verkry om hierdie onderhoud op te neem. Die opname sal slegs vir persoonlike en navorsingsdoeleindes gebruik word en u sal nie persoonlik aan die antwoorde gekoppel word nie.

1. Voel u dat daar tans 'n verhouding ontstaan met die betrokke eiendomsagent (betrokke eiendomsagent se naam word hier genoem)?
 - Hoekom meen u daar is 'n verhouding of altans hoekom nie? Kan u asseblief die reeds bestaande verhouding tussen u en die eiendomsagent beskryf?
2. Met spesifieke verwysing tot die bogenoemde antwoord, hoe bestuur die eiendomsagent die kommunikasie? (Hierdie vraag poog om meer uit te vind oor tweerigting-simmetriese kommunikasie en derhalwe sal die volgende vrae konstrueer spesifiek aan die respondent gerig word.)

Tweeërting- simmetriese kommunikasie

3. Is die verhouding wat u met die handhaaf geskik om **wedersydse beheer** te handhaaf
 - Meen u dat die betrokke eiendomsagent 'n mate van mag aan u in die verhouding toeskryf? Hierdie mag is krities vir langtermynverhoudings.
 - Volgens u, hoe verseker die eiendomsagent wedersydse beheer? Is daar enige tegnieke wat gebruik word om te verseker dat u in ag geneem word gelyk hanteer word? Is daar moontlike voorbeelde van sulke gevalle waar wedersydse beheer van toepassing is?
4. Hoe word **terugvoer** gesien in die belangegroepverhouding?
 - Is daar enige tegnieke in plek wat terugvoer aanmoedig? Hoe fasiliteer die betrokke eiendomsagent terugvoer? Hoe gereeld word u vir terugvoer gevra? Meen u dat indien u terugvoer verskaf dit in ag geneem word wanneer dit kom by keuses?
5. Hoe word die **balans** in die verhouding gehandhaaf?
 - In terme van mag en omgee? Maak die eiendomsagent seker dat die u ook 'n rol speel in die verhouding met betrekking tot keuses.
6. Hoe word etiese kommunikasiebeginsels toegepas?
 - Wat is u mening op die deursigtigheid in die kommunikasie prosesse?
 - Sou u gevolgtrekkings kon maak oor die opregtheid van die kommunikasie?
 - Hoe sou u meen dat kommunikasie gepas is, vir die verhouding?

Belangegroepverhoudingbestuursteorie

7. Is daar enige strategieë wat u gebruik om verhoudings met die agente te bou? Wat is u mening oor die strategieë wat die agente implementeer om verhoudings met u te bewerkstellig?
8. Is daar **gedeelde belange** tussen u (as belangegroep) en die betrokke geïdentifiseerde eiendomsagent?
 - Wat is die magsverhouding wat ontstaan? Word u opinie in ag geneem deur die betrokke eiendomsagent? Dink u die eiendomsagent meen dat u opinies van waarde is? Neem u die eiendomsagent in ag wanneer u besluite maak? Indien ja, hoe?
9. Is daar **vertroue** tussen u en die eiendomsagent?
 - Gee u om oor die eiendomsagent wanneer u keuses maak? En andersom? Voel u dat die eiendomsagent oor u omgee as hulle keuses maak? Is daar enige gevalle waar u meen dat die eiendomsagent u nie korrek hanteer het nie? (Integriteit)

- Kan u sekere voorbeelde noem van gevalle waar die eiendomsagent gewys het dat u op hulle kan staat maak? (Afhanklikheid)
- Hoe gereeld kom die eiendomsagent beloftes na wat aan u gemaak word? (Bevoegdheid)
- Word die keuses wat u maak beïnvloed deur dit wat die eiendomsagent wil hê of vir dit wat vir hulle belangrik is? Hoeveel vertrou het U in die eiendomsagent om die beloftes wat aan u gemaak is, na te kom?

10. Is die eiendomsagent **toegewyd** om 'n verhouding met u te bou?

- Hoekom sê u so? Hoe belangrik is die verhouding? Wat is die langtermyn "commitment" wat ontstaan indien daar een ontstaan en hoe gretig is u om so 'n "commitment" te bewerkstellig?
- Sou u sê dat die eiendomsagent lojaal is teenoor u? Brei asseblief hierop uit.

11. Hoe **tevrede** is u met die verhouding tussen u en die onderskeie eiendomsagent?

- Wat is die mate waartoe u bereid is om tyd te spandeer aan die verhouding?
- Voel u dat dit dieselfde is aan die eiendomsagent se kant? Brei asseblief hierop uit.

12. Uitruilverhouding

- Wanneer u iets aan die eiendomsagent verskaf, verwag u iets in ruil daarvoor?
- Voel u dat die eiendomsagent soms iets terug verwag wanneer hulle iets vir u doen? Sal u omgee of die eiendomsagent te ondersteun juis of slegs omdat hulle eerste omgee het?

13. Gemeenskaplike verhouding

- Voel u dat die eiendomsagent omgee oor u, selfs al kan u nie iets in ruil bied nie? Sal u slegs die eiendomsagent betrek indien u daarby kan baat of eerder hulle help al kry u niks terug nie?
- Meen u dat u slegs betrek word indien die eiendomsagent daarby kan baat?

Sisteemteorie

14. Wat is u mening oor die interafhanklikheid wat ontstaan tussen u en die betrokke eiendomsagent?

- Wat is u opinie oor die samewerking wat tussen u en die betrokke eiendomsagent moet geskied vir wedersydse sukses?
- Hoe dra hierdie interafhanklikheid by tot sukses? Sou u meen dat hierdie sukses ook bereik kan word indien daar in isolasie met betrokke agente gewerk word?

Afsluitingsvraag

Wat maak die betrokke eiendomsagent uniek in die manier hoe hulle kommunikeer met u? Wat staan uit in die verhouding (indien daar een is)?

3.4.4.3 Prosedure

Die navorser het na afloop van die onderhoude wat met die agente gevoer is, die aanbevelings van die verbandsinisieerders en aktevervaardigers waarmee die agente werk, ondersoek. Die

navorser het die gevolgtrekking gemaak dat die agente meestal met Verbandsinisiëerder A en Verbandsinisiëerder B werk, en Aktevervaardiger A en Aktevervaardiger B gebruik as oordragsprokureurs. Die navorser het die kontakbesonderhede van die verbandsinisiëerders en aktevervaardigers by die agente gekry en met hulle deur middel van e-posse gekommunikeer. Die navorser het aan die verbandsinisiëerders en aktevervaardigers formele uitnodigings gestuur via e-pos en verdere kommunikasie na die aanvaarding van die uitnodiging die gesprek op WhatsApp voortgesit. Die besluit het weereens by die verbandsinisiëerders en die aktevervaardigers berus oor wanneer vir hulle geleë sou wees om die onderhoud te voer en hulle het ook die opsie gehad om die platform te kies (Zoom of WhatsApp). Die verbandsinisiëerders en aktevervaardigers is vooraf verseker dat die onderhoude anoniem hanteer sal word en daar is ook toestemming gevra om die onderhoude op te neem, sodat die navorser die onderhoude so deeglik as moontlik kan transkribeer. Die onderhoude het tussen Maart en April 2021 geskied. Die onderhoude was tussen 45 en 60 minute lank, afhangende van die voorbeelde en inligting wat verskaf is. Die onderhoude is daarna getranskribeer.

3.5 ANALISE VAN DIE KWALITATIEWE DATA

Na afloop van die onderhoude is 'n tematiese inhoudsanalise gebruik om die onderhoude te analiseer. Tematiese inhoudsanalise is 'n vorm van kwalitatiewe data-analise wat gebruik word om tekstuele data te interpreteer (Javadi & Zarea, 2016:33; Vaismoradi *et al.*, 2016:100). Die temas is vooraf geïdentifiseer, deur middel van konstrakte wat vanuit die teorie geïdentifiseer is.

Alhoewel tematiese analise en inhoudsanalise dieselfde karaktereienskappe het, fokus die tematiese inhoudsanalise eerder op temas of kodes. Dit word gedefinieer as 'n sistematiese metode waarvolgens 'n data-stel geanaliseer word. Die data-stel word gewoonlik georganiseer en deur middel van die identifisering van patrone word betekenis aan inligting gegee. Dit is 'n metode wat die navorser help om sin te maak van gedeelde menings of kollektiewe ervarings. Dit is ook 'n metode om sekere temas uit te lig wat gereeld genoem word (Braun & Clarke, 2012:2; Javadi & Zarea, 2016:33). Aangesien daar deur Vaismoradi *et al.* (2016:106) aangevoer word dat daar aangedui moet word hoe daar op die vasgestelde temas besluit is, stel die navorser dat temas in hierdie navorsingstudie se analise grotendeels deur teorie aangedui is en uit teoretiese konstrakte ontleen is (Hon & Grunig, 1999:3). Die vooraf-identifisering van temas dien as 'n aanduider vir die navorser oor dit waarop daar gefokus moet word om sin te maak van data en ook om die navorsingsdoelwitte te bereik (Braun & Clarke, 2012:2).

Tematiese analise is toeganklik, koste-effektief en buigbaar. Dit is maklik om te verstaan en verminder die kompleksiteit van analise. Tematiese analise is buigsaam, omdat dit by beide

induktiewe en deduktiewe situasies betrek kan word en deur teorie gedryf word. As gevolg van die eenvoud en die idee dat dit maklik verstaanbaar is, is dit dikwels 'n metode van analise wat navorsers gerusstel en data-analise vergemaklik (Braun & Clarke, 2012:5; Javadi & Zarea, 2016:39; Terry *et al.*, 2017:27).

Stappe wat gevolg word tydens 'n tematiese inhoudsanalise word in tabel 3-8 vervat (Anderson, 2007:2-3; Du Plooy, 1997:156-164; Wilson *et al.*, 2011:42):

Tabel 3-8: Stappe van 'n tematiese inhoudsanalise

Stappe wat gevolg word tydens tematiese inhoudsanalise
1. Samel alle moontlike data in
2. Kies die metode van analise (Tematiese inhoudsanalise)
3. Voor die tematiese inhoudsanalise begin, maak seker dat daar kopieë gemaak is van onderhoudtranskripsies
4. Skryf die bevindinge neer

Die konstrakte waarvolgens die kwalitatiewe analise gedoen word, is verhaal vanuit die teoretiese onderbou van die studie, maar relevante inligting uit die transkripsies word ook in gedagte gehou (Anderson, 2007:1). In hierdie studie is kategorieë ontwikkel volgens die konsepte en temas wat tydens semi-gestruktureerde onderhoude teenwoordig was. Die temas is as volg geïdentifiseer:

Tabel 3-9: Temas en kategorieë van transkripsie

Temas en kategorieë waarvolgens data getranskribeer is
Identifikasie van belangegroepe
Beskrywing van die aard van bestaande verhoudings
Kommunikasie wat gebruik word om verhoudings te bestuur tussen die eiendomsagente en hulle belangegroepe
• Tweerigting-simmetriese kommunikasie
• Wedersydse beheer
• Terugvoer
• Balans
• Etiese kommunikasie

• Belangegroepverhoudingbestuursteorie	
Verhoudingsboustrategieë	Verhoudingsuitkomstes
• Toegang • Positiwiteit • Openlikheid • Netwerkvoering • Sekerheid en egtheid • Deel van take • Integrerend (ondersoekend) • Verspreidend • Gedeelde belang (gedeelde kommer)	• Wedersydse beheer • Vertroue • Toewyding • Verhoudingstevredenheid • Tipe verhouding: uitruilverhouding vs. gemeenskaplike verhouding

3.6 GELDIGHEID EN BETROUBAARHEID

Geldigheid in 'n navorsingstudie, spesifiek met betrekking tot inhoudsanalise, kan verkry word wanneer die klassifikasieproses betroubaar is, in die sin dat wanneer iemand anders die analise sou doen, dieselfde temas gekodeer sou word (Weber, 1990:12). Geldigheid en betroubaarheid berus op die idee dat die data stabiel is; dus kan dieselfde bevindinge verkry word wanneer die navorser dit 'n tweede keer behartig en of dit weer geproduseer kan word, bedoelende dat data volgens dieselfde temas gekategoriseer sou word deur 'n ander navorser (Stemler, 2000:3).

Interne geldigheid moet ook in ag geneem word tydens navorsingstudies. Dit wil sê die navorser moet altyd besin of die bevindings van die studie kongruent is met realiteit. Om dit te bewerkstellig word dit aangemoedig dat die navorser gereeld die vraag moet vra of die fenomeen wat in die studie ondersoek word, inderdaad ondersoek word soos beplan (Merriam & Grenier, 2019:5). Eksterne geldigheid is ook nodig en kan verkry word indien die bevindings van die navorsingstudie in ander situasies toegepas kan word (Merriam & Grenier, 2019:29). Omdat kwalitatiewe studies heeltemal anders benader word as kwantitatiewe studies, spesifiek wanneer daar na geldigheid verwys word, word duidelike of inligting-ryke definisies aangemoedig wanneer dit kom by geldigheid, maar ook ten opsigte van veralgemeenbaarheid (Merriam & Grenier, 2019:29).

Betroubaarheid berus op die prinsiep dat die meetingsinstrument wat gebruik word in 'n navorsingstudie konsekwent ingespan word oor tyd, plek en omstandigheid heen (Riffe *et al.*, 2005:123). Die meetinstrument wat die navorser in hierdie studie gebruik het, is konsekwent en word deur akademici in akademiese artikels aanbeveel (Hon & Grunig, 1999). Meeste van die vrae is uit gestandaardiseerde kwalitatiewe vraelyste geneem en aangepas. Hierdie gestandaardiseerde vraelyste is verskeie kere getoets en word ook internasionaal gebruik. Om

hierdie betroubaarheid te verkry, word daar gemeen dat kategorieë en sub-kategorieë gedefinieer word. Definisies wat gegenerer is, moet dan aan die temas toegeskryf word, sodat dit duidelik is wat deur die bepaalde tema vasgestel wil word (Riffe *et al.*, 2005:124). Die navorser het die kategorieë uiteengesit, en die kategorieë in subkategorieë verdeel deur die konstrakte van die teorieë te gebruik.

Betroubaarheid in hierdie studie word verkry wanneer die korrekte prosedures gevolg word (Riffe *et al.*, 2005:160). Om die regte data-insamelingsprosedures te volg is belangrik is om te verseker dat geen belangrike inligting uitgelaat word nie (Bengtsson, 2016:13). Alhoewel daar gemeen word dat dit moeilik is in kwalitatiewe studies om data te herhaal, omdat dit gewoonlik konteksgebonde is en die konteks oor 'n tyd kan verander, word daar steeds gemeen dat indien die studie weer gevoer sal word deur iemand in daardie kontekstuele milieu, die studie dieselfde of soortgelyke bevindinge sou oplewer (Bengtsson, 2016:13; Merriam & Grenier, 2019:27). Alhoewel daar gemeen word dat indien 'n studie nie kontekstueel dieselfde is nie, die studie ander bevindinge sou oplewer (wat normaalweg die geval is in kwalitatiewe studies) beteken dit nie dat die studie nie betroubaar is nie (Merriam & Grenier, 2019:27). Die belangrike vraag wat gerig moet word is of die bevindinge strook met die data wat ingesamel is.

3.7 ETIESE KWESSIES

Wanneer etiek direk betrek word by kwalitatiewe studies meen Parveen en Showkat (2017:3) dat etiek morele beginsels is wat 'n persoon se menswees bestuur. Navorsingsetiek kan gedefinieer word as die aksies van die navorser wat moreel en wetlik korrek is tydens die onderneming van hulle studies. Etiek word beskou as die navorser se verantwoordelikheid. Die idee dat verhoudings deur middel van kwalitatiewe navorsing ontwikkel word, is afkomstig van die idee dat navorsers nie noodwendig as data-insamelingmasjiene beskou wil word nie, maar eerder met menslikheid aanvaar wil word (Hammersly & Traianou, 2012:1; Carpenter, 2018:36). Alhoewel daar gemeen word dat dit nie eties foutief is om hierdie benadering te gebruik nie, meen Carpenter (2018:38) dat die Verenigde State van Amerika se Ekonomiese en Sosiale Navorsingsraad (ESRC) se kernbeginsels altyd gevolg moet word. Die ESRC (2016) noem dat:

- Navorsing moet beoog om voordelig te wees vir individue en die gemeenskap wat daarby betrek word en die risiko vir leed beperk. Eiendomsagente trek voordeel uit hierdie studie, omdat die studie riglyne saamstel wat deur agente gevolg kan word om beter verhoudings met sleutelbelangegroepes te handhaaf en sodoende deur sterk verhoudings gegrond in tweerigting-simmetriese kommunikasiepraktyke, mededingend in druk eiendomsmarkte kan deelneem.
- Die menseregte van individue en groepe moet in ag geneem word en ten alle tye beskerm word. Die deelnemers in hierdie studie se deugde is in só 'n mate beskerm dat geen data wat

ingesamel is, direk aan individuele agente of individuele sleutelbelangegroep gekoppel kan word nie.

- Deelname aan die studie deur deelnemers moet vrywillig van aard wees, indien moontlik. Die deelnemers wat in hierdie studie deelgeneem het, het die opsie om enige tyd van die studie te onttrek. Deelname aan die studie is ook vrywillig en agente of die geïdentifiseerde sleutelbelangegroep wat nie wou deelneem aan die studie nie, kon dit aandui.
- Die navorser moet die studie met die nodige integriteit en deursigtigheid behartig.
- Die navorser moet verantwoordbaar en rekenpligtig wees.
- Onafhanklikheid van die navorsingstudie moet getoon word en idees wat in konflik kom met dié van die navorser moet genoem en ook verder meer in ag geneem word. Die navorsing het derhalwe gepoog om te verseker dat alle data ingesamel so akkuraat as moontlik getranskribeer en deurgegee is.

Die Instituut vir Navorsingsetiek (AfRE) neem hierdie voorgestelde beginsels in ag, maar voeg ook by dat konfidensialiteit tydens navorsingstudies nie oorgesien moet word nie, maar as prioriteit moet geld (AfRE, 2013). Daar word ook voorgestel dat die navorser altyd homself tot 'n etiese komitee verbind om te verseker dat die nodige beginsels nagekom word (Carpenter, 2018:39). Eerlikheid en openlikheid tydens die navorsingsproses is ook belangrik om te verseker dat die navorser eties te werk gaan (Resnik, 2015:3; Parveen en Showkat, 2017:3).

In hierdie studie word die navorser, soos aanbeveel deur AfRE (2013), aan 'n etiese komitee verbind. Die studie is goedgekeur die Etiese Komitee van die Noordwes-Universiteit en die etiese kode is NWU – 01030-20-A7.

3.8 SAMEVATTING

Hoofstuk 3 het die navorsingsmetodes, -strategieë en -prosedures wat in hierdie studie gebruik word in detail bespreek. Die navorsingsprosedure wat hier bespreek is het meer inligting gegee oor die literatuurstudie en semi-gestruktureerde onderhoude. Die motivering agter die besluite om op hierdie metodes staat te maak is ook bespreek.

Vervolgens sal die navorsingsbevindinge bespreek word met die doel om die spesifieke navorsingsvrae te beantwoord. Eerstens word die bevindinge vanuit die eiendomsagente se perspektief bespreek in Hoofstuk 4. Daarna word die bevindinge vanuit die verbandsinisiërs se perspektief in Hoofstuk 5 gedeel en in Hoofstuk 6 word die bevindinge vanuit die aktevervaardigers se perspektief gerapporteer.

HOOFSTUK 4: BEVINDINGE UIT SEMI-GESTRUKTUREERDE ONDERHOUE MET EIENDOMSAGENTE

4.1 INLEIDING

Aangesien daar sterk mededinging in die Potchefstroomse eiendomsmark plaasvind, juis as gevolg van die hoeveelheid eiendomsagente wat praktiseer in die dorp, is dit van belang om langtermynverhoudings met sleutelbelangegroepes in plek te hê (kyk afdeling 1.1.2). Hierdie stelling kan gemaak word op grond van die literatuur wat aandui dat langtermynverhoudings met sleutelbelangegroepes van belang is en die teenwoordigheid daarvan 'n mededingende voordeel bied vir diegene wat sulke verhoudings koester (kyk afdeling 2.4.3). Hierdie langtermynverhoudings kan egter slegs gebou en onderhou word indien daar tweerigting-simmetriese kommunikasie tussen die partye plaasvind (kyk afdeling 2.3.3.2).

Na aanleiding van die bogenoemde het Hoofstuk 3 verduidelik dat die top eiendomsagente van die geselekteerde eiendomsagentskappe (*Engel & Völkers*, *Remax* en *Theo Eiendom*) aan die semi-gestruktureerde onderhoude deelgeneem het, en dat tersaaklike data ingesamel is oor die mate waartoe hierdie eiendomsagente tweerigting-simmetriese kommunikasiepraktyke implementeer om langtermynverhoudings met hulle sleutelbelangegroepes (verbandsinisieerders en aktevervaardigers) te handhaaf. Hoofstuk 3 het verduidelik hoe die data-insamelingsproses gefasiliteer is en ook hoe hierdie data verwerk is.

Die navorsingsbevindinge in Hoofstuk 4 bied 'n antwoord op die tweede spesifieke navorsingsvraag (kyk afdeling 1.2.2):

Wat is die top-eiendomsagente van Engel & Völkers, Remax en Theo Eiendom se persepsie van hulle kommunikasiebestuur met sleutelbelangegroepes (verbandsinisieerders en aktevervaardigers) met die doel om goeie verhoudings te bou?

4.2 DIE SISTEEM IN GEHEEL EN DIE INVLOED VAN DIE SISTEEM OP DIE VERHOUDING

Afdeling 2.2.1 stel dat die sisteembenadering as metateorie in hierdie studie betrek word. Die sisteemteorie stel dat 'n sisteem nie as 'n geheel begryp kan word, of korrek funksioneer, indien die verskillende dele van die sisteem in isolasie van mekaar werk nie. In hierdie konteks word die werksaamhede van die eiendomsagent binne hierdie metateorie geplaas en die sisteembenadering word gebruik as die vertrekpunt.

Die agente is gevra om duidelikheid te verskaf oor die interafhanklikheid wat plaasvind tussen die agent self en sy sleutelbelangegroepes om meer te wete te kom oor die funksionering van die sisteem en hoe onafhanklik of interafhanklik dit werklik is. Die agente se respons et grotendeels

ooreen gestem en daar word gemeen dat “transaksies nie afgehandel kan word indien die sleutelbelangegroep nie betrek word by die proses nie” (Agent 3). Daar is ook genoem dat alhoewel die agente onderhewig is aan die sleutelbelangegroep, hierdie afhanklikheid nie die sukses van die transaksie bepaal nie, maar dat dit eerder te make het met die “sterkheid van die verhouding tussen die partye, omdat die stand van die verhouding gewoonlik aanleiding gee tot vertroue. Dit is juis die vertroue wat daar in die verhouding is rakende die spoedige afhandeling van transaksies, wat aanleiding gee tot sukses” (Agent 1).

’n Ander agent (Agent 6) meen weer dat “agente afhanklik is van die verbandsinisiëerder en die aktevervaardiger, maar dat daar ook vanaf hulle kant, afhanklikheid ontstaan. Sonder hierdie partye sou die agent se werksisteem onderbreek word en transaksies sou nie so spoedig moontlik afgehandel word nie, of selfs glad nie eers kom tot by die punt waar registrasie kan plaasvind nie”.

Die proses wat voorkom in die agent se werksverrigtinge word beskryf as “sistematies van aard” (Agent 2). Hierdie stelling word gemotiveer deur die beskrywing dat die “eiendomsagent kliënte kry, maar sonder die hulp van die verbandsinisiëerder” (Agent 3), nie sy werksaamhede kan begin of voortsit nie, omdat daar nie kennis aan die agent gebied is oor die prysklas waarin die kliënt kan koop nie. Dit is egter hier waar die verbandsinisiëerder die agent inlig oor die beskikbare finansiering vir die kliënt op grond van sy kredietrekord. Na afloop hiervan en die getekende dokumentasie op ’n eiendom van keuse moet die transaksie na die aktevervaardiger geskuif word, wat dan op sy beurt sorg “dat die transaksie vlot verloop en die nuwe eienaars hulle eiendom op hulle naam geregistreer kry” (Agent 5).

Daar is ’n persepsie onder die agente dat ’n mens nie ’n agent kan wees sonder ’n aktevervaardiger of ’n verbandsinisiëerder nie. Die uitsluiting van die twee sleutelbelangegroep sal die eiendomsagent se werksisteem affekteer. Die agente het as volg hierop gereageer:

- “Die weglating van die partye sou veroorsaak dat ek nie my werk kan doen en afhandel nie” (Agent 1).
- “Dit vergemaklik jou werk, dit sou baie moeilik gewees het sonder die belangegroep se hulp” (Agent 2).
- “Ek sou nie effektief kon werk en sukses behaal nie” (Agent 3).
- “Die weglating van die aktevervaardiger en die verbandsinisiëerder sal jou roete na sukses baie moeilik en selfs onbereikbaar maak” (Agent 4).
- “Mens kan nie sonder die een of die ander een nie” (Agent 5).
- “Die belangegroep is ’n noodsaaklikheid en kenners op hulle veld, wat my werksaamhede vergemaklik” (Agent 6).

Die verhouding met hierdie sleutelbelangegroep is dus van kardinale belang. Derhalwe kan die gevolgtrekking gemaak word dat hierdie groep mense almal interafhanklik is van mekaar en as sub sisteem binne die geheel van die sisteem funksioneer. Die navorser lei af dat, indien die partye nie interafhanklik funksioneer nie, daar nie balans in die sisteem na vore sal kom nie.

Dit is duidelik dat die eiendomsagent se werksisteem onderhewig is aan die verhouding met die aktevervaardiger en die verbandsinisiëerder. Die twee partye speel 'n kernrol en indien die twee partye uit die sisteem verwyder sou word en in isolasie werk, dit die sukses van die algehele sisteem sal beïnvloed. Die werksaamhede van 'n eiendomsagent word inherent as 'n sisteem beskou en daar moet sinergie tussen die sub sisteem wees, sodat die groter sisteem as geheel goed kan funksioneer.

4.3 ALGEMENE BENADERING TOT SLEUTELBELANGEGROEPE

Die doel van die semi-gestruktureerde onderhoude met eiendomsagente was om die agente se perspektief aangaande tweerigting-simmetriese kommunikasie en verhoudings met die geselekteerde sleutelbelangegroep te verkry. Dit is gedoen om 'n algemene persepsie te verkry by die agente oor die kommunikasie wat hulle gebruik om hul verhouding te bestuur met die sleutelbelangegroep. Data rakende die identifisering van belangegroep vanuit die agent se persepsie, die bestaande verhouding met die geïdentifiseerde sleutelbelangegroep en die bestuur van kommunikasie word vervolgens bespreek.

4.3.1 Belangegroep-identifisering

Die eiendomsagent is daarmee getaak om 'n algemene uiteensetting te verskaf van wie hulle beskou as sleutelbelangegroep. Soos genoem in afdeling 1.1.3, word belangegroep gesien as individue of groepe wat een of ander belang in die organisasie het of hulp verleen in die vorm van kennis of ondersteuning. Verder word daar genoem in afdeling 1.1.3 dat belangegroep kernrolspelers is in enige organisasie en dat dit belangrik is dat 'n organisasie sy belangegroep identifiseer en ken, omdat dit juis organisasies is wat sterk verhoudings met hulle belangegroep handhaaf, wat besigheidsdoelwitte bereik en 'n mededingende voordeel verkry.

Die geselekteerde eiendomsagent het belangegroep geïdentifiseer as die “mense waarmee hulle daaglik werk”, maar ook in besonder het Agent 5 en Agent 6 die verkopers en potensiële kopers spesifiek ter beantwoording van die vraag geïdentifiseer. Alhoewel daar op antwoord van die identifikasie van belangegroep 'n neiging was na die identifisering van verbandsinisiëders en aktevervaardigers, is daar deur middel van uitbreiding op die gestelde vraag, tog deur al die deelnemers bevestig dat die verbandsinisiëerder en die aktevervaardiger kernbelangegroep in

die proses is. Die verbandsinisiëerder en die aktevervaardiger is verder deur al die deelnemers verduidelik as die “struktuur” (Agent 3) wat teenwoordig moet wees, oftewel die “ondersteuningsraamwerk” (Agent 2), sowel as die “twee partye waarsonder jou werk stil staan” (Agent 1). Die verskyning dat verbandsinisiëerders en aktevervaardigers nie dadelik genoem word nie, dui nie daarop dat hierdie belangegroepe nie belangrik is nie, maar eerder omdat daar ander deelnemers is wat in die eiendomsproses eerste betrek word, voordat die verbandsinisiëerder en aktevervaardiger betrek word. Soos aangedui, beskou die agente hierdie deelnemers as kopers en verkopers. Dit is egter steeds belangrik om te onthou dat sonder die “ondersteuningsraamwerke” die kopers en verkopers nie hulle doelwit sou behaal nie. Hier kan ook geargumenteer word, dat die agent dan in sy eie hoedanigheid, ook nie sy werksisteem kan voltooi nie omdat daar nie ondersteuning van hierdie “ondersteuningsraamwerk” is nie. Kopers en verkopers word eerstehands genoem want hulle begin die proses. Die verbandsinisiëerder en aktevervaardiger, voltooi die proses, alhoewel hulle eers na die kopers en verkopers betrek word.

Aangaande die vraag wat aan die deelnemers gerig is oor die belang van hierdie partye, kan daar gemeen word dat die deelnemers die aktevervaardiger en verbandsinisiëerder as van kardinale belang beskou, omdat hulle deel maak van die ondersteuningsraamwerk en die struktuur waaraan die eiendomsagent se werk onderhewig is. Dit is duidelik vir die navorser dat aktevervaardiger en verbandsinisiëerder kernrolspelers is in die eiendomsproses, juis as gevolg van die deelnemers se response en ook die bewyse soos reeds bespreek in afdeling 1.1.3. Dit is egter belangrik om te vra hoekom die agente nie eerstehands na hierdie twee partye verwys het, as hulle so 'n prominente rol in die eiendomsproses speel nie? Die navorser het die verskynsel toegeskryf aan die manier hoe deelnemers by die proses betrek word, en geargumenteer dat die kopers en verkopers eerstehands genoem word omdat hulle die eiendomsproses begin, deur om hulle huis in die mark te sit (verkoper) of navraag te doen oor 'n huis in die mark (koper). Na afloop van hierdie proses, word die verbandsinisiëerders en aktevervaardigers betrek, in sommige gevalle, word ander prosesse gevolg. Dit is steeds duidelik dat selfs eiendomsagente eerste dink aan kopers en verkopers wanneer kernrolspelers geïdentifiseer moet word. Tog is dit noemenswaardig dat eiendomsproses onsuksesvol sal wees indien hierdie twee partye uit die proses gelaat word. Daarom word dit bevestig dat verbandsinisiëerders en aktevervaardigers sleutelbelangegroepe vir eiendomsagente is (en behoort te wees).

4.3.2 Bestaande verhouding

'n Bestaande verhouding, soos genoem in afdeling 2.4.1, is belangrik vir enige organisasie maar in spesifiek ook voordelig vir eiendomsagente, omdat 'n bestaande verhouding voordele bied vir die agent en ook samewerking verkry wat aanleiding gee tot die bereiking van hul doelwitte.

Daarom is roesbestande verhoudings tussen eiendomsagente en verbandsinisiëerders en aktevervaardigers van kardinale belang.

Die agente wat aan die studie deelgeneem het, meen dat daar wel 'n bestaande verhouding met die verbandsinisiëerders en die aktevervaardigers bestaan. Die bestaande verhouding is as sodanig aangedui deur deelnemers as gevolg van die persoonlike aard van die werksverhouding wat deur al die agente tydens die semi-gestruktureerde onderhoude uitgewys is. Agent 1 het gemeen dat hulle die verbandsinisiëerder en die aktevervaardiger “enige tyd van die dag kan skakel” wanneer hulle hulself in 'n noodsituasie rakende werksverwante kwessies bevind. Agent 2 en 3 het ter samestemming hiertoe voorgestel dat daar wel 'n reedsbestaande verhouding is as gevolg van “langtermynvertroue” wat tussen die partye ontwikkel het en ook as gevolg van die verwysing van transaksies aan die betrokke aktevervaardiger en verbandsinisiëerder wat die gevolg is van “goeie diens en gereelde terugvoer”. Verder het Agent 4 bygevoeg dat wanneer 'n mens wil bepaal of daar 'n verhouding is met die betrokke partye, dit belangrik is om die vloei van kommunikasie en die stand van terugvoer te identifiseer. Hierdie agent het juis uitgewys dat dit as gevolg van die vloei van kommunikasie is, dat hy meen dat daar 'n bestaande verhouding tussen hom en die sleutelbelangegroep bestaan. Dit is in lyn met die literatuur wat noem dat tweerigting-simmetriese kommunikasie nodig is om verhoudings met sleutelbelangegroep te behou (kyk afdeling 2.3.3.2).

Dit blyk dat daar wel uit die top-agente se perspektief 'n bestaande verhouding met die geïdentifiseerde sleutelbelangegroep is en dat die verhouding nie net gebaseer word op werkspraktyke nie, maar reeds ontwikkel het tot 'n persoonlike vlak. Die bestaan van die verhouding kan toegeskryf word aan die vertroue wat ontstaan tussen die partye en die diens wat ervaar word wat lei tot die afhandeling van transaksies en die terugvoer wat geskied. Die verhouding se bestaan hang dus af van wedersydse vertroue en goeie diens wat deur die sleutelbelangegroep gelewer word. Daarom hou die agente aan om transaksies na die spesifieke verbandsinisiëerders en aktevervaardigers te verwys. Die verhouding is egter ook afhanklik van die persoonlike aard van die diens wat deur die verbandsinisiëerders en aktevervaardigers gelewer word. Die vraag moet egter gevra word of die verhouding sal ophou bestaan indien hierdie aspekte nie teenwoordig is nie.

4.3.3 Die bestuur van kommunikasiekanale

Afdeling 2.3.3.2 verwys na tweerigting-simmetriese kommunikasie as die mees etiese manier waarop kommunikasie kan geskied. Verder word daar in afdeling 2.3.3.2 genoem dat dit juis as 'n etiese model beskou word weens die model se fokus op gedeelde belang, vertroue en terugvoer. Die uitkomst hiervan word verkry as 'n resultaat van die dialogiese aard van die model

en daarom moet die kommunikasiekanale wat tussen die agente en die sleutelbelangegroepes aan tweerigting-simmetriese vereistes voldoen. Dit is ook 'n aanduider vir wedersydse beheer in die kommunikasieproses.

Die kommunikasie wat tussen die agente en die geïdentifiseerde sleutelbelangegroepes geskied word deur verskillende kommunikasiekanale bestuur wat terugvoer aanmoedig en derhalwe blyk om tweerigting-simmetries van aard te wees. In geheel verkies die deelnemers kommunikasie met die aktevervaardigers en verbandsinisiëerders deur middel van WhatsApp-boodskappe. WhatsApp word gebruik as gevolg van die "gemak wat deur die platform verskaf word om onmiddellik te reageer, terugvoer te ontvang en ook kommunikasie aan te moedig" (Agent 1).

Alhoewel deelnemers ook telefoonoproepes gebruik, meen Agent 2 dat dit belangrik is om wel jou telefoniese oproepe op skrif te sit na afloop van die gesprek, sodat daar bewys is van die kommunikasie wat plaasgevind het. Dit dien as 'n metode ter bevestiging van sake. Die agent het genoem dat die gesprek op skrif gestel moet word om bloot as herinnering ter bespreking van sake te dien en dit nie 'n resultaat van wantroue is nie: "Elke dag is anders en 'n mens maak honderd oproepe. Dit is meer gerieflik na afhandeling van oproepe om dit op skrif te stel, sodat ek nie vergeet nie". Dit blyk dat telefoongesprekke wat opgevolg word deur skriftelike kommunikasie nie dui op gebrekkige vertroue nie, maar eerder dien as 'n herinnering van aspekte waarop reageer moet word.

Agent 5 het genoem dat buiten WhatsApp en telefoniese kommunikasie, dit meer voordelig is om persoonlik te ontmoet, omdat daar gemeen word dat aangesig-tot-aangesig kommunikasie die kommunikasie vergemaklik. Dit dui daarop dat tydens die huidige COVID-19 pandemie sulke afsprake beperk was en derhalwe bevraagteken die navorser of hierdie kommunikasie steeds gemaklik sal wees indien die persoonlike afspraak verval en daar eerder van tegnologie en ander kommunikasiekanale gebruik gemaak word. Hierdie aspek sal in toekomstige studies verder ondersoek kan word.

Wanneer dit kom by die bestuur van die kommunikasie op 'n breër vlak as net die kommunikasiekanaal, noem agente dat daar sisteme in plek is wat gereelde terugvoer vanaf die verbandsinisiëerders en aktevervaardigers aan eiendomsagente verskaf. Die sisteem stel die verwickelinge in die betrokke transaksie aan die agent bekend een keer per week en die aktevervaardiger sowel as die betrokke verbandsinisiëerder het die keuse om ekstra addisionele notas by die verslag te voeg. Die tegnologiese stelsel wat hierdie opdatering verskaf is gerieflik vir beide partye, omdat dit "onnodige kommunikasie" (Agent 6) uitskakel. Hierdie "onnodige kommunikasie" word beskryf deur die agent as gedurige oproepe wat klein verwickelinge aandui,

wat byvoorbeeld nie altyd relevant is nie. Hierdie “klein verwikkelinge” is geriefliker om van te wete te kom deur die elektroniese sisteem.

Die elektroniese sisteem wat agente gebruik om met aktevervaardigers en verbandsinisiëerders te kommunikeer, neig volgens die navorser, meer na ’n eenrigting-kommunikasiesisteem, omdat daar nie plek gemaak word vir terugvoer vanaf die agente nie. Hierdie sisteem is meeste van die tyd ’n outomatiese “update met ’n no-reply”, wat beteken dat die sisteem die terugvoer outomaties genereer en dat die kommunikasiekanaal nie ’n respons toelaat nie. Alhoewel die deelnemers genoem het dat hulle toegang tot die aktevervaardigers en verbandsinisiëerders het enige tyd van die dag (deur middel van ander kanale), is die sisteem tog nie direk geskik om wedersydse terugvoer of dialoog aan te moedig nie. Verder is dit vir die navorser duidelik dat indien daar kommunikasie geskied, dit grotendeels deur die verbandsinisiëerders en die aktevervaardigers geïnisieer word en dat daar nie werklik van die agent se kant af moeite gedoen word om kommunikasieproses te inisieer nie, veral nie op grond van werksverwante sake nie.

WhatsApp kan geïdentifiseer word as die platform wat die meeste deur die eiendomsagente benut word. Telefoniese gesprekke gevolg deur e-posboodskappe word ook gebruik in die kommunikasieproses, terwyl Agent 5 die belang van aangesig-tot-aangesig kommunikasie benadruk en dit in sy kommunikasie met sleutelbelangegroepe betrek. Kommunikasie wat deur middel van hierdie kommunikasie kanale geskied, word gewoonlik beskou as tweerigting-simmetriese kommunikasie, as gevolg van die aard van terugvoer, dialoog en die onmiddellikheid daarvan.

Daar is egter deur die navorser geïdentifiseer dat die hoof-sisteem waardeur kommunikasie geskied nie tweerigting-simmetries van aard is nie, maar eerder neig na ’n eenrigtingkommunikasiemodel (kyk afdeling 2.3.3.2.). Die sisteem gee wel terugvoer vanaf die sleutelbelangegroepe aan die eiendomsagente, maar laat nie ruimte vir die agente se direkte terugvoer of dialoog op die genoemde saak nie. Dit is interessant dat hierdie eenrigtingkommunikasie in hierdie konteks nie as ’n probleem deur die deelnemers geïdentifiseer word nie, maar eerder as gerieflik beskou word. Dit word egter deur die navorser beskou as teenstrydig met die doel van tweerigting-simmetriese kommunikasie, soos geïdentifiseer in afdeling 2.3.3.2.

4.3.4 Samevatting aangaande die algemene benadering tot sleutelbelangegroepe

Daar kan dus vasgestel word dat die agente, die aktevervaardigers en verbandsinisiëerders erken as sleutelbelangegroepe, alhoewel hulle ook hulle kliënte, soos verkopers en kopers, as belangrike belangegroepe beskou. Die idee dat kliënte en verkopers as belangegroepe genoem

is, voordat die aktevervaardigers en verbandsinisiëerders genoem is, is noemenswaardig en kan in toekomstige studies verder bestudeer word. Desnieteenstaande, kon die navorser vasstel dat die agente volgens hulle persepsie die aktevervaardigers en die verbandsinisiëerders as belangegroepes beskou en dat agente ook kon aandui dat hulle kern tot die eiendomsproses en hul werksaamhede is.

Verder meen die agente oor die algemeen dat daar wel 'n bestaande verhouding met die geïdentifiseerde sleutelbelangegroepes is en dat die kanale en maniere waarop kommunikasie geskied geskik is om kommunikasie effektief te handhaaf. Die navorser lei af dat die agente tevrede is met die kommunikasiesisteme wat in plek is, hoewel dit teenstrydig is met die literatuur wat verduidelik dat goeie kommunikasie as tweerigting-simmetries van aard geïdentifiseer kan word (kyk afdeling 2.3.3.2) en aandui dat tweerigting-simmetriese kommunikasie (nie eenrigting-kommunikasie soos in hierdie studie) nodig is om verhoudings te bou en te behou. Die aard van die kommunikasie wat geskied kan slegs gedeeltelik beskou word as tweerigting-simmetries van aard, omdat daar sisteme in plek is wat nie volgens teorie geskik is om tweerigting-simmetriese kommunikasie aan te moedig nie. Vervolgens sal die tweerigting-simmetriese kommunikasieteorie en die belangegroepverhoudingbestuursteorie uiteengesit word, om duidelikheid te gee oor presies hoe agente kommunikasie gebruik om verhoudings te bou.

4.4 DIE TEENWOORDIGHEID VAN TWEERIGTING-SIMMETRIESE PRAKTYKE TUSSEN DIE AGENTE EN HULLE SLEUTELBELANGEGROEPES

Die navorser het met die geselekteerde eiendomsagente semi-gestruktureerde onderhoude gevoer om die belang van tweerigting-simmetriese kommunikasie sowel as die teenwoordigheid daarvan te bepaal. Soos genoem in afdeling 2.2.3.2, is tweerigting-simmetriese kommunikasie die effektiefste manier waarop kommunikasie kan geskied, wanneer dit met die verskillende modelle van kommunikasie vergelyk word. Dit word ook beskou as 'n etiese manier van kommunikasie, wat terugvoer aanmoedig, balans genereer en gedeelde belang teweeg bring. Tweerigting-simmetriese kommunikasiepraktyke moet ook in plek wees wanneer langtermyn verhoudings gegeneer word (kyk afdeling 2.3.3.2).

Die agente se respons dui aan dat die verhouding nie in alle opsigte tweerigting-simmetriese kommunikasiepraktyke aanmoedig nie. Balans kom slegs skynbaar voor en terugvoering tussen die agent en die sleutelbelangegroepes geskied nie. Die hoofkanale wat hulle gebruik (kyk afdeling 4.3.3) is nie noodwendig geskik om tweerigting-simmetriese kommunikasie te ondersteun nie. Die data wat verkry is tydens die semi-gestruktureerde onderhoude oor die geïdentifiseerde konstrakte van die tweerigting-simmetriese model, word vervolgens bespreek.

4.4.1 Gedeelde belang

Die konsep van gedeelde belang is aan die agente verduidelik as die mate waartoe die eiendomsagent bereid is om aan sy sleutelbelangegroepes, in dié geval die aktevervaardiger en die verbandsinisiëerder, 'n mate van mag te gee met betrekking tot die kommunikasie. Hierdie ewewigtige verdeling van mag word in teorie, soos genoem in afdeling 2.3.3.2, beskou as uiters belangrik om die tweerigting-simmetriese aard van kommunikasie te bevestig en ook langtermyn-verhoudings te bou en behou.

Die agente meen dat gedeelde belang 'n "algemene verskynsel" (Agent 1) is en dat daar nie werklik eksplisiet daarop ooreengekom hoef te word nie, omdat wedersydse beheer "normaal" is in die konteks van 'n eiendomstransaksie. Daar word ooreengestem dat die gedeelde belang in hierdie geval 'n "produk van kennis" (Agent 3) is. Die navorser kan die afleiding maak dat die party wat die kommunikasie bestuur, die persoon is wat toegang tot inligting het en dit kan deel en versprei. Die party wat oor die meeste inligting beskik in die vasgestelde stap van die proses, het die meeste beheer. Die navorser wil verder noem dat daar afgelei kan word dat elke persoon op 'n stadium in die proses, die geleentheid kry om kommunikasie te bestuur, maar dat hierdie proses deurgaans vanaf die agente tot by die verbandsinisiëerder en aktevervaardiger moet voortgaan. Die idee dat daar gesteun word op 'n werksisteem dui aan dat gedeelde belang ontstaan, juis as gevolg van gesamentlik doel of selfs voordeel in kommunikatiewe prosesse. "Dit is egter steeds belangrik, dat alhoewel dit nie jou kennisveld is nie, om steeds betrokke te bly by die proses. Wanneer 'n mens goeie kommunikasie met jou sleutelbelangegroepes het, is dit baie makliker om onsekerhede en leemtes wat weens 'n wanpersepsie of 'n tekortkoming aan kennis ontstaan, te weerstaan", meen Agent 2.

Verder word daar waarde aan die opinies van die aktevervaardiger en verbandsinisiëerder geheg, maar ook aan dié van die agent. Agent 3 meen dat "die feit dat elke party sy eie kennis het, is goed, maar wanneer hierdie kennis gedeel word met agente om beter besluite te maak, hetsy dit handel oor 'n beter rentekoers wat verkry kan word of die opstel van 'n klousule in die koop-ooreenkoms, is dit werklik van waarde". Die agente stem ook ooreen dat die opinies van hulle belangegroepes van waarde is en dat hulle wel op hierdie opinies steun wanneer besluite geneem word. Die agente het almal gemeen dat "die opinies van hulle belangegroepes van waarde is" (Agent 2), omdat dit 'n "absolute onbekende veld is" (Agent 3 en Agent 6), "dit insig verleen" (Agent 4) en "baie mag dra, omdat daar inligting verkry word oor wat moontlik kan gebeur, deur situasies se uitkomstes wat voorheen plaasgevind het, met die bepaalde scenario te verduidelik" (Agent 5).

Die gedeelde belang in die kommunikasie word nie hier gerig deur 'n eksplisiete ooreenkoms nie, maar daar is 'n algemene verstandhouding dat die party met die meeste kennis tydens 'n bepaalde stadium van die werksisteem, die mag het om die transaksie te bestuur, beheer te neem en ook kommunikasie te bestuur. Die navorser kan aflei dat die gedeelde belang gegrond is in die idee dat daar 'n gemeenskaplike voordeel ontstaan. Vir hierdie voordeel om te realiseer, moet al die partye in die verhouding belang hê by kommunikatiewe prosesse.

4.4.2 Terugvoer

Hierdie konstruk word in afdeling 2.4.3.2 verduidelik as die boodskap wat teruggestuur word en gewoonlik konteks gebaseerd is om opinie te lewer. Terugvoer, soos bespreek in afdeling 2.4.3.2, word gesien as “'n baie belangrike aspek” (Agent 1) deur al die deelnemers. Agent 1 het byvoorbeeld gemeen dat hy terugvoer sien as “'n verskriklike belangrike aspek waar die agent gemaak word om duidelikheid aan die betrokke partye te bied, en indien nie toegepas word nie, misleiding en ongelukkigheid kan veroorsaak”.

Terugvoer word verder beskou as “noodsaaklik” (Agent 2), omdat dit deurgaans geskied en verwickelinge aan ander belangegroepe kommunikeer. Verder meen Agent 3 dat terugvoer “'n standaard praktyk”, is waarby Agent 4 voeg dat dit ook 'n “meganisme vir langtermynverhoudings” is. Agent 5 meen dat terugvoer “enige vorm van kommunikasie is, wat van een party na 'n ander oorgedra word”. Dit word ook beskou as “die aspek wat jou transaksie laat vloei” (Agent 6). Die navorser kan hier vasstel dat al die eiendomsagente tog 'n gedeelde mening het oor terugvoer en dat dit beskou word as 'n kernpraktyk nie net omdat dit kommunikasie, inligting en werkspraktyke tussen die partye laat vloei nie, maar ook omdat dit 'n rol speel om verhoudings te bou.

Die deelnemers het die tegnieke wat hulle gebruik om terugvoer te bekom as volg verduidelik: “Gereelde hersiening van transaksies is belangrik” meen Agent 1, waarby Agent 2 ook die opvolging van transaksies genoem het, maar bygevoeg het dat die terugvoer “konsekwent” moet wees. Hieruit kan die navorser aflei dat die agente se verwysing na die “hersiening van transaksies” eerder verwys na terugvoer met 'n derde party en nie met die aktevervaardiger nie. 'n Ander agent (Agent 6) meen dat terugvoer iets is wat 'n mens kan verwag van die belangegroepe sonder dat mens daarvoor hoef te vra, omdat dit iets is wat heeltyd beskikbaar is. Die navorser kan vasstel dat die agent hier spesifiek verwys na die ontvangs van terugvoer van verbandsinisiëerders. Daar word egter nie aangedui of daar respons is op grond van die ontvangs van verslae nie, maar wanneer daar gekyk word na die kanaal waardeur kommunikasie geskied (kyk afdeling 4.4.3) kan die navorser argumenteer dat daar nie plek is vir onmiddellikheid wat betref terugvoer nie en derhalwe dit nie van die agent se kant af geskied nie.

Agent 4 meen dat daar 'n vasgestelde tyd geskeduleer moet word – een keer per week – om te verseker dat opvolging plaasvind met betrekking tot bestaande transaksies en ook “kennis geneem” word van verwickelinge. Daar word ook deur Agent 5 genoem dat “gereelde oproepe” aan die kliënte belangrik is en dat die terugvoersisteem waardeur verslae ontvang word, nie vergeet moet word nie, omdat dit iets is waarop daar in die bedryf gesteun word, veral wanneer onsekerheid ervaar word. Beide Agent 4 en Agent 5 ondersteun die navorser se afleidings dat terugvoer vanaf agente hoofsaaklik met kliënte (derde partye) geskied en nie met die sleutelbelangegroepes (verbandsinisieerders en aktevervaardigers) nie. Hulle bevestig tweedens die afleiding dat hulle terugvoer ontvang en nie stuur nie, deur die voorstel dat “kennis geneem” word van die vordering van die transaksie.

Die deelnemers is ook getaak tydens die onderhoude om die stand van terugvoer te verduidelik en was in die algemeen tevrede met die kommunikasie. “Gereelde terugvoer via e-pos en SMS, sowel as die oop lyn wat tussen ons ontstaan, is oor as genoeg” (Agent 1). Die ander deelnemers het hiermee saamgestem en meen dat hulle “geen probleem ervaar nie” (Agent 2), dat “daar 'n direkte lyn in plek is” (Agent 3), dat dit “nie 'n gesukkel” is nie (Agent 5) en dat daar “geen klagtes” is nie “want daar is 'n reedsbestaande verstandhouding in ons langtermynverhouding” (Agent 6). Die navorser kan hier tot die gevolgtrekking kom dat die agente tevrede is met die terugvoersisteem wat in plek is, maar wil steeds benadruk dat hierdie sisteem nie onmiddellikheid aanmoedig nie.

Dit blyk dat terugvoer vir elke agent iets uniek beteken en dat elkeen terugvoer op sy eie manier definieer, bekom en dit aan hulle kliënte bied. Daar is egter duidelikheid dat terugvoer in die kommunikasieproses tussen eiendomsagente en die verbandsinisieerders en aktevervaardigers 'n skakel-element is en “baie belangrik” is vir agente om hulle kliënte tevrede te stel en van hulle werk 'n sukses te maak. Dit is juis vir die navorser kommerwekkend, gegewe die belang van terugvoer vir die agente, dat dit nie geskied soos wat dit moet volgens die literatuur se riglyne na die sleutelbelangegroepes (verbandsinisieerders en aktevervaardigers) toe nie. Die agente steun op die idee dat hulle aan die kliënte moet terugvoer gee, maar laat die terugvoer aan verbandsinisieerders en aktevervaardigers uit die bespreking – moontlik juis omdat hulle terugvoer aan kopers en verkopers belangriker ag is terugvoer in die kommunikasie met verbandsinisieerders en aktevervaardigers. Tog kan die navorser hier verneem dat daar vanuit die agente se persepsie nie tans 'n tekort aan terugvoer tussen die agente en hulle gekose aktevervaardigers en verbandsinisieerders is nie. Daar word ook volgens die navorser baie gesteun op die kliënt, wat die derde party is in die konteks van die studie en irrelevant is tot die

kommunikasie tussen die agent, die aktevervaardiger en die verbandsinisiëerder (hoewel die kliënt in die konteks van die eiendomstransaksie tog wel een van die belangrikste rolspelers is).

Alhoewel die agente tevrede is met die terugvoer wat geskied, is dit duidelik dat daar nie vasgestelde sisteme in plek is om terugvoer te verskaf aan sleutelbelangegroep nie, en dat die aard van terugvoer dinamies is en verwickel rondom die bepaalde situasie. Dit is problematies omdat daar nie duidelik vasgestel kan word dat terugvoer konsekwent geskied nie. Indien daar nie sisteme in plek is wat terugvoer aanmoedig vanaf die agente nie, en dit slegs iets is wat hulle ontvang, hoe kan die kommunikasie tweerigting-simmetries van aard wees?

4.4.3 Balans

Balans word volgens die teorie beskryf as die gelyke verdeling van gesag en kommunikasie wanneer dit kom by besluitneming. Dit word ook gesien as hoeveel kommunikasie van watter party af kan geskied (kyk afdeling 2.3.3.2). Dit is duidelik dat die agente die belangegroep se opinies in ag neem, maar slegs as dit “op hulle eie spesialisveld is, want dit is waar elkeen meer kennis het” (Agent 1). Dit is eintlik “’n agent se grootste bate” wanneer daar op die professionele en ingeligte opinies van belangegroep gesteun kan word om aan die agent die beste terugvoer of raad te gee”, meen Agent 2. Verder word daar gemeen deur die deelnemers dat om aan die sleutelbelangegroep ’n mate van gesag te gee wanneer dit kom by besluitneming, dit die agent in ’n bepaalde rigting kan lei en in hierdie opsig as ondersteuningsraamwerk kan dien.

Besluitneming in die eiendomsbedryf kan as “drie-sydig van aard” (Agent 3) beskryf word omdat elke deelnemer weens sy eie posisie en gesag ’n mate van mag besit. Daar word gemeen dat die meeste mag steeds by die eiendomsagent berus, omdat die agent die betrokke verbandsinisiëerder en aktevervaardiger kan kies (die verkoper kies die aktevervaardiger, hoewel die agent in meeste gevalle aanbevelings maak en die verkoper oortuig om ’n sekere aktevervaardiger te kies vir die transportproses). Na afloop van die keuse oor die betrokke aktevervaardiger, is daar weer ’n “gelyke speelveld in terme van keuses”, soos genoem deur Agent 4. Agent 5 beskou balans as ’n “aspek wat deur middel van sterk langtermynverhoudings gehandhaaf word en wanneer dit kom by besluitneming verander die bestaande verhouding in ’n vertrouensverhouding wat steun op individuele kennis en kundigheid”. Daarom kan daar geredeneer word dat die behoefte of belangrikheid van gereelde terugvoer nie plaasvind nie, want hulle vertrou elke deelnemer gaan doen wat hy veronderstel is om te doen. Wanneer daar hierdie veronderstelling plaasvind, is daar genoeg vertroue tussen die partye dat terugvoer sal geskied, wanneer daar ’n probleem is. Die kliënt, in hierdie konteks, is die party wat onseker is oor die proses en daarom gereelde terugvoer moet ontvang.

Alhoewel daar verskillende persepsies ontstaan oor balans en hoe dit gehandhaaf moet word, kan daar wel verneem word uit die response dat elke deelnemer in die verhouding oor kennis van 'n bepaalde domein beskik en, derhalwe, 'n mate van mag het binne die kommunikasieproses as gevolg van hierdie kennis. Kommunikasie en mag binne 'n bepaalde kennisdomein lei egter nie noodwendig tot gebalanseerde kommunikasie nie, juis omdat kennis van 'n groot gedeelte van die transaksie by die sleutelbelangegroepes berus. Die navorser wil egter bevraagteken of die agente steeds sou kommunikeer wanneer die kennis by die sleutelbelangegroepes berus, juis omdat hulle noem dat die mag om te kommunikeer deur die party beheer word wat oor kennis van 'n bepaalde domein beskik. Dit is wanneer daar genoeg vertroue ontstaan om die kommunikasie met mekaar te deel en gesamentlike keuses op grond hiervan te maak, dat balans werklik ontstaan. Dit kom skynbaar voor in die kommunikasie tussen die agente en die sleutelbelangegroepes (verbandsinisieerders en aktevervaardigers).

4.4.4 Etiese kommunikasie

Etiese kommunikasiepraktyke word as omvattend, gepas vir die gehoor en opreg beskryf (kyk afdeling 2.3.3.2). Die navorser kan vasstel dat die agent kommunikasiemetodes gebruik wat gepas is, deur, byvoorbeeld, telefoniese gesprekke te bevestig per e-pos na afloop van die gesprek (kyk afdeling 4.3.3). Hierdie voorbeeld is ook 'n voorbeeld van omvattende kommunikasie, juis omdat daar duidelikheid verkry word en die gesprekspunte spesifiek uiteengesit word. Die kommunikasie wat geskied blyk ook gepas te wees, omdat dit onmiddellikheid tussen die agent en die bepaalde party (verbandsinisieerder en aktevervaardiger) aanmoedig (kyk afdeling 4.3.3). Daar is ook sisteme in plek waardeur die agent kommunikasie vanaf die verbandsinisieerder en die aktevervaardiger ontvang. Die navorser bevraagteken weereens die simmetrie van hierdie sisteme, maar kom ook tot die gevolgtrekking dat hierdie sisteme deur die sleutelbelangegroepes in plek gestel is. Dus kan die navorser nie werklik aandui dat gepaste kommunikasie geskied vanaf die agent nie. Die agente het wel die sisteme as voldoende beskou en die tekort aan reaksie op hierdie sisteme as onnodige kommunikasie beskryf.

Die navorser kan vasstel dat die kommunikasie wel omvattend is, maar dit is weereens slegs kommunikasie wat ontvang word en nie dialogies tussen die partye gevoer word nie. Dit is wel belangrik om te noem dat omvattende kommunikasie vanaf die agent steeds na vore kom, wanneer dit kom by die kommunikasie rakende die oordrag van transaksies en die aanduiding aan 'n verbandsinisieerder dat finansiering benodig word. Kommunikasieprosesse tussen die partye word ook beskou as opreg, omdat die agente altyd kliënte na die betrokke verbandsinisieerder en aktevervaardiger verwys (kyk afdeling 4.4.1).

Verder meen die agente dat hulle eties is in hul kommunikasie met verbandsinisiëerders en aktevervaardigers, omdat daar geen sin daarin is om oneties of oneerlik met hulle te kommuniseer nie. Dit kan 'n transaksie in die wiele ry as die agent nie van die begin af eerlik en deursigtig kommunikeer met hierdie sleutelbelangegroep nie. Dit kan ook wesenlike negatiewe gevolge hê. Daarom meen die eiendomsagente dat hulle spesifiek met hierdie twee partye eties en opreg kommunikeer.

4.4.5 Samevatting aangaande die teenwoordigheid van tweerigting-simmetriese kommunikasiepraktyke

Dit blyk dat, alhoewel elemente van tweerigting-simmetriese kommunikasie in die kommunikasieproses tussen die eiendomsagente en hulle sleutelbelangegroep tot 'n mate teenwoordig is, dit nie prominent is nie. Gedeelde belang en etiese kommunikasie is teenwoordig, maar die terugvoer wat geskied is nie konstant nie. Die balans tydens die kommunikasieproses in die verhouding word deur middel van kennis geregleer en word derhalwe as skynbaar gesien. Kommunikasie word beskou as eties, maar die idee dat kommunikasiesisteme wat deur die sleutelbelangegroep geïmplementeer word nie gepas is nie, en dat die agent nie die afwesigheid van tweerigting-simmetriese sisteme as ernstig beskou nie, kan die etiese aard daarvan tot 'n mate benadeel. Die agente dui wel duidelik aan dat die sisteme gepas is. Die navorser kan dus aandui dat, volgens die deelnemers, hul kommunikasiepraktyke eties geskied. Dit wil blyk asof die kommunikasie neig na eenrigtingkommunikasie. Die navorser voer derhalwe aan dat, alhoewel die meerderheid van die uitkomst van tweerigting-simmetriese kommunikasie na vore kom, terugvoer en balans ontbreek. Hierdie aspekte laat juis kommunikasie tussen die partye vloei. Die kommunikasie wat geskied vanaf die agent na die verbandsinisiëerder en aktevervaardiger dui nie op ware tweerigting-simmetriese kommunikasie nie.

Die invloed hiervan op die elemente van verhoudingsbou word in die volgende afdeling bespreek, aangesien tweerigting-simmetriese kommunikasie nodig is om goeie verhoudings te bou en te handhaaf (kyk 2.3.3.2).

4.5 DIE TEENWOORDIGHEID VAN STERK VERHOUDINGS TUSSEN AGENTE EN HUL SLEUTELBELANGEGROEPE

4.5.1 Belangegroepverhoudingbestuursteorie: verhoudingsboustrategieë

Verhoudings wat tussen 'n organisasie en sy belangegroep gevorm word, is gewoonlik 'n resultaat van die implementering van verhoudingsboustrategieë (kyk afdeling 2.4.2). Die verhoudingsboustrategieë wat deur die agente geïmplementeer word om verhoudings te bou met die verbandsinisiëerder en die aktevervaardigers word as volg aangedui:

Die navorser kan aflei dat die agente **positiwiteit** en **gedeelde kommer (gedeelde belang)** as strategieë implementeer, juis omdat die agente die verbandsinisiëerders en aktevervaardigers betrek by besluitnemingsprosesse. Dit is soms onvermydelik, juis omdat van die keuses wat gemaak moet word berus op die kennis van die aktevervaardigers en verbandsinisiëerders. Die **integreerende** strategie word ook gebruik, juis omdat die navorser kan aflei dat die agente die verbandsinisiëerders en aktevervaardigers betrek by hulle transaksie, sodat hulle ook voordeel kan trek uit die transaksie uit. Sodoende deel die agente ook hulle inligting oor die verkoper en koper met die betrokke verbandsinisiëerder en aktevervaardiger. Dit kan beskou word as die teenwoordigheid van die **toegang**-strategie.

Sekerheid en egtheid kom ook as strategieë na vore, aangesien die agente omgee oor die verbandsinisiëerders en die aktevervaardigers wanneer hulle betrek word by transaksies. Hierdie strategie sluit aan by die **deel van take**-strategie, omdat daar gedurende die eiendomsproses probleme opduik wat die agente soms nie sonder die direkte samewerking van die sleutelbelangegroep kan oplos nie. Die agente het ook sterk klem gelê op die persoonlike aard van die verhoudings. Die agente woon gereeld funksies by en nooi ook die verbandsinisiëerders en aktevervaardigers na hulle funksies toe, soos byvoorbeeld gholfdae of jaareindfunksies. Derhalwe kom **netwerkvoering** ook voor as 'n strategie wat die agente gebruik om verhoudings met die verbandsinisiëerders en die aktevervaardigers te bou.

Die gevolgtrekking kan gemaak word dat die agente verskeie verhoudingsboustrategieë implementeer, sonder dat hulle doelbewus daaraan dink of bewus is dat hulle dit doen. Die agente gebruik dus onbewustelik strategieë om verhoudings met sleutelbelangegroep te bou en dit blyk of hulle glo dat dit wel vrugte afwerp, aangesien hulle van mening is dat daar baie goeie en sterk verhoudings tussen hulle en die sleutelbelangegroep bestaan. Die uitkomst van hierdie verhoudings word vervolgens bespreek.

4.5.2 Belangegroepverhoudingsbestuursteorie: uitkomst van sterk verhoudings

Die agente het aangedui dat die uitkomst van sterk verhoudings soos uiteengesit in die belangegroepverhoudingsbestuursteorie teenwoordig is en hulle persepsie word vanuit die semi-gestruktureerde onderhoude as volg aangedui.

4.5.2.1 Wedersydse beheer

Wedersydse beheer word beskryf as 'n ooreenkoms tussen die agent en sy sleutelbelangegroep oor wie die mag het om die ander een te beïnvloed. Soos genoem in afdeling 2.4.2.1, is wedersydse beheer van belang, omdat 'n verhouding nie stabiel en positief sou wees indien dit afwesig is nie. Dit sorg ook vir balans in die verhouding.

Die agente het genoem dat die partye betrokke in die verhouding almal een of ander belang het by mekaar sowel as by die besigheidspraktyke wat plaasvind: “Die mag berus by die eiendomsagent om met die kliënt te werk en verwysing aan die verbandsinisiëerder te gee. Maar na afloop hiervan berus die mag by die verbandsinisiëerder om van die kliënt ’n moontlike koper te maak deur finansiering vir die kliënt te bekom” (Agent 1). Die verkryging van finansiering maak van die kliënt ’n deelnemer in ’n transaksie en nou het die agent weereens die geleentheid om die verhouding te bestuur. Na afloop van suksesvolle werksaamhede tussen die agent en die kliënt, berus die mag weer by die verbandsinisiëerder en aktevervaardiger om die transaksie te hanteer en te bestuur.

Agent 3 meen dat daar reeds mag aan die betrokke aktevervaardigers en verbandsinisiëerders gebied word deur net ’n eenvoudige “verwysing” aan kliënte te gee. Daar word verder op hierdie stelling uitgebrei en Agent 4, Agent 5 en Agent 6 het aangedui dat “indien die agent nie aan sy ondersteuningsraamwerk ’n mate van mag gee nie, die betrokke aktevervaardiger en verbandsinisiëerder nie sy taak tot die beste van sy vermoë kan voltooi nie en die verlangde bevindinge soos finansiering en registrasie nie verkry sal word nie”. Die aktevervaardigers word deur al die agente beskryf as “spesialiste op hulle gebied” (Agent 1, Agent 2 en Agent 3), “kenners in hulle veld” (Agent 4) en “entiteite waarsonder die proses van registrasie nie moontlik sal wees nie” (Agent 5 en Agent 6).

Hieruit kan verneem word dat wedersydse beheer belangrik is en so ook dat die agente aan hulle verbandsinisiëerder en aktevervaardiger die mag verleen om beheer te neem, juis as gevolg van die feit dat daar kennis by die partye berus wat die agent nie het nie. Hierdie kennis en die deel daarvan is noodsaaklik vir agent om terugvoer aan sy kliënte te kan verskaf, raad te gee oor toekomstige stappe of verwikkeling en ook om keuses te maak wat voordelig sal wees vir die koper, verkoper en die agent self. Die navorser wil hier verder argumenteer dat dit uit die agente se persepsies blyk dat wedersydse beheer van toepassing is wanneer dit kom by werksverwante take. Die wedersydse beheer rakende die persoonlike verhouding waarna daar verwys word, word nie betrek deur die agente wanneer hulle hul menings deel nie (kyk afdeling 4.4.2). Dit wil dehalwe vir die navorser voorkom, dat alhoewel daar gesteun word op die persoonlike verhouding wat ontstaan, dit eerder meer natuurlik is en nie op dieselfde beginsel as die werksverwante verhouding, geskied nie.

Die agente is verder tydens die onderhoude getaak om ’n duidelike beskrywing met behulp van voorbeelde te gee oor hoe hulle strategies te werk sou gaan om te verseker dat die betrokke verbandsinisiëerders en aktevervaardigers se belange in die verhouding met dieselfde waarde

as die agent s'n hanteer word. Daar is een element wat duidelik na voorskyn gekom het gedurende die onderhoude met die deelnemers en dit is dat al die deelnemers noem dat die keuse van die aktevervaardiger of die verbandsinisiëerder nie by die agent berus nie, maar dat dit "'n besluit is wat die koper moet maak" (Agent 2). Hier word verder beweer dat die agent wel "raad verleen en 'n voorstel maak aan wie om die transaksie te gee". Die navorser kan hier aflei dat die agent probeer om mag aan die verbandsinisiëerder en aktevervaardiger te verleen deur transaksies na hulle te verwys. Deur die spesifieke belangegroepe te betrek by transaksies, deur middel van verwysings, blyk dit dat die agente werklik omgee oor hulle verbandsinisiërders en aktevervaardigers en dat dit juis is as gevolg van die bestaande verhouding (kyk afdeling 4.3.2) dat die agente voel dit is nodig om hulle te betrek.

Daar word ook deur Agent 3 genoem dat daar juis gepoog word om die verbandsinisiërders en aktevervaardigers van hulle keuse te betrek. Dit word gedoen volgens hierdie agent deur kennis te verleen aangaande positiewe ervarings wanneer daar met die gekose verbandsinisiëerder en aktevervaardiger gewerk is. Die deel van hierdie ervarings beïnvloed derhalwe die derde party se keuse van verbandsinisiëerder en aktevervaardiger.

Daar word verder genoem dat die sleutelbelangegroepe se belange met gelyke waarde as die agent s'n hanteer moet word in besluitneming en ook in die "prosessering van die transaksie" (Agent 2). Dit word juis hier duidelik dat 'n agent net beperkte kennis en mag het en dat daar byvoorbeeld nie deur 'n agent "finansiering verkry kan word nie" (Agent 4), "daar nie vir 'n beter rentekoers deur 'n agent beding kan word nie" (Agent 1 en Agent 2), "daar nie munisipale uitklarings verkry kan word nie" (Agent 5) en ook nie "titelaktes op nuwe eienaars se name geregistreer kan word nie" (Agent 2 en Agent 6). Die noodsaak vir die verbandsinisiëerder en aktevervaardiger is duidelik en die agente erken die waarde wat die sleutelbelangegroepe toevoeg tot hulle werksaamhede. Die navorser kan hier aflei, dat juis as gevolg van die werk wat die sleutelbelangegroepe verrig en ook die kennis wat hulle het om dit uit te voer, die agent nie anders kan as om waarde te heg aan die belangegroep nie en ook terselfdertyd aan hulle mag te verleen nie.

Dit is duidelik in hierdie opsig dat die mag grotendeels gedeel word as gevolg van die kennis wat die verskillende partye het en ook die waarde wat hulle toevoeg tot die werksisteem as gevolg van die kennis wat hulle dra. Elke party se kennis dra by tot positiewe ervarings en suksesvolle werkspraktyke. Die agent se mag en kennis berus by die bemerking van 'n eiendom en die verkryging van potensiele kopers. Na afloop hiervan word die mag oorhandig aan die verbandsinisiëerder om die beste rentekoers te beding en 'n goedgekeurde verband vir die koper te bewerkstellig. Wanneer die verband verkry word, word die mag weer oorgegee aan die

aktevervaardiger wat die transaksie finaliseer. Sonder sinergie en wedersydse beheer sal sukses nie noodwendig bereik word nie.

Die navorser kan vasstel dat geen persoon in die proses meer mag as die ander besit nie. Die party met die meeste mag word beskou as die party met die meeste kennis op daardie spesifieke tyd en derhalwe neem daardie party die beheer wanneer dit nodig is. Indien die transaksie in die beginfase is, meen die deelnemers dat die mag by die agent berus. Wanneer dit kom by die finansiering wat benodig word, berus die mag by die verbandsinisiëerder omdat die verbandsinisiëerder hier die kennis besit oor hoe om dit te bekom.. Die kennis het dus ook 'n direkte invloed op die wedersydse beheer wat in die verhouding geskied. Volgens die agente stem albeidie ander partye in dat die mag in die verhouding op hierdie prinsiep gedeel word.

4.5.2.2 Vertroue

Vertroue bestaan uit drie dimensies en, soos verduidelik in afdeling 2.4.3.2, vorm integriteit, afhanklikheid en bevoegdheid 'n integrale deel van vertroue. Dit dra by tot die definisie wat stel dat vertroue die resultaat is wat verkry word wanneer die organisasie, of meer spesifiek in hierdie konteks die agent doen wat hy beloof het aan sy sleutelbelangegroepe. Data oor die dimensies is afsonderlik ingesamel en word as volg verhaal.

Integriteit is aan deelnemers beskryf op grond van die definisie gelewer in afdeling 2.4.3.2, wat meen dat integriteit gevorm word as die belangegroepe glo dat die organisasie, of in dié geval die agent, in etiese en regverdigde besigheidspraktyke met die betrokke aktevervaardigers en verbandsinisiëerders tree. Die agente het almal op hulle eie manier genoem dat hulle omgee oor die aktevervaardigers en verbandsinisiëerder. Alhoewel dit nie altyd moontlik is nie, “probeer” (Agent 2) agente altyd om 'n gunstige uitkoms ook vir hulle belangegroepe te verkry.

“Daar sal altyd eerste verwysing gegee word na die aktevervaardiger en verbandsinisiëerder waarmee daar 'n verhouding bestaan”, meen Agent 1. Dit kan gesien word as 'n mate van lojaliteit van die agent wanneer 'n verwysing na 'n verbandsinisiëerder en aktevervaardiger gegee word en wanneer twyfel wat by kopers en verkopers mag bestaan uit die weg geruim word. Die agent weet hoe die verbandsinisiëerder of aktevervaardiger te werk gaan en het derhalwe ondervinding en kennis in die partye se werksprosesse. Gevolglik kan die agent gemoedsrus aan die derde party verskaf. Alhoewel hierdie keuse nie altyd by die agent berus nie, maar dit die reg van die verkoper is om sy aktevervaardiger te kies, “sal daar altyd 'n aanbeveling gemaak word” (Agent 3 en Agent 6). Daar word ook genoem dat die betrokke aktevervaardiger en verbandsinisiëerder waarmee die agent 'n verhouding het, “voorkeur” op die betrokke agente se transaksies geniet (Agent 5). “Lojaliteit word as kern geag en sonder gereelde verwysings na die betrokke

sleutelbelangegroepes kan daar nie 'n verhouding geskied nie" (Agent 4). Die navorser kan hieruit aflei dat alhoewel die agente lojaal is, hulle ook die sleutelbelangegroepes regverdig hanteer. Dit is in lyn met die definisie van integriteit, en agente wys hiermee aan sleutelbelangegroepes dat hulle tog omgee oor hulle en hulle probeer betrek. Die agente tree op met integriteit wanneer dit kom by hulle sleutelbelangegroepes, vanuit hul eie perspektief.

Die deelnemers het verder genoem dat hulle nog nie volgens hulle kennis die sleutelbelangegroepes inkorrekt hanteer het nie, maar intendeel hulle altyd probeer betrek. Agent 4 meen byvoorbeeld "dat aktevervaardigers en verbandsinisiëerder weet dat die mag nie altyd by die agent lê om verwysings te doen nie, maar indien dit aan ons oorgelaat word, hulle ons eerste opsie sou wees". Die navorser kan aflei dat daar ook 'n mate van vertroue berus by die aktevervaardiger, aangesien hulle weet dat, indien die agent 'n keuse gehad het, die transaksie of finansiering na hulle betrokke aktevervaardiger of verbandsinisiëerder sou gaan. Dit kom ook voor asof die agente weet dat hulle sleutelbelangegroepes weet dat hulle lojaal is, en dat hulle ook maar die bepaalde verbandsinisiëerder en aktevervaardiger van daardie lojaliteit verseker het.

Afdeling 2.4.3.2 beskou afhanklikheid as die geloofwaardigheid tussen die twee partye en dat die agent sal doen wat hy aan sy belangegroepes beloof het. Die agente is genooi om hulle persepsie te gee oor sekere gevalle waar hulle van die sleutelbelangegroepes afhanklik was en waar die belangegroep aan die agent gewys het en dat hulle op mekaar kan staatmaak. Die volgende voorbeelde is genoem:

- "Daar was 'n transaksie wat reeds onderteken was deur die koper en die verkoper. Die koper het 'n erge siektetoestand opgedoen en wou daarom kanselleer. Ek het my aktevervaardiger geskakel om uit te vind wat is die proses wat gaan plaasvind. Dit het wel daarop neergekom dat dit steeds kontrak-breuk is. Die aktevervaardiger het nie dadelik met éénstappe gekom nie, maar die koper gerusgestel, tyd gegee en twee weke later antwoord ontvang dat hy steeds voortgaan met die koop, die skok was net op daardie tydstop baie erg" (Agent 1).
- "Daar was 'n kliënt wat nie van die bank gehou het waarby die verbandsinisiëerder die beste rentekoers gekry het nie. Hy het toe gesê hy sal eerder by 'n ander agent koop. Die verbandsinisiëerder het gelukkig al die ander banke se rentekoerse ook gestuur en daarom het die kliënt by my gebly, want hy kon self kies met watter finansiële instansie hy wou werk" (Agent 2).
- "Ja, wanneer ek 'n transaksie aanstuur na die betrokke partye toe, kry ek dadelik hulp en reaksie. Ek hoef nie te vra nie, daar word dadelik aan my transaksie aandag geskenk." (Agent 3).

- “Een van my kliënte wou met sy eie verbandsinisiëerder en aktevervaardiger werk. Die kontrak het toe nooit by die verkoper uitgekom nie. Hulle wou kanselleer. Maar gelukkig het my eie aktevervaardiger gebel en gesê dat hy die kontrak by hom het en hy dit deurgelees het vir die agent se veiligheid en dit nooit aangestuur het nie. Die verskoning is aanvaar en die transaksie het aangegaan. Die fout was by my, ek het vergeet om dit te doen” (Agent 4).
- “As mense okkupasie voor registrasie wil vat, en dit nie in die kontrak aangedui is nie, sal my aktevervaardiger altyd die voor- en nadele opweeg en indien voordelig ’n addendum opstel” (Agent 5).
- “Ek het eenkeer versuim om by die spesiale voorwaardes te skryf dat die meubels nie saam met die koopprys ingesluit word nie en dit ’n afsonderlike transaksie sou wees. Daar was ’n dispuut tussen die koper en die verkoper maar die aktevervaardiger het aan hulle die situasie verduidelik en ’n addendum is opgetrek om aan die klousule gehoorsaam te gee” (Agent 6).

Die agente het elkeen hulle eie scenario waar daar ’n gemeenskaplike ooreenkoms ontstaan het. Die navorser kan deur middel van die response aflei dat die agente op die sleutelbelangegroepes kan staatmaak en dat daar as gevolg hiervan afhanklikheid ontstaan. Dit is belangrik dat afhanklikheid na vore kom juis omdat dit ’n deurslaggewende rol speel in vertroue en sonder die teenwoordigheid daarvan, vertroue nie ten volle verseker kan word nie.

Bevoegdheid word deur teorie beskryf as die vermoë van die agent om sy beloftes na te kom (kyk afdeling 2.4.3.2). Die agente het verskillende reaksies getoon en daar word genoem deur Agent 1 dat “’n mens nie beloftes in die bedryf maak nie”. Agent 2 se respons dui aan dat indien ’n agent ’n belofte maak aan die sleutelbelangegroepes, hulle prioriteit daaraan moet stel sodat daar verseker kan word dat die belofte wat hulle maak, uitgevoer kan word. Agent 3 se opinie is dat daar te veel rolspelers is in die proses wat die keuses wat ’n agent maak beïnvloed. As gevolg van die teenwoordigheid van klomp partye kan ’n agent nie beloftes maak nie, omdat die bevrediging daarvan nie noodwendig net aan die agent behoort nie, maar ook beïnvloed word deur ander partye. Beloftes sit derhalwe onnodige druk op agente, omdat dit soms onbereikbaar is en swak kan reflekteer op die agent. Agent 4 en Agent 5 meen dat dit baie moeilik is in die bedryf om beloftes na te kom, juis in ooreenstemming met Agent 3 se persepsie dat daar te veel deelnemers en invloede is. Agent 6 staan by sy opinie dat daar nie beloftes aan verbandsinisiëerders en aktevervaardigers in die bedryf gemaak moet word nie.

Die navorser kan aflei dat vertroue deur die eiendomsagente erken word as iets wat belangrik is in die verhouding met hulle sleutelbelangegroepes. Daar is integriteit en afhanklikheid in die

verhouding, soos afgelei kan word uit die eiendomsagente se persepsies. Bevoegdheid in die verhouding kan nie werklik gewaarborg word nie, juis omdat die eiendomsagente nie hulself in 'n posisie plaas waar dit gemeet kan word nie. Die navorser kan derhalwe nie ten volle die dimensies van vertroue in die verhouding vasstel nie, maar kan tog die teenwoordigheid daarvan bevestig aan die hand van die duidelike voorbeelde wat deur die agente verskaf is.

4.5.2.3 Toewyding

Die gevoel oor die verhouding en ook die mate waartoe die agente bereid is om tyd aan die verhouding met verbandsinisiëerders en aktevervaardigers te spandeer, word beskou, na aanleiding van afdeling 2.4.3.3, as 'n uiteensetting van toewyding. Die agente meen dat toegewydheid tot jou verhouding met die sleutelbelangegroep belangrik is, omdat 'n agent nie sonder 'n gevestigde langtermynverhouding met die verbandsinisiëerders en aktevervaardigers in die bedryf kan "bestaan" (Agent 1) nie. Interpersoonlike verhoudings met die verbandsinisiëerders en aktevervaardigers word as belangrik beskou, maar daar ontstaan ook bereidwilligheid om 'n sterker verhouding met hulle te bou. Daar word deur Agent 3 genoem dat hy "enige iets" sal doen om sy bande te versterk en sodoende 'n beter verhouding met verbandsinisiëerders en aktevervaardigers te vorm. Agent 2 meen dat indien hy nie toegewyd was tot die verhouding nie hy nie sy "besigheid na die betrokke partye sal verwys nie" maar eerder van ander aktevervaardigers of verbandsinisiëerders gebruik sou maak.

Die lojaliteit van die sleutelbelangegroep aan die agente, volgens die agente se persepsie, is dat daar tog 'n mate van lojaliteit bestaan. Dit kom vanweë persepsies dat sommige verbandsinisiëerders of aktevervaardigers weer kliënte na eiendomsagente toe verwys, alhoewel hulle met baie agente in die dorp ook besigheid doen. 'n Ander agent (Agent 4) beskou weer die lojaliteit vanaf sy sleutelbelangegroep as die "bereidwilligheid om enige tyd te help en selfs net 'n oproep te beantwoord". Daar word ook 'n verdere persepsie onder die deelnemers gedeel dat hulle nie werklik kan vasstel of die sleutelbelangegroep ten volle lojaal is nie, maar dat dit nie werklik saak maak nie, omdat daar nog nie beleef is dat hulle dislojaal is nie. Agent 6 dui aan dat lojaliteit vir hom daaroor gaan om die gegewe kontrak af te handel of die kliënt vooraf goed te keur vir 'n verband. Agent 5 meen dat mens in "klein aspekte van 'n persoon se werksaamhede kan vasstel of hulle lojaal is".

Die agente stem ooreen dat almal bereid is om 'n verhouding met hulle sleutelbelangegroep te bou en om die bestaande verhouding te versterk. Alhoewel die persepsies rakende belangegroep se lojaliteit verskil, kan die navorser wel vasstel dat die verbandsinisiëerders en aktevervaardigers lojaal is en dat toewyding van beide partye af, vanuit die agent se persepsie,

ontstaan. Die agente is verder bereid om tyd aan die verhouding te bestee om die verhouding te versterk.

4.5.2.4 Verhoudingstevredenheid

Tevredenheid word beskou as die gunstige gevoel teenoor partye in die verhouding en ook die bereidwilligheid om hulself aan mekaar te openbaar (kyk afdeling 2.4.3.3). Geen van die agente het gemeen dat daar rede vir ontevredenheid met hulle verhouding met die sleutelbelangegroepe is nie. Hulle meen dat:

- “Die werkverhoudings al op vriendskapsbasis afgehandel word” (Agent 1).
- “Daar is geen rede om te kla oor die reedsbestaande verhouding nie” (Agent 2).
- “Ek is baie tevrede... die verhouding is op goeie dreef” (Agent 3).
- “Ek het geen rede om nie tevrede te wees nie (Agent 4).
- “Die *lockdown* het die verhouding eintlik ook versterk” (Agent 5).
- “Ek is baie tevrede, dit is al persoonlik en nie net meer 'n werksverwante verhouding nie” (Agent 6).

Die agente is ook gevra om aanduiding te gee oor die bereidwilligheid wat ontstaan om tyd aan die verhouding te spandeer. In besonder meen Agent 1 dat hulle baie bereid is om aan die verhouding tyd te spandeer, maar dat daar nie altyd tyd is om aan die verhouding te spandeer nie. Agent 2 meen dat tyd van beide kante af moet kom en dat geen verhouding net op die een party se bereidwilligheid staatmaak nie. Daar is ook verneem deur drie agente (Agente 4, 5 en 6) dat hulle reeds daaglik tyd met die sleutelbelangegroepe spandeer en na afloop van 'n werksbespreking hulle persoonlike gesprekke ook voortgaan. Daar word genoem deur Agent 3 dat dit juis die persoonlike aard van verhoudings is wat 'n groot rol speel met betrekking tot tevredenheid.

Derhalwe kan daar tot die gevolgtrekking gekom word dat daar nie ontevredenheid bestaan nie, maar dat die agente tevrede is met die verhouding tussen hulle en sleutelbelangegroepe. Die deelnemers is ook bereid is om meer tyd aan die verhouding te spandeer. Die verhouding tussen agente en verbandsinisieerders en aktevervaardigers neig soms na 'n persoonlike vlak toe en wil blyk om meer as slegs werksverwant te wees. Die navorser lei af dat dit juis die persoonlike aard van werksverhoudings is wat tevredenheid en bereidwilligheid om tyd te investeer, aanmoedig.

4.5.2.5 Soort verhouding

'n Uitruilverhouding, soos gedefinieer in afdeling 2.4.3.5, is 'n verhouding gegrond in die idee dat een party gunstig optree teenoor 'n ander party, omdat die ander party eerste gunstig opgetree het, of in die toekoms gunstig sal optree. Die verhouding kan oor die langtermyn nadelig wees vir

organisasies wat sterk verhoudings met hulle belangegroepe wil bou. Dit moet egter ook genoem word dat uitruilverhoudings nie noodwendig sleg is as albei partye gelukkig is met die verhouding en ooreenstemming bereik dat dit 'n uitruilverhouding is nie.

Die gemeenskaplike verhouding word in afdeling 2.4.3.6 uiteengesit as die bereidwilligheid wat tussen partye ontstaan om tot voordeel van mekaar te handel, met die gedagte dat daar niks teruggekry sal word nie. Die aksie word gedoen omdat die partye dit wil doen en nie omdat dit deur 'n verwagting gedryf word nie.

Die reaksie op hierdie vraag toon dat die meerderheid van die agente niks terug verwag vanaf hulle sleutelbelangegroepe wanneer hulle gunstig optree teenoor die agente nie. Hulle meen dat dit nie voordelig is as daar “verwagtings” (Agent 1) in 'n verhouding ontstaan nie en dat “die transaksie in elk geval vir 'n aktevervaardiger aangestuur moet word, dit is protokol en daarom kan daar nie aan die kontrak vasgehou word nie, anders gaan hy nooit registreer nie” (Agent 3).

Een agent (Agent 2) het genoem dat daar gewoonlik verwysingskommissie ter sprake is, wat gedefinieer word volgens die agent as “'n bedrag wat die agent van 'n verbandsinisiëerder of aktevervaardiger ontvang na afloop van registrasie of die goedkeuring van 'n verband”. Hierop meen hy dat die finansiële gewin wat hieruit kom, nie werklik 'n groot invloed het op die agent nie, omdat die agent se hoofdoel nie net hoofsaaklik handel oor finansiële gewin nie, maar oor die bou van verhoudings en om sy sleutelbelangegroepe, insluitend kliënte, tevrede te stel. Die argument kan egter gemaak word dat daar tog finansiële gewin vir die agent in die verhouding is en daarom bevraagteken die navorser of die finansiële gewin wat die agente kry, werklik so irrelevant is, soos wat daar verduidelik is.

Hierteenoor was daar wel 'n agent wat gemeen het dat “daar in die begin geen verwagtings was nie. Daar ontstaan nou tot 'n mate verwagtings van my kant af” (Agent 5). Daar word gemeen dat wanneer die agent die transaksie aan sy aktevervaardiger stuur, hy sy standaard goeie diens sal ontvang, “alhoewel daar geen rede is dat ek nie goeie diens sal kry nie”. Die agent het verder verduidelik dat die vrees en verwagtings slegs ontstaan wanneer die agent nie met sy gekose verbandsinisiëerder of aktevervaardiger waarmee hy 'n verhouding het werk nie. Die navorser lei af dat die agent juis deur hierdie stelling benadruk dat wanneer die agent met sy bepaalde verbandsinisiëerder en aktevervaardiger werk, hy nie bekommerd is nie, omdat hy weet hoe die partye werk. Werksetiek kom dus hier ter sprake. In teenstelling kan die navorser duidelik identifiseer dat die probleem en die verskyning van 'n uitruilverhouding eerder vorendag kom wanneer daar nie bestaande verhoudings in plek is nie. As gevolg van die afwesigheid van bestaande verhoudings, lei die navorser af, ontstaan daar verwagtinge.

Die eiendomsagente wat aan hierdie studie deelgeneem het, meen hoofsaaklik dat hulle vir hul sleutelbelangegroepes omgee, al kom die gevoel nie so sterk na vore onder die ander partye nie. Alhoewel daar gemeen word dat dit grotendeels 'n "waarde of karaktereienskap" (Agent 6) is, word daar ook gemeen dat in die bedryf "jou daad nie ongesien gaan nie" (Agent 2) en dat die beloning inherent verkry word wanneer jy jou sleutelbelangegroepes kan betrek en hulle help om hulle behoeftes te bevredig" (Agent 1). Hier word verder genoem dat "die transaksies wat hulle ontvang van belang is vir finansiële gewin" (Agent 3) en "as 'n agent kan help, hoekom sal mens nie?" (Agent 4). Daar word verder ook bygevoeg dat alhoewel daar nie konkrete verwagtings is nie, dit op die ou einde steeds belangrik is om die belangegroepes te betrek. Hier word vertel dat "dit belangrik is om altyd jou sleutelbelangegroepes te probeer betrek by die transaksie", sodat daar 'n gemeenskaplike verstandhouding tussen die agent en die belangegroepes kan ontstaan oor die soort verhouding waarin hulle hulself bevind (Agent 1). Dit dui op gemeenskaplike verhoudings, omdat die navorser hier kan bepaal dat die agente werklik omgee vir hulle sleutelbelangegroepes en hulle ook wil bemagtig.

Wanneer daar aan die agente gevra is hoe hulle sou reageer as hulle die sleutelbelangegroepes betrek by werksaamhede en niks terug ontvang nie, was daar 'n verskeidenheid van opinies, maar tog 'n algemene ooreenstemming. Daar word gemeen dat die agente steeds hulle belangegroepes sal betrek al ontvang hulle niks in ruil daarvoor nie. Die opinies vanuit die eiendomsagente se perspektief word as volg uiteengesit:

- "Alles wat ek doen in my werk, doen ek om die proses so maklik as moontlik te maak en nie om te sien wat ek kan uitkry nie" (Agent 1).
- "Integriteit en etiek is belangrik, nie wat jy terugkry nie" (Agent 2).
- "Dit gaan alles daaroor om die kliënt tevrede te stel, so jy betrek jou belangegroepes om seker te maak jou kliënt is gelukkig" (Agent 3).
- "Ek sal altyd my eie verbandsinisiëerder gebruik al het dit my al genader met aanbiedings wat aanleiding gee tot finansiële voordele. Ek het 'n verhouding met die verbandsinisiëerder en wil nie net vir finansiële gewin haar afskryf nie" (Agent 4).
- "Daar is altyd 'n voordeel, mens kyk net goed genoeg daarin nie, omdat dit nie altyd iets fisies na vore kom nie" (Agent 5).
- "Jy baat altyd. As dit nie jy is nie, is dit jou kliënte of belangegroepes, al is dit nie altyd direk nie" (Agent 6).

Hoewel sommige van die agente die verhouding as gemeenskaplik beskryf, bloot as gevolg van die persepsies wat stel dat hulle omgee oor wat hulle sleutelbelangegroepes doen en dat daar nie onderliggende konkrete verwagtings is nie, kan die navorser die verhouding as 'n uitruilverhouding

beskryf. Die agente het ook gemeen dat daar tog een of ander langtermynverhouding ontstaan tussen die agente en hulle sleutelbelangegroepe as gevolg van die feit dat hulle omgee vir mekaar. Die navorser bevraagteken egter steeds die invloed van die finansiële gewin en ook hoe die verhouding geaffekteer sou word indien dit buite rekening gelaat word. Verder het ander agente wel erken dat daar “altyd” iets verwag word van mekaar. Die navorser maak dus die argument dat aard van die verhouding meer neig na ’n uitruilverhouding as ’n gemeenskaplike verhouding. Dit blyk ook, uit die agente se perspektief, of albei partye gelukkig is met hierdie tipe verhouding wat tans bestaan tussen hulle bestaan. In hierdie geval is die uitruilverhouding tussen die partye nie sleg nie, maar eerder realisties in die konteks.

4.6 SAMEVATTING AANGAANDE DIE EIENDOMSAGENTE SE PERSEPSIES

Die bevindinge uit die onderhoude met die top-eiendomsagente in Potchefstroom is in hierdie hoofstuk weergegee, volgens die temas wat in Hoofstuk 2 bespreek is. Daar is vanuit die data waargeneem dat die eiendomsagente wel langtermynverhoudings met hulle gekose aktevervaardigers en verbandsinisiëerders het, vanuit die agente se perspektief. Dit impliseer dat, soos vermeld in afdeling 1.1, daar inderdaad sukses behoort te bereik word, omdat daar bestaande langtermynverhoudings in plek is. Dit is egter opvallend dat tweerigting-simmetriese kommunikasie nie noodwendig die kern is van die verhouding wat gebou en gehandhaaf word tussen die partye nie, wat teenstrydig is met die literatuur se riglyne (kyk afdeling 2.3.3.2). Die navorser kan verder vasstel dat die agente simmetriese verhoudingsboustrategieë betrek om verhoudings met die sleutelbelangegroepe te vestig, hoewel dit meeste van die tyd onbewustelik gedoen word.

Dit is dus noemenswaardig dat in die spesifieke konteks (eiendomsagente se kommunikasie om verhoudings te bou met verbandsinisiëerders en aktevervaardigers), daar nie noodwendig tweerigting-simmetriese kommunikasie geskied nie, maar dit dalk eerder simmetriese verhoudingsboustrategieë is wat aanleiding gee tot sterk verhoudings.

Tabel 4-1 is ’n opsomming van die bevindinge wat gemaak is in hierdie hoofstuk om sodoende spesifieke navorsingsvraag 2 te beantwoord:

Wat is die top-eiendomsagente van Engel & Völkers, Remax en Theo Eiendom se persepsie van hulle kommunikasiebestuur met sleutelbelangegroepe (verbandsinisiëerders en aktevervaardigers) met die doel om goeie verhoudings te bou?

Hoofstuk 5 beskryf die bevindinge wat ingesamel is vanuit die onderhoude met die verbandsinisiëerders en Hoofstuk 6 beskryf die persepsie van die aktevervaardigers oor hulle

perspektief rakende tweerigting-simmetrische kommunikasie om verhoudings met die betrokke eiendomsagente te bestuur.

Tabel 4-1: Persepsies van eiendomsagente ter beantwoording van die spesifieke navorsingsvraag 2

Tema	Konstruk	Agente se persepsie
Metateorie	Sisteembenadering	Sub-sisteme (agent, verbandsinisieerder en aktevervaardiger) funksioneer interafhanklik met mekaar. As gevolg van die samewerking van die sub-sisteme, kom daar balans en ewilibrum in die geheel na vore.
Algemene benadering tot belangegroepe	Belangegroep-identifisering	Belangegroepe is grotendeels identifiseer as kopers en verkopers. Die verbandsinisieerder en die aktevervaardiger is met opvolgvrae geïdentifiseer as ondersteuningsraamwerke en derhalwe. met ooreenstemming deur die agente, as sleutelbelangegroepe betrek in hierdie studie.
	Bestaande verhouding	Die eiendomsagente dui aan op die teenwoordigheid van 'n bestaande verhouding juis omdat die verhouding al gegrond is in persoonlike verhoudings. Verder word die persepsie ook gebaseer op die teenwoordigheid van vertroue wat die agente in hulle sleutelbelangegroepe het.
	Bestuur van kommunikasiekanale	Die kanale wat hoofsaaklik gebruik word, word beskou as e-pos, WhatsApp en telefoniese oproepe. Die hoofkanaal waardeur kommunikasie geskied tydens werksverwante sake is egter e-pos, wat verslae aan die agente verskaf. Hierdie verslae dien nie die doel van onmiddellikheid nie. Kanale wat onmiddellikheid aanmoedig soos WhatsApp en telefoniese oproepe word ook gebruik, maar dien as sekondêre kanale in kommunikasie met die sleutelbelangegroepe.
Tweerigting-simmetriese kommunikasie	Gedeelde belang	Gedeelde belang ontstaan in die kommunikasie as gevolg van die gemeenskaplike doelwit wat ontstaan. Die belang word geplaas in die hande van die party wat die kennis op 'n gegewe tydstip van 'n transaksie het.
	Terugvoer	Daar is nie terugvoer teenwoordig nie, omdat daar nie werklik sisteme is wat dit aanmoedig nie. Die platforms waardeur die terugvoer ontvang word moedig nie onmiddellikheid aan nie is eenrigting van aard.

	Balans	Balans kom skynbaar na vore, omdat kennis die kommunikasie beheer en die agente moontlik kan beperk om te kommunikeer as hulle nie die kennis het nie
	Etiese kommunikasie	Kommunikasie is eties, as gevolg van die teenwoordigheid van omvattende, gepaste en opregte kommunikasie.
Verhoudingsboustrategieë	Toegang; Positiwiteit; Openlikheid; Netwerkvoering; Sekerheid en egtheid; Deel van take; Integrerend (ondersoekend); Verspreidend; en Gedeelde belang (gedeelde kommer)	Agente integreer onbewustelik positiwiteit, gedeelde kommer, integrerend, openlikheid, deel van take, sekerheid en egtheid, toegang en netwerkvoering. Hierdie strategieë word beskou as simmetries van aard.
Verhoudingsuitkomst	Wedersydse beheer	Wedersydse beheer kom na vore en berus weereens op kennis. Die party wat die kennis het, het die mag en derhalwe word die beheer in die verhouding deur die kennis gereguleer.
	Vertroue	Die dimensies van integriteit en afhanklikheid kom na vore. Bevoegdheid kom egter nie na vore nie, juis omdat die agente dit so verkies as gevolg van die invloed wat beloftes wat nie na gekom word nie op die verhouding kan hê.
	Toewyding	Die agente is bereid om verhoudings te bou met die belangegroepe, juis omdat hulle self die belang het by hierdie verhoudings.
	Verhoudingstevredenheid	Die agente is tevrede met die verhouding wat ontstaan, maar meen dat tevredenheid kon toeneem indien hulle tyd gehad het.
	Soort Verhouding	Daar is tans, volgens die agente se persepsie, 'n gemeenskaplike verhouding in plek wat dui op 'n langtermynverhouding, hoewel die navorser kon aflei dat daar eerder uitruilverhoudings tussen die partye bestaan.

HOOFSTUK 5: BEVINDINGE UIT DIE SEMI-GESTRUKTUREERDE ONDERHOUDE MET VERBANDSINISIEERDERS

5.1 INLEIDING

Die bevindinge oor die teenwoordigheid van tweerigting-simmetriese kommunikasiepraktyke om sterk verhoudings met sleutelbelangegroep te bou, vanuit die eiendomsagente se perspektief, is in Hoofstuk 4 bespreek. Hoofstuk 4 dui aan dat die agente, wel langtermyn verhoudings met hulle sleutelbelangegroep het, maar dat die verhoudings nie vanuit die tweerigting-simmetriese model voortspruit nie. Die navorser skryf die verhoudings wat ontstaan toe as waardig, omdat dit gebaseer word op simmetriese interpersoonlike verhoudingsbou strategieë. Die teenwoordigheid van hierdie strategieë bied simmetrie, wat in die kommunikasie ontbreek.

In Hoofstuk 5 word die data wat deur middel van semi-gestruktureerde onderhoude met die verbandsinisiëerders ingesamel is, weergegee. Die verbandsinisiëerders is reeds in Hoofstuk 1 (kyk afdelings 1.1.3 en 3.4.3.1) deur die navorser doelgerig as sleutelbelangegroep vir eiendomsagente geïdentifiseer.

Hoofstuk 5 poog derhalwe om 'n antwoord te bied op spesifieke navorsingsvraag 3 (kyk afdeling 1.2.3):

Wat is die verbandsinisiëerders in Potchefstroom se persepsie van hulle kommunikasiebestuur met top-eiendomsagente met die doel om goeie verhoudings te bou?

Verbandsinisiëerders word beskou as individue waarsonder die eiendomsagent nie suksesvol sou wees nie. Die eiendomsagente het reeds tydens die data-insamelingsproses aan die navorser aangedui wie die verbandsinisiëerder is waarmee hulle gereeld werk en ook sodoende 'n verhouding mee het. Die agente het ook reeds genoem dat hulle wel goeie verhoudings met die verbandsinisiëerders het, vanuit hul eie perspektief. Die verbandsinisiëerders in hierdie studie is genader as deelnemers in die semi-gestruktureerde onderhoude. Daar is semi-gestruktureerde onderhoude met twee verbandsinisiëerders in Potchefstroom gevoer met wie die eiendomsagente die meeste van die tyd saamwerk.

5.2 DIE SISTEEM IN GEHEEL EN DIE INVLOED VAN DIE SISTEEM OP DIE VERHOUDING

'n Verbandsinisiëerder is 'n persoon wat saam met eiendomsagente werk om te verseker dat die kliënte (kopers) vooraf-kwalifiseer vir 'n verband, aansoek doen vir 'n verband en die beste rentekoers kry, en ook raad verleen oor die verbandaansoek en kwalifikasieproses ten einde te verseker dat die kopers die eiendom kan bekostig – ook in die langtermyn. Verbandsinisiëerders

se rol in die proses is ook om die agente se kliënte vooraf te kwalifiseer ten einde die verkoopsproses aan die agent se kant te vergemaklik en te verseker dat die kopers 'n verband kry wanneer hulle 'n aanbod om 'n eiendom te koop onderteken, sodat die transaksie nie deur die mat val nie. Verbandsinisiëerders kan ook vasstel of die persoon moontlik 'n lening sal kry en deur middel van hierdie informasie die agent weereens help om ernstige kopers met 'n gesonde finansiële posisie te identifiseer. Die rol wat die verbandsinisiëerder speel is derhalwe onafskeidbaar van die eiendomsagent se werksisteem en dien 'n belangrike doel.

Die verbandsinisiëerders het tydens die onderhoude die bogenoemde bevestig. Verbandsinisiëerder 1 meen dat elke deelnemer in die proses 'n belangrike rol speel, en dat daar nie voordelige uitkomstes sal wees indien elke rolspeler nie sy plig nakom nie. Indien een party nie sy deel voltooi nie sal 'n ander party daaronder lei en sodoende die geheel negatief beïnvloed. Verbandsinisiëerder 2 voeg by dat 'n agent en 'n verbandsinisiëerder nie suksesvol sonder mekaar sal funksioneer nie en dat hierdie interafhanklikheid opmerkbaar is. Goeie kommunikasie tussen die partye is van belang sodat daar wedersydse sukses na vore kom, meen Verbandsinisiëerder 1. As daar nie gereelde kommunikasie en samewerking tussen die betrokke partye geskied nie sal transaksies nie so maklik suksesvol uitgevoer kan word nie. Verbandsinisiëerder 1 verduidelik: “Interafhanklikheid dra by tot sukses en hier speel die aktevervaardiger ook 'n rol, want hierdie entiteit kan ook 'n transaksie vertraag”.

Verbandsinisiëerder 2 meen ook, in ooreenstemming met Verbandsinisiëerder 1, dat al die partye betrokke moet wees en hul deel effektief moet afhandel. “Dit is 'n wen-wen situasie en indien elkeen sy plig nakom, sal dit teen voordeel strek van almal betrokke in die proses”. Verbandsinisiëerder 2 redeneer dieselfde as Verbandsinisiëerder 1, dat sukses nie bereik kan word indien die betrokke partye in isolasie van mekaar werk nie. Die proses van interafhanklik word deur Verbandsinisiëerder 1 in twee verskillende scenario's beskryf. Sy stel voor dat die interafhanklikheid tussen haar en die agent in scenario 1, vooraf bestaan. In hierdie konteks sal 'n agent haar kontak om 'n kliënt vooraf te kwalifiseer en op grond van die pre-kwalifikasie huise soek wat volgens die kliënt se begroting, voldoende is. In scenario 2 sal die agent vir 'n kliënt 'n huis soek en na afloop daarvan die verbandsinisiëerder nader om te help met die verbandaansoek. In die bogenoemde scenario's is die agent afhanklik van die verbandsinisiëerder vir 'n vooraf-kwalifikasie en eerlike opinies rakende hierdie kwalifikasie. In scenario 2 is sy weer afhanklik van die agent om kliënte na haar toe te verwys, al het die kliënt dalk 'n ander verbandsinisiëerder in gedagte gehad.

Daar kan derhalwe deur die navorser bepaal word dat die sukses van die transaksie en beide partye se individuele sukses, afhanklik is van die funksionering van die sub-sisteme, soos

byvoorbeeld hoe effektief beide partye hulle werk in die proses verrig. Die verbandsinisiëerder en die eiendomsagent kan derhalwe beskou word as twee sub-sisteme. Hierdie sub-sisteme moet saamwerk in kohesie met mekaar, ten einde balans en sinergie in die groter sisteem teweeg te bring. Indien die twee sub-sisteme in isolasie van mekaar werk, sal beide partye nie die doelwit kan bereik nie en dit sal dus nadelig wees vir elke party betrokke in die groter sisteem. Dit is egter belangrik dat kommunikasie gebruik word om ewililibrium te verkry en sinergie te bewerkstellig tussen die twee partye (kyk afdeling 2.2.1).

Daar kan ook verder uit die bogenoemde bevindinge afgelei word dat die verbandsinisiëerder van belang is in die eiendomsagent se werksproses. Wanneer die verbandsinisiëerder nie sy doel in die werksisteem van die eiendomsagent voltooi nie, sal finansiering nie maklik bekom word nie. Dit beteken dat die eiendomsagent se transaksie nie kan voortgaan nie. Die navorser lei verder af dat indien die eiendomsagent nie saam met die verbandsinisiëerder werk nie en ook nie sy kennis, wanneer dit kom by die verkryging van finansiering in ag neem nie, dit ook nadelige gevolge kan inhou. Dit is belangrik dat die eiendomsagent die mening van die verbandsinisiëerder vertrou, sodat die sub-sisteme saam kan werk ten einde balans in die geheel teweeg te bring.

Die semi-gestruktureerde onderhoude is met die verbandsinisiëerders gevoer om verdere data in te samel oor die sub-sisteme en hoe die verhouding en kommunikasie tussen hierdie partye 'n uitwerking het op die sukses en balans van die sisteem as geheel.

5.3 ALGEMENE BENADERING TOT EIENDOMSAGENTE

Tydens die semi-gestruktureerde onderhoude met die verbandsinisiëerders is inligting ingesamel oor die rol van die verhouding met die agente en ook die belang daarvan. Die navorser wou meer uitvind oor hulle persepsies aangaande die saak, en of dit strook met die teorie, soos uiteengesit in afdeling 2.3, dat sterk verhoudings voordelige gevolge inhou vir beide partye. Hierdie wedersydse voordeel speel weereens 'n rol in die sukses wat ervaar word in die werksomgewing.

Verbandsinisiëerder 1 dui aan dat daar in 'n bestaande verhouding met agente betree word en dat die bestaande verhoudings ook langtermyn is, aangesien sommige van die verhoudings al oor 'n tydperk van 16 jaar strek. Sy verwys spesifiek na 'n agent waarmee sy al 16 jaar werk en dui aan dat sy haar eiendom deur die agent gekoop het, finansiering gevind het vir die eiendom wat die agent vir haarself gekoop het, en van daar af die meerderheid van die agent se verbande hanteer, tensy kliënte (kopers) nie dit na haar kant toe verwys nie.

Verbandsinisiëerder 2 meen dat daar 'n bestaande verhouding met die agente is, omdat daar al vriendskappe vanuit die werksverhouding ontstaan het. Die verhoudings is nie net meer

werksverwant nie, maar het al getransformeer na persoonlike verhoudings toe. Wanneer Verbandsinisieerder 2 spesifiek verwys na die langtermynwerksverhoudings wat ontstaan, meen sy dat sy 'n duidelike verskil kan waarneem in die agente waarmee sy 'n langtermynverhouding het teenoor dié met wie sy af en toe werk. Die agente waarmee sy 'n verhouding het weet hoe sy as verbandsinisieerder werk, en ken die diens wat sy lewer en ook haar werksetiek.

Die afleiding kan gemaak word dat die verbandsinisieerders langtermynverhoudings met sekere eiendomsagente vestig. Hierdie is persoonlike verhoudings wat oor jare gebou is en wat verder strek as slegs werksverhoudings. Dit blyk egter dat hierdie tipe verhoudings nie met alle eiendomsagente in Potchefstroom gebou word nie, maar slegs van toepassing is op die agente waarmee hulle gereeld saamwerk en wat oor 'n lang tydperk transaksies vir die verbandsinisieerder stuur. Dit blyk ook dat die verhouding 'n mate van gemak en ook verstandhouding in die werksproses teweeg bring. Die agente waarmee daar nie 'n verhouding is nie, ken of verstaan nie die werkswyse van die verbandsinisieerders nie en as gevolg daarvan word daar baie oproepe van hulle kant af gemaak om op te volg en terugvoer te kry. Dit is volgens verbandsinisieerder 2 die eerste aanduiding dat daar nie 'n verhouding is nie, omdat die agente haar nie vertrou om haar deel van die proses te voltooi nie. Wanneer daar teruggewys word, na die agente se persepsie (afdeling 4.4.3) is dit kenmerkend dat die verbandsinisieerders die mening deel dat terugvoer 'n negatief is. Die argument kan weereens gemaak word, dat daar genoeg vertroue is tussen die partye, om te verseker dat hulle, hulle deel, doen. Gereelde terugvoer dui aan op 'n tekort aan vertroue wat die verhouding sal benadeel.

Die navorser kan aflei dat die verhouding wat ontstaan baie belangrik is, nie net sodat daar gunstige uitkomst verkry word nie, of sodat daar sekere voordele ontstaan nie, maar ook om die proses te vergemaklik deur onnodige kommunikasie te vermy. Dit is duidelik vir die navorser dat hier tog 'n mate van vertroue in die verhouding ontstaan, juis omdat daar gemeen word dat gereelde oproepe wat opvolgvrage aanmoedig, nie noodwendig verwelkom word nie en 'n resultaat is van die afwesigheid van vertroue binne die verhouding. Die navorser lei af dat die agente waarmee die verbandsinisieerders verhoudings het, nie deelneem aan hierdie soort kommunikasie nie, bloot as gevolg van die vertroue en verstandhouding wat ontstaan tussen die partye (kyk ook afdeling 6.5.2.2) oor vertroue in die verhouding vanuit die verbandsinisieerders se perspektief.

5.4 DIE TEENWOORDIGHEID VAN TWEERIGTING-SIMMETRIESE PRAKTYKE TUSSEN DIE VERBANDSINISIEERDERS EN DIE EIENDOMSAGENTE

Die belang van kommunikasie in 'n verhouding is sentraal tot die oorlewing en langtermynsukses daarvan. Soos reeds genoem in afdeling 2.3.3.2, moedig tweerigting-kommunikasiepraktyke etiese kommunikasie, aan wat weereens bydra tot die teenwoordigheid van wedersydse beheer, belang en terugvoer.

Volgens Verbandsinisiëerder 1 hang die kommunikasiebestuur af van die soort agent waarmee daar gewerk word. Die volledigheid van kommunikasie is hier ter sprake: die verbandsinisiëerder meen dat sommige agente slegs 'n WhatsApp boodskap stuur met 'n naam en nommer van 'n moontlike koper. Die verbandsinisiëerder weet dan outomaties wat die agent met die boodskap bedoel. Sy sal derhalwe haar plig nakom en die kliënt skakel om sodoende 'n pre-kwalifikasie vir 'n verband vir die koper te doen en die agent laat weet vir watter prys die koper kwalifiseer. Die navorser lei af dat as gevolg van die bestaande verhouding tussen die agent en die verbandsinisiëerder neem die verbandsinisiëerder inisiatief om die kliënt te skakel en sodoende haar aandeel in die proses afhandel.

Verbandsinisiëerder 1 meen verder dat 'n ander agent ook WhatsApp sal gebruik, maar deur middel van 'n stemboodskap duidelike inligting sal gee oor wat daar gedoen moet word, wie die individue is en wat die doelwit is. Verbandsinisiëerder 1 meen dat die verskil in die kommunikasie se volledigheid nie dui op 'n gebrekkige verstandhouding nie, maar eerder aan die verskillende persoonlikheidstipes toegeskryf kan word. Sy voer aan dat dit juis hier is waar verhoudings met agente belangrik is, sodat daar verstaan kan word hoe sekere agente werk en dat jy die verskil in boodskappe nie dadelik toeskryf as 'n leemte aan kommunikasie of in die verhouding nie. Verbandsinisiëerder 1 dui aan dat agente wat in die begin volledige kommunikasie deurstuur teenoor dié wat nie doen nie, slegs dui op verskillende persoonlikheidstipes. Die navorser kan hier die afleiding maak dat die verbandsinisiëerder die stelling rakende persoonlikheidstipes maak op grond van die feit dat sy reeds die agente ken en met hulle 'n verhouding bewerkstellig het.

Verbandsinisiëerder 2 steun Verbandsinisiëerder 1 se mening, maar voeg by dat wanneer die finansieringsproses plaasvind en die kommunikasie deur die verbandsinisiëerder beheer word, die agente wat tevrede is met daaglikse verslae en dié wat steeds kommunikeer na ontvangs van hierdie verslae, wel tekenend is van 'n verhouding wat nog nie so sterk gevestig is nie. Dit is belangrik dat die twee aspekte nie met mekaar verwar moet word nie: wanneer gereelde kommunikasie toegeskryf kan word aan die afwesigheid van 'n verhouding, en wanneer nie. Daar kan deur die navorser afgelei word dat daar wel kommunikasie geskied tussen die twee partye en dat hierdie kommunikasie juis belangrik is tydens die terugvoer en vloei van inligting rakende

die finansieringsproses. Die soort kommunikasie is onderhewig aan die verhouding wat met die agent ontstaan.

Dit was ook belangrik om vas te stel watter soort kommunikasie tussen die verbandsinisiëerder en die agent geskied, en derhalwe wou die navorser te wete kom of die uitkomst van tweerigting-simmetriese kommunikasie in die verhouding tussen agente en verbandsinisiëders teenwoordig is. Die uitkomst wil juis waargeneem word, omdat daar in afdeling 2.3.3.2 aangevoer is dat sterk, wedersydse voordelige langtermynverhoudings gewoonlik plaasvind wanneer kommunikasie op die tweerigting-simmetriese model gegrond word. Vanuit die agente se perspektief was dit nie altyd die geval nie (kyk afdeling 4.4.5). Vervolgens word die verbandsinisiëders se perspektief op die saak bespreek.

5.4.1 Gedeelde belang

Gedeelde belange moet teenwoordig wees in kommunikatiewe praktyke, soos genoem in afdeling 2.2.3, omdat die afwesigheid daarvan kan lei tot onstabiliteit in die kommunikasie en ook die algehele kommunikasieproses negatief kan beïnvloed. Die navorser kan uit hierdie stelling aflei dat beide partye saam moet werk aan die kommunikasie wat plaasvind tussen hulle om sodoende die gemeenskaplike doel te bereik, en sodat beide die partye oplaas voordeel uit die verhouding kan trek. Indien daar afwesigheid van samewerking en kommunikasie na vore kom, kan daar afgelei word dat gedeelde belange nie na vore sal kom nie en dat dit sal lei tot 'n wanbalans in die kommunikasieproses. Derhalwe word daar verder in afdeling 2.3.3.2 genoem dat gedeelde belange tydens die kommunikasieproses gebaseer word op mag en is daar ook verduidelik watter party die mag besit om die ander party tydens die kommunikasieproses te beïnvloed. Die navorser lei af dat die partye wat in die kommunikasieproses teenwoordig is, mekaar se opinies in ag moet neem om te verseker dat daar 'n balans in die kommunikasieproses plaasvind, maar dat dit ook belangrik is dat beide partye voel hulle opinies is van waarde.

Die gedeelde belange in die kommunikasie tussen die verbandsinisiëders en die agente word deur Verbandsinisiëerder 1 beskryf as iets wat na vore kom, omdat dit al die partye se besigheidsdoel is. Die navorser kan hieruit aflei dat die verbandsinisiëerder aandui dat elke party 'n kans moet kry om sy opinie en menings te deel met mekaar. In terme van die magsverhouding en wie oor die mag in die kommunikatiewe proses beskik om te kommunikeer en opinies te deel, meen Verbandsinisiëerder 1 dat dit mag direk aan kennis sowel as die stand van transaksies toegeskryf kan word. Verbandsinisiëerder 1 meen dat indien die transaksie aan die verbandsinisiëerder oorhandig word, die mag om die kommunikasie te bestuur aan die verbandsinisiëerder toevertrou word, omdat die verbandsinisiëerder die party is wat die kennis

dra op daardie gegewe tydstip. Sodoende besit die verbandsinisiëerder die mag om die agent te beïnvloed en kan ook deur middel van hierdie mag, sy opinies deel.

Verbandsinisiëerder 2 dui aan dat die gedeelde belange in die kommunikasie direk in die werksaamhede van die partye waargeneem kan word. Hier word gemeen dat wanneer die agent 'n transaksie ontvang waarvoor daar finansiering verkry moet word, die mag by die agent lê om die kliënt te verwys en die kommunikasieproses te inisieer. Wanneer só 'n verwysing plaasvind en die transaksie by die verbandsinisiëerder uitkom, het die verbandsinisiëerder, soos beaam deur Verbandsinisiëerder 1, die mag het om die kommunikasie te beheer. Die gedeelde belang kan hier deur die navorser waargeneem word, juis omdat beide partye met mekaar gedurende die proses kan kommunikeer oor die stand van sake en opinies kan uitruil. Wanneer een party nie sy deel doen nie, of toegelaat word om die kommunikasie te bestuur nie, sal slegs een party belang uit die kommunikasieproses trek en die ander party nie. Dit sal derhalwe veroorsaak dat gedeelde belange ontbreek in die kommunikatiewe proses. Die navorser kan aflei dat indien daar nie gedeelde belang in die kommunikasieproses plaasvind nie, daar ook nie 'n positiewe uitkoms sal wees wat betref die werksisteem nie, omdat daar chaos sal ontaard as gevolg van eensydige belang en beheer.

Die navorser kan derhalwe die afleiding maak dat die gedeelde belange in die kommunikasie deur die verbandsinisiëerders toegeskryf word aan die gemeenskaplike doelwit wat ontstaan om finansiering vir die derde party (die koper) te bekom, sodat beide die agent en die verbandsinisiëerder finansiële voordeel uit die suksesvolle finansieringsproses kan verkry. Die navorser skryf verder die teenwoordigheid van gedeelde belang in die kommunikasie toe aan die deel van opinies en samewerking aan besluitnemingsprosesse. Hier kan die navorser die afleiding maak dat, indien daar nie gedeelde belang tussen die partye ontstaan nie, dit die geheel van die werksisteem sal beïnvloed en sal veroorsaak dat gedeelde mag nie na vore kan kom nie.

Die navorser kan verder tot die gevolgtrekking kom dat die agente die opinies van die verbandsinisiëerders in ag neem en andersom – alhoewel die partye saamstem dat die kliënt eerste gestel moet word in besluitnemingsprosesse. Die idee dat die kliënt (koper) eerste gestel word, word gedoen omdat die partye 'n verantwoordelikheid het teenoor die kliënt, en in 'n bepaalde kommunikatiewe proses betrek word juis as gevolg van die kliënt.

Hoe die kommunikasie bestuur word, word deur Verbandsinisiëerder 1 as volg verduidelik: Die agente bestuur die kommunikasie in die begin van die finansieringsproses. Hier word egter bygevoeg dat na afloop van die inisiëeringsproses, die agent nie meer werklik die kommunikasie kan bestuur nie en dit vervolgens die verbandsinisiëerder se verantwoordelikheid raak.

Verbandsinisiëerder 2 meen egter dat sy in beheer is van die kommunikasieproses, juis omdat daar na afloop van die inisiasieproses (die proses waar die agent die transaksie aan die verbandsinisiëerder bekendstel) nie veel is wat die agent verder oor kan kommunikeer nie, omdat die saak uit die agent se hande verwyder word. Verbandsinisiëerder 1 deel hierdie siening. Dit is belangrik om hier vas te stel dat die verbandsinisiëerders voel dat die agente in die begin die kommunikasie beheer, maar dat, soos die finansieringsproses verloop, die kommunikasie en wie in beheer daarvan is na die verbandsinisiëerder toe verskuif. Die navorser kan hier tot die gevolgtrekking kom dat gedeelde belange in die kommunikasie deur kennis gestuur word. Die navorser twyfel egter of gedeelde belange oor die algemeen sou voorkom, indien die werksisteem nie ter sprake was nie.

5.4.2 Terugvoer

Terugvoer is baie belangrik in kommunikasie, omdat dit volgens teorie die dialogiese aard van kommunikasie aanmoedig en ook die kommunikasieproses afsluit (kyk afdeling 2.3.3.2). Verbandsinisiëerder 1 meen dat sy gereeld terugvoer gee aan die kliënte (kopers) en ook aan die agente. Die agent se persoonlikheidstipe dui aan of die huidige terugvoer genoegsaam is en of hulle meer terugvoer as dit wil hê. Die agente kan wel nie regtig terugvoer aan die kopers gee nie, omdat hulle nie oor die mag beskik tydens hierdie fase van die transaksie nie. Verbandsinisiëerder 2 meen ook dat terugvoer belangrik is, omdat almal (die agent en die koper) op hoogte van sake gehou moet word, en derhalwe gee sy gereelde terugvoer.

Die kommunikasiesisteem wat in plek is om terugvoer te lewer, is gewoonlik iets wat in die oggende gebeur voordat Verbandsinisiëerder 2 met haar werk begin. Sy noem ook, in ooreenstemming met Verbandsinisiëerder 1, dat die daaglikse verslae en terugvoer nie genoeg is vir sommige agente nie en dat hulle gereeld sal skakel, al het hulle reeds terugvoer ontvang. Verbandsinisiëerder 1 se strategie om terugvoer aan te moedig is soortgelyk aan Verbandsinisiëerder 2 s'n, maar word as volg verduidelik: "Verslae word aan die kliënt en die agent elke oggend gestuur om dubbele werk te voorkom in die vorm van terugvoer. Die kliënt en die agent sal daaglik kommunikasie van my kant af ontvang selfs al is daar geen nuwe verwickelinge nie". Die enigste verskil in strategie tussen die twee verbandsinisiëerders is dat Verbandsinisiëerder 1 duidelik noem dat die agente en kliënte dieselfde verslae ontvang. Die strategieë word deur die verbandsinisiëerders gebruik en meen dat die eiendomsagente nie werklik tegnieke het om terugvoer aan te moedig nie. Daar word weereens hier verwys deur beide die verbandsinisiëerders na die persoonlikheidstipe van die agent en dat dit ook 'n rol speel in hoeveel keer hulle vrae het rakende die terugvoer wat ontvang is.

Dit kom volgens die navorser duidelik voor dat terugvoer daaglik geskied deur die verbandsinisiëerders en daar nie gereeld vir terugvoer gevra word vanaf die agente nie. Die behoefte aan verdere kommunikasie, na afloop van die ontvangs van terugvoer, word toegeskryf aan 'n persoonlikheidstipe, maar Verbandsinisiëerder 1 het ook genoem dat dit ook soms 'n voorbeeld is van 'n agent wat nie lank in die bedryf werk nie en miskien nie weet hoe die betrokke verbandsinisiëerder te werk gaan nie. Soos genoem is dit belangrik om in ag te neem dat 'n agent wat die persoonlikheidstipe het om heeltyd vrae te vra, nie noodwendig dui op 'n swak verhouding nie. Wanneer daar juis 'n verhouding met agente bestaan, weet 'n verbandsinisiëerder ook hoe behoeftig die agent is.

Daaglikse terugvoerverslae neig volgens die navorser na eenrigtingkommunikasie. Die agent se behoeftes behoort bepaal te word deur tweerigting-simmetries te kommunikeer. Opvolgkommunikasie wat na afloop van die ontvangs van verslae plaasvind, neig meer na tweerigting-simmetriese kommunikasie. Dit is egter belangrik is om te vra of daar steeds 'n neiging sou wees na tweerigting-simmetriese kommunikasie indien daar nie opvolg-oproep deur die agente gemaak sou word nie.

Dit is ook opvallend dat die verbandsinisiëerders vanuit hul perspektief voel dat 'n sekere persoonlikheidstipe geneig is om vrae te vra nadat daar terugvoerverslae gestuur is. Hierdie terugvoerverslae is eenrigting van aard. Dit wil voorkom of die verbandsinisiëerders tot 'n mate geïrriteerd raak as daar opvolgvrae gevra word. Die neiging van agente om te vra vir meer inligting nadat 'n eenrigtingverslag gestuur is kan gesien word as 'n behoefte na tweerigting-simmetriese kommunikasie. Vanuit die verbandsinisiëerders se perspektief is die terugvoer wat gegee word genoeg, maar tog blyk dit dat sommige agente tweerigting-simmetriese kommunikasie sou verkies.

5.4.3 Balans

Balans in kommunikasie word gesien as 'n manier waarop partye mekaar in ag neem tydens die besluitnemingsproses. Balans is belangrik sodat daar ewilibrum in die sisteem kan plaasvind. Ekwilibrum, soos genoem in afdeling 2.3.3.2, is van belang vir die suksesvolle voltooiing van die transaksie en die instandhouding van die sisteem. Sonder balans sal die kommunikasieproses nie suksesvol wees nie. Verbandsinisiëerder 1 dui aan dat balans plaasvind in die kommunikasie deur om mekaar se beroep, posisie in die sisteem en ook opinie te respekteer. Daar word verduidelik dat hierdie respek van beide kante af moet kom, in die sin dat die verbandsinisiëerder die agent respekteer en sy opinie vertrou wanneer hy 'n eiendom vir die kliënt (koper) kry, in die sin dat dit die beste moontlike eiendom in die bepaalde prysklas is.

Verbandsinisieerder 2 sien ook balans as respek tydens die kommunikasieproses: “Die agent moet my respekteer wanneer ek ’n keuse maak om byvoorbeeld slegs ’n gedeelte van die prysklas aan die agent te motiveer en nie die volle bedrag waarvoor die kliënt kwalifiseer nie. Die agent moet my keuse respekteer en weet dat die besluit gegrond is in ervaring en dat daar ’n geldige rede is waarom ek dit so doen”. Indien respek teenwoordig is, is daar dadelik ’n balans.

Die balans word verskillend gemotiveer en is op verskillende maniere teenwoordig volgens die verbandsinisieerders. Die navorser kan vasstel dat balans in die kommunikasie na vore kom, maar nie so sterk gemotiveer word nie. Dit is kommerwekkend, juis omdat balans kern is tot tweerigting-simmetriese kommunikasie.

5.4.4 Etiese kommunikasie

Etiese kommunikasie word beskou as kommunikasie wat omvattend, opreg en geskik is vir die gehoor waarmee die kommunikasie geskied. Dit word ook gesien as die beginsel waarop tweerigting-simmetriese kommunikasie berus (kyk afdeling 2.3.3.2). Wanneer dit kom by keuses en of die agent dink dat die opinie van die verbandsinisieerder van waarde is, meen Verbandsinisieerder 1: “Die agente neem my opinies in ag en heg waarde daaraan. Indien die vooraf-kwalifikasie bietjie hoog is en bekostigbaarheid oor die langtermyn nie verseker word nie, verduidelik ek dit aan die agente. Die agente waarmee ek ’n verhouding het sal my opinie in ag neem en die prysklas van die eiendom waarna die kliënt op soek is, verminder”. Verbandsinisieerder 1 meen ook dat sy die agente in ag neem wanneer sy keuses maak, maar dit nie ten koste van die kliënt sal doen nie, omdat dit finansiële implikasies vir die kliënt sal inhou wat oor die langtermyn in finansiële onstabiliteit vir die kliënt kan ontaard. Hierdie aspek word deur die navorser gesien as ’n duidelike voorbeeld van deursigtigheid, maar ook opregtheid tussen die verbandsinisieerder en die agent. Die navorser maak die afleiding juis omdat daar deur die verbandsinisieerder genoem word dat alhoewel die keuse wat gemaak word, miskien kan lei tot ’n kleiner koopsom wat dan indirek minder kommissie vir die agent beteken, sulke opinies en besluite gerespekteer word, vanweë die deursigtigheid daarvan.

Vir Verbandsinisieerder 2 behels etiese gedrag ook dat nie een van haar agente ’n kliënt (koper) sal uitvat om eiendomme te besigtig voordat die kliënt nie met die verbandsinisieerder gesels het nie. Dit word gedoen sodat die verbandsinisieerder aan die agent kan duidelikheid gee oor die moontlike koper se finansiële standvastig om ’n verband aan te gaan en of daar nie nou aan die kliënt aandag gegun moet word nie. Die navorser kan hier identifiseer dat omvattende kommunikasie tussen die verbandsinisieerder en die agent geskied. Hierdie opinie en die deel daarvan, sowel as die agent se reaksie daarop, sorg vir die vloei van dialoog. Dit is weereens

volgens die navorser 'n duidelike voorbeeld van balans in die kommunikasieproses (kyk afdeling 5.4.3).

Verder identifiseer die navorser ook dat kommunikasie tussen die verbandsinisieerder geskik is en ook etiese kommunikasie ondersteun. Hierdie gevolgtrekking word gemaak vanweë die opinie van Verbandsinisieerder 2 wat verduidelik dat indien sy finansiering vir 'n kliënt kry, net sodat 'n agent daarby kan baat, dit onregverdig sal wees omdat die kliënt (koper) in die skuld sal wees en moontlik die kans staan om die eiendom te verloor, omdat die bank die eiendom sal terugvat indien die finansiële ooreenkoms nie nagekom word nie. Die verbandsinisieerder verduidelik dit só aan die agente, sodat hulle presies kan verstaan waarom die verbandsinisieerder dié keuse maak. Alhoewel dit nie noodwendig etiese kommunikasie tussen die verbandsinisieerder en die agent ondersteun nie, meen die navorser dat dit inligting is wat noemenswaardig is, sodat die omvang van etiese kommunikasie ook verstaan word uit die verbandsinisieerder se persepsie. Die afleiding word verder gemaak dat, alhoewel dit 'n voorbeeld van geskikte kommunikasie is, dit ook weer aansluit by omvattende kommunikasie.

Die gevolgtrekking wat hier gemaak word is dat die kommunikasie tussen die agent en die verbandsinisieerder eties en deursigtig is, juis as gevolg van die teenwoordigheid van omvattende, opregte en geskikte kommunikasie tydens die eiendomstransaksie.

5.4.5 Samevatting aangaande die teenwoordigheid van tweerigting-simmetriese kommunikasiepraktyke

Ware tweerigting-simmetriese kommunikasie tussen die verbandsinisieerders en die agente kom nie na vore nie. Die navorser maak hierdie stelling op grond van data wat aandui dat uitkomst van tweerigting-simmetriese kommunikasie slegs gedeeltelik na vore kom. Die navorser identifiseer die totstandkoming van gedeelde belange en etiese kommunikasiepraktyke as konstrakte van tweerigting-simmetriese kommunikasie wat teenwoordig is in die kommunikasie tussen die agente en die verbandsinisieerders. Balans word ook geïdentifiseer maar, soos genoem, kan die teenwoordigheid daarvan sterker gemotiveer word (kyk afdeling 5.4.3). Balans kom slegs skynbaar voor. Terugvoer is egter nie teenwoordig nie. Alhoewel daar, soos genoem, sisteme in plek is vanuit die verbandsinisieerder se kant af om terugvoer te verskaf, is daar geen sisteme om terugvoer vanaf die agente aan te moedig nie (kyk afdeling 5.4.2). Die verbandsinisieerders beskou egter die tekort aan terugvoer, vanaf die agente, as voordelig en noem dat te veel terugvoer ongevraagd is en slegs deur agente wat nuut in die bedryf is, of 'n beherende persoonlikheidstipe het, verwag word. Die agente ondervind ook nie die gebrek aan terugvoer van hulle kant af problematies nie (kyk afdeling 4.5.2). Ongeag hierdie persepsies, is dit steeds die navorser se doel om die tweerigting-simmetriese uitkomst te identifiseer. Die

navorser kom tot die gevolgtrekking dat daar nie van tweerigting-simmetriese kommunikasie gebruik gemaak word nie, maar dat kommunikasie, volgens die navorser, eenrigting van aard is omdat dit eensydig is en slegs deur verbandsinisiëerders geïniseer word en deur agente ontvang word.

5.5 DIE TEENWOORDIGHEID VAN STERK VERHOUDINGS TUSSEN DIE VERBANDSINISIEERDERS EN DIE EIENDOMSAGENTE

Om te bepaal of die verbandsinisiëerders sterk verhoudings met die eiendomsagente het, sal die verhoudingsboustrategieë sowel as die uitkomst van sterk verhoudings, soos uiteengesit in die belangegroepverhoudingbestuursteorie, vervolgens bespreek word.

5.5.1 Belangegroepverhoudingbestuursteorie: verhoudingsboustrategieë

Interpersoonlike verhoudingsboustrategieë word as belangrik beskou, juis omdat hierdie strategieë 'n rol speel in die bou en kultivering van verhoudings (kyk afdeling 2.4.2).

Die navorser kan aflei dat die verbandsinisiëerders nie werklik vasgestelde strategieë implementeer nie, maar dat interpersoonlike verhoudingsboustrategieë wel na vore kom en gebruik word deur die verbandsinisiëerders om verhoudings met eiendomsagente te bou. Albei verbandsinisiëerders meen dat hulle gewoonlik tyd maak om agente op 'n persoonlike vlak te leer ken deur middel van koffie-afsprake en ook uitreik na agente by agentskappe om hulself aan die agente voor te stel. Verbandsinisiëerder 2 meen ook dat sy gereeld na die agente toe uitreik en persoonlike afsprake met hulle nakom, sodat hulle gereeld aangesig-tot-aangesig kommunikeer. Dit dui aan op die **netwerkvoering**-strategie. Verbandsinisiëerder 1 stel ook dat sy verhoudings met die agente het omdat sy bereid is om hulle te help, raad te verleen en ook om gereeld by hulle uit te kom. Die navorser kan hieruit aflei dat die verbandsinisiëerder gebruik maak van die **deel van take** en **gedeelde kommer** as strategieë.

Die navorser kan wel uit die bogenoemde respons aflei dat interpersoonlike verhoudingsboustrategieë, soos genoem in afdeling 2.4.2, op een of ander manier na vore kom. Uit die voorbeelde wat bespreek is, kan die afleiding gemaak word dat verbandsinisiëerders onbewustelik sommige van die verhoudingsboustrategieë implementeer. Hierdie strategieë sluit in **netwerkvoering**, die **deel van take** en **gedeelde kommer**.

Die navorser kan ook verder die volgende strategieë identifiseer, wat onbewustelik toegepas word. Dit sluit in **toegang**, juis omdat die verbandsinisiëerders noem dat hulle toegewy is om inligting aan die agente te verskaf rakende transaksies, en gereeld terugvoer stuur sonder dat daarvoor gevra hoef te word (kyk afdeling 5.4.2). **Positieweïteit** kom ook na vore, juis omdat die

verbandsinisiëerders die agente betrek by besluitneming (kyk afdeling 5.4.1). Die verbandsinisiëerders is ook eerlik met die agente oor die stand van sake, veral wanneer dit kom by die verkryging van finansiering. Dit word beskou as **openlikheid** (kyk afdeling 5.4.4). **Sekerheid en egtheid** word ook geïmplementeer, omdat die verbandsinisiëerders omgee oor die agente en wat vir hulle belangrik is. Die laaste strategie wat die navorser identifiseer is **integreerend**. Die verbandsinisiëerder werk saam met die agent, vir 'n gesamentlike voordelige uitkoms (kyk afdeling 5.4.1). Die bogenoemde strategieë wat deur die navorser geïdentifiseer is, word beskou as simmetries van aard (kyk afdeling 2.4.2).

Dit is egter kommerwekkend dat daar nie bewustelike en beplande verhoudingsboustrategieë in plek is nie, gegewe die toename in faktore wat die eiendomsmark bedreig. Hierdie faktore sluit in die huidige COVID-19 pandemie en ook finansiële instellings, in besonder banke, wat verbandsinisiëerders uitskakel en eerder direk na die eiendomsagente uitreik. Die navorser wil voorstel dat verbandsinisiëerders vasgestelde strategieë implementeer. Indien daar nie genoegsame strategieë deur verbandsinisiëerders geïmplementeer word om verhoudings met agente te bou nie, sal dit 'n nadelige uitwerking op die oorlewing van verbandsinisiëerder in die kompeterende Potchefstroomse eiendomsmark kan hê.

5.5.2 Belangegroepverhoudingsbestuursteorie: uitkomste van sterk verhoudings

Die literatuurstudie wat gedoen is in afdeling 2.4.2 het uitgewys dat sterk verhoudings tussen eiendomsagente en hulle sleutelbelangegroep belangrik is en dat dit die partye se sukses in die mark kan beïnvloed. Dit is duidelik dat daar sterk verhoudings tussen die verbandsinisiëerders en agente bestaan. Hierdie stelling word vervolgens gemotiveer ten einde die teenwoordigheid van die uitkomstes van sterk verhoudings te beskryf.

5.5.2.1 Wedersydse beheer

Wedersydse beheer word beskou as 'n uitkoms van die belangegroepverhoudingsbestuursteorie. Soos verduidelik in afdeling 2.3.3.2, is die teenwoordigheid van wedersydse beheer nie beperk tot 'n metode van konflikresolusie binne verhoudings nie; dit verseker ook dat beide party hulle opinie kan uitspreek rakende 'n bepaalde situasie. Wedersydse beheer sorg vir die gelyke verdeling van kommunikasie en sodoende ook die gelyke verdeling van mag in die verhouding, juis omdat die partye albei oor 'n mate van mag beskik om die kommunikasie en verhoudings te beheer.

Die teenwoordigheid van wedersydse beheer in die verhouding tussen verbandsinisiëerders en eiendomsagente word toegeskryf aan die soort verhouding wat ontstaan met die agente, meen Verbandsinisiëerder 1. Hierdie verbandsinisiëerder noem dat wedersydse beheer een van die

voordele is wat sy aan agente gebied, iets wat haar hoofmededinger – die banke self – nie kan bied nie. Daar word verder verduidelik dat die afwesigheid van wedersydse beheer in die verhouding tussen die agent en 'n bank is een van die hoofredes is waarom agente kies om met 'n verbandsinisiëerder te werk, juis omdat die banke nie so goed kommunikeer nie, en ook nie persoonlike verhouding met die agente het nie. Die verbandsinisiëerder meen dat die tekort aan wedersydse beheer 'n opmerkbare nadeel is wanneer die agent direk met banke kommunikeer, omdat die agent gedurig moet vra vir kommunikasie vanaf die banke af en dit nie iets is wat as vanselfsprekend beskou word nie.

Die verhouding tussen die bank en die agent is hier relevant, juis omdat die banke op hierdie stadium die verbandsinisiëerder se grootste mededinger is. Die idee dat die verbandsinisiëerder die tekort aan wedersydse beheer tussen die agent en die bank uitwys, dui daarop dat sy die teendeel wil bewys in haar verhouding met die agent. Daar word verder ook deur die verbandsinisiëerder genoem dat banke vir verbandsinisiëerders 'n bedreiging is, as gevolg van finansiële voordele wat die banke die agente bied wanneer die verbandsinisiëerder uit die proses gesny word. Verbandsinisiëerder 1 is derhalwe van opinie dat wedersydse beheer juis voorkom in haar verhouding met die agent, en dat die teenwoordigheid daarvan so indrukwekkend is, dat agente eerder die finansiële voordeel wat deur banke gebied word van die hand sal wys om met die bepaalde verbandsinisiëerder te werk. Die agente wat hierdie keuse maak is die agente waarmee die verbandsinisiëerder 'n langtermynverhouding het: “Dit is 'n keuse wat hulle maak om my te oorweeg en ook omdat wedersydse beheer teenwoordig in die verhouding is” (Verbandsinisiëerder 1). Die navorser kan hieruit aflei dat die afwesigheid van wedersydse beheer in die verhouding met die bank moontlik 'n resultaat is van die afwesigheid van 'n persoonlike verhouding en omdat die agent en die bank nie 'n persoonlike verbintenis het nie. Dit is egter belangrik om te vra of die gebrek aan wedersydse beheer steeds problematies sou wees, indien daar wel 'n verhouding tussen die agent en 'n bepaalde bankampenaar sou ontstaan.

Verbandsinisiëerder 2 meen dat wedersydse beheer 'n ideaal is in enige belangegroepverhouding, omdat beide partye teenwoordig in die kommunikasie hulle deel doen om die groter sisteem positief te beïnvloed. Die wedersydse beheer in die verhouding, byvoorbeeld rakende die stand van finansiering, lê by die verbandsinisiëerder, maar die eiendomsagent moet ook beheer oor hierdie aspek toepas wanneer dit nodig sou wees. Verbandsinisiëerder 2 meen dat die wedersydse beheer nie noodwendig handel slegs oor die finansiering van die kliënt nie, maar dat ander faktore soos die reël van afsprake om die waardasie vir finansiering te doen, 'n plek is waar die agent beheer moet neem om afsprake met die verbandsinisiëerder te bevestig.

Wedersydse beheer in die verhouding, soos vroeër verduidelik, bied 'n mate van mag aan die partye. Verbandsinisieerder 1 meen dat die agente tog 'n mate van mag in die verhouding aan haar toeskryf, omdat hulle kliënte na die verbandsinisieerder toe verwys en dit dan aan die verbandsinisieerder oorlaat om die finansiering te bekom en gereeld met die kliënt te kommunikeer. Die mag word só aan die verbandsinisieerder oorgedra, omdat daar gemeen word dat die agent die verbandsinisieerder met die bepaalde kliënt vertrou. Verbandsinisieerder 2 meen dat die mag gewoonlik aan die verbandsinisieerder gegee word wanneer daar 'n kliënt verwys word. Die gedeelde mag wat plaasvind is volgens Verbandsinisieerder 2 krities tot die sukses van eiendomsproses en ook vir die langtermynverhouding tussen die verbandsinisieerder en die eiendomsagent. Daar word gemeen dat indien daar nie 'n bestaande verhouding met die agente is nie, en hulle nie vertrou in die verbandsinisieerder plaas nie, gedeelde mag nie na vore sou kom nie.

'n Verdere duidelike voorbeeld van wedersydse beheer word deur Verbandsinisieerder 2 as volg beskryf: "Daar was 'n kliënt waarmee ek vreeslik gesukkel het en het amper vier maande gewag vir haar dokumente om aansoek vir die lening te doen. Ek het net besluit ek kan nie meer met die kliënt werk nie, want daar vind geen korrespondensie plaas nie. Die wedersydse beheer tussen my en die agent het toe in werking getree en die agent het dadelik die nodige dokumentasie versamel en aan my gestuur, wat sodoende die finansieringsproses en transaksie gered het". 'n Ander voorbeeld waar die agent haar in ag geneem het, is, volgens Verbandsinisieerder 2, toe die agent vooraf aan die kliënt moes verduidelik wat die koste verbonde aan verbande is, sodat die kliënt nie die nuus van die verbandsinisieerder af ontvang nie en sodoende die transaksie sou kanselleer nie.

Die navorser kan hieruit aflei dat beheer in die verhouding deur die kennisdomein bepaal word en ook deur wie oor mag beskik op die bepaalde oomblik. Die afleiding word verder gemaak dat die agent nie noodwendig die verhouding of die eiendomsproses kan beheer, indien dit die werk van die verbandsinisieerder is om finansiering te verkry nie. In hierdie konteks lei die navorser af dat die verbandsinisieerder die eiendomsproses tydens 'n seker stadium moet beheer, omdat die kennis en die mag dan by die verbandsinisieerder lê. As gevolg van die teenwoordigheid van wedersydse beheer, in die verbandsinisieerders se opinie, meen die navorser dat daar balans in die verhouding geskied, wat voordelig is vir die verhouding.

5.5.2.2 Vertroue

Vertroue is een van die kernaspekte van goeie verhoudings. Dit word in afdeling 2.3.3.3 kortliks beskryf as 'n een van die uitkomstes wat teenwoordig moet wees, maar word in meer detail uiteengesit aangesien die dimensies van vertroue (soos integriteit, afhanklikheid en bevoegdheid)

teenwoordig moet wees voordat vertrouwe gevorm word. Albei verbandsinisiëerders wat in hierdie studie betrek is, meen dat vertrouwe teenwoordig is in hul verhouding met die eiendomsagente.

Die verbandsinisiëerders noem dat daar vertrouwe tussen hulle en die agente ontstaan. Verbandsinisiëerder 2 skryf die ontstaan van vertrouwe toe aan die betrokke verbandsinisiëerder se omskakelingskoers. Hier word verduidelik dat 'n omskakelingskoers aandui hoeveel verbandsaansoeke hulle suksesvol kon registreer. Indien die omskakelingskoers nie na wense is nie, sal die agent nie die verbandsinisiëerder vertrou nie en ook nie veel waarde aan hul opinies heg nie, juis omdat daar nie konkrete bewyse is dat die verbandsinisiëerders wel betroubaar is nie. Verbandsinisiëerder 1 voeg by dat wanneer daar nie dadelik verbandgoedkeuring gekry word nie, sy steeds sal aanhou probeer tot al haar opsies uitgeput is. Die feit dat die verbandsinisiëerder nie dadelik moed opgee nie is die direkte gevolg van die eiendomsagent se vertrouwe in die verbandsinisiëerder om finansiering te bekom. Die verbandsinisiëerder heg waarde aan hierdie vertrouwe en meen dat alle opsies oorweeg word, voordat sy die agent sal teleurstel. Verbandsinisiëerder 2 meen ook dat sy alles in haar vermoë sal doen om finansiering te bekom, maar nie etiese perke met betrekking tot terugbetaling en bekostigbaarheid sal oorskry nie (kyk afdeling 5.4.4). Verbandsinisiëerder 2 dui aan dat indien daar bevind word dat 'n kliënt nie finansiering sal bekom nie, sy haar agent sou adviseer om aan die kliënt 'n ses-maande wagtydperk voor te stel. Verbandsinisiëerder 2 meen dat sy só vertrouwe wen, deur om eerlik te wees met die agent, sodat die agent nie hulle hoop op kommissie plaas wat nie binnekort sal uitbetaal nie. Die navorser kom hier tot die gevolgtrekking dat albei die verbandsinisiëerders alles in hulle vermoë sal doen om te verseker dat die transaksie voortgaan, maar hulle is duidelik wanneer hulle voorstel dat hulle nie etiese perke sal oorskry ten koste van die kliënt nie. Die verbandsinisiëerders doen ook alles in hulle vermoë om integriteit te demonstreer.

Verbandsinisiëerder 1 meen dat die agente haar ook in ag neem en ook omgee oor haar wanneer hulle besluite neem, omdat die agent 'n risiko neem om die bepaalde verbandsinisiëerder voor te stel. Dit word gesê na aanleiding van die verbandsinisiëerder se mening dat swak diens van die verbandsinisiëerder nie net die verbandsinisiëerder affekteer nie, maar ook sleg op die agent reflekteer, "juis omdat hulle hulleself blootstel tot risiko en kritiek". Verbandsinisiëerder 2 meen dat die agente ook waarskynlik hierdie gevoel deel, in besonder diegene waarmee sy 'n verhouding het. Hier maak die verbandsinisiëerder die vergelyking tussen 'n agent wat omgee oor haar en haar mening in ag neem, teenoor die agente in Potchefstroom met wie sy nie 'n verhouding het nie en nie die mening deel nie. Sy noem dat agente waarmee daar 'n verhouding is, die voorgestelde ses-maandewagtydperk neem, en dat kliënte se verbandsaansoeke na afloop van die wagperiode gewoonlik suksesvol is. In teenstelling verwys sy na 'n scenario waar sy dieselfde advies gegee het, maar aan 'n agent waarmee sy nie 'n verhouding het nie. Die agent

het die kliënt na 'n ander verbandsiniseerder verwys, wat nie die etiese grense in ag geneem het nie. Die verbandsiniseerder meen dat dit nie onbevoegdheid aan haar kant was nie, maar dat sy die risiko van bekostigbaarheid nie kon ignoreer nie.

Beide die verbandsiniseerders meen dat hulle nie direk kan verwys na situasies waar hulle nie korrek deur die eiendomsagent hanteer is nie. Dit is belangrik om te noem, soos Verbandsiniseerder 1 benadruk, dat banke die grootste bedreiging inhou vir verbandsiniseerders, omdat die banke deesdae 'n direkte benadering volg. Die direkte benadering vanaf die banke aan die agente sluit gewoonlik finansiële gewin vir die agente in, wat verbandsiniseerders nie kan bekostig om te doen nie. Sommige agente neem hierdie “aanbod en so indirek verloor 'n mens besigheid” (Verbandsiniseerder 1). Dit is wel nie direk die agent wat hulle nie reg hanteer nie, meen Verbandsiniseerder 1, maar die indirekte gevolg van geldnood wat druk en klein aksies wat die finansiële gewin van die agent kan verbeter. Hier word ook voorgehou dat die aksie nie sommer deur agente waarmee daar 'n langtermynverhouding bestaan, uitgeoefen sal word nie. Verbandsiniseerder 2 stel voor dat sy nie verkeerd hanteer word deur agente waarmee sy 'n verhouding het nie en dat sy net positiewe gevolge uit haar verhoudings ervaar. Die navorser maak die afleiding dat beide die verbandsiniseerders hulle vertrou plaas in die agente waarmee hulle verhoudings het om steeds die verbandsiniseerders by die transaksie te betrek, al is daar nie finansiële voordeel soos wat hulle by die banke sal kry nie. Die gevoel kom ook sterk na vore dat hulle die agente in ag neem en alle moontlike etiese opsies sal ondersoek ten einde die finansiering te bekom. Daar kan duidelik waargeneem word dat die verbandsiniseerders glo dat agente hulle opinies in ag neem en waarde daaraan heg, juis as gevolg van die verhouding wat ontstaan.

Hieruit kan afgelei word dat integriteit, die eerste dimensie van vertrou, teenwoordig is in die verhouding tussen die verbandsiniseerders en die agente, vanuit die verbandsiniseerders se perspektief. In terme van afhanklikheid wat beskou word in afdeling 2.3.3.2 as die geloofwaardigheid wat tussen die betrokke partye ontstaan en dat die betrokke partye dit wat hulle aan die ander party belowe sal bied. Verbandsiniseerder 1 noem dat sy op die agente kan staatmaak deur te verwys na 'n geval waar ontwikkelaars van elders Potchefstroom binnegedring het en hul eie span verbandsiniseerders en aktevervaardigers saamgebring het. Die agente waarmee die verbandsiniseerder 'n verhouding het, het net geweier om van die ontwikkelaar se verbandsiniseerder gebruik te maak en aangehou om kliënte aan Verbandsiniseerder 1 te verwys. Die verbandsiniseerder is oplaas betrek en vorm nou deel van die ontwikkelaar se span. Die verhouding tussen die agent en die verbandsiniseerder het hier sterk na vore gekom en die verbandsiniseerder het nie net meer werk gekry nie, maar ook die versekering dat sy op haar agente kan staatmaak. Verbandsiniseerder 2 meen ook dat sy op die agente kan staatmaak

waarmee sy 'n verhouding het. Sy verwys weer na die voorbeeld wat vroeër genoem is, dat sy die hulp van die agent benodig het om dokumentasie te kry toe 'n kliënt vir vier maande lank nie op haar versoeke gereageer het nie. Dit word deur die verbandsinisiëerder gebruik as 'n voorbeeld bloot omdat die transaksie nie sou kon voortgaan indien sy nie op die agent kon staatmaak om die tersaaklike dokumentasie te bekom nie. Afhanklikheid in die verhouding kan as gevolg hiervan duidelik geassosieer word met die verhoudings wat die verbandsinisiërders met die agente het.

Wanneer die dimensie van bevoegdheid ter sprake kom, meen beide die verbandsinisiërders dat die agente nie beloftes kan maak nie. Hulle meen dat indien daar wel beloftes gemaak sou word, hulle vertrou in hulle agente het om dit wel na te kom.

Die vertrouwensverhouding tussen die verbandsinisiërders en eiendomsagente kom duidelik na vore uit die verbandsinisiërders se perspektief. Die navorser maak die stelling op grond van die persepsies van die verbandsinisiërders dat die dimensies van integriteit en afhanklikheid in die verhouding teenwoordig is. Die vertrouwensverhouding kom ook na vore omdat die navorser waarneem dat, alhoewel bevoegdheid nie noodwendig ter sprake is in die huidige verhouding nie, wanneer dit wel tot die beproewing kom, die verbandsinisiërders glo dit die toets sal slaag.

5.5.2.3 Toewyding

Toewyding word gesien en beskryf in afdeling 2.4.3.3 as die mate van bereidwilligheid tussen die partye om aan die verhouding te werk en om tyd en aandag daarin te investeer. Verbandsinisiëerder 1 meen dat toewyding wedersyds moet wees en dat dit oor die langtermyn gewoonlik duidelik sigbaar raak in die verhouding. Hieruit kan gesien word dat die verbandsinisiëerder toegewyd is en bereid om tyd en moeite af te staan aan die bou van persoonlike verhoudings en ook die werksverhouding tussen hulle en die eiendomsagente. Wat die werksverhouding betref, meen Verbandsinisiëerder 1 dat sy haar bes sal doen om die finansiering te bekom en om die transaksie te red, tensy daar duidelike grense is wat haar beperk. Hierdie verhouding is van belang vir beide partye, omdat dit essensieel is vir oorlewing in die mark. In hierdie opsig dui Verbandsinisiëerder 2 aan dat sy toegewyd is om verhoudings te bou, maar dat daar 'n magstryd aan die gang is tussen banke en verbandsinisiërders en dat finansiële voordele deur banke gebied word. Dit maak dit moeilik om nuwe verhoudings met agente te bou, juis omdat dieselfde finansiële voordeel nie deur die verbandsinisiëerder gelewer kan word nie, soos reeds aangedui in afdeling 5.5.2.1. Die toewyding van die verbandsinisiërders is sigbaar, maar dit is duidelik vir die navorser dat daar 'n probleem ontstaan om toewyding in nuwe verhoudings te vestig. Die vraag kan gevra word of dieselfde toewyding teenoor 'n sekere

verbandsiniseerder sal bestaan indien die finansiële voordeel aan die agente waarmee daar bestaande verhoudings is deur die banke gebied word.

Verbandsiniseerder 2 meen dat die ou agente of die agente waarmee sy 'n gevestigde verhouding het, wel lojaal is en steeds hulle kant sal bring en belang sal stel in die verhouding. Die toewyding is ook vir Verbandsiniseerder 2 belangrik, want in samestemming met Verbandsiniseerder 1 is die langtermynverhouding kern vir oorlewing in die mark. Lojaliteit is iets waarop sy kan staatmaak en Verbandsiniseerder 2 meen dat die lojaliteit duidelik is, omdat sy nie meer as 'n buitestaander gesien word by agente en agentskappe in Potchefstroom nie, maar as 'n kollega. Verbandsiniseerder 1 is van opinie dat die meerderheid van die agente lojaal is teenoor haar – dit sluit egter diegene uit waarmee sy nie 'n verhouding het nie. Volgens die verbandsiniseerder sal agente se lojaliteit wel verloor word indien die verbandsiniseerder nie haar werk tot die beste van haar vermoë doen nie. Die navorser maak die afleiding dat die verbandsiniseerders die lojaliteit in die verhouding beaam, maar daar moet wel oorweeg word of die lojaliteit vanaf die agente aan die verbandsiniseerders steeds sal bestaan indien die agente finansiële voordele bekom op 'n ander plek, soos die banke.

Toewyding is 'n uitkoms van sterk verhoudings en na aanleiding van die bevindinge blyk dit dat toewyding tot 'n mate teenwoordig is in die verhouding tussen die verbandsiniseerders en die agente, vanuit die verbandsiniseerders se perspektief. Die navorser maak die afleiding op grond van konkrete bewyse dat die agente moeite doen om die verbandsiniseerder te betrek, soos deur om ontwikkelaars en kliënte na hulle te verwys. Die navorser betwyfel egter of die toewyding steeds pertinent sal voortbestaan in die verhouding wanneer die agente finansiël kan baat by ander instellings. Die langtermyn-toewyding tot die verhouding is dus nie verseker nie. Dit is kommerwekkend vir die navorser, omdat dit die wedersydse toewyding kan affekteer en die verhouding kan benadeel.

5.5.2.4 Verhoudingstevredenheid

Die gunstige gevoel wat die partye in 'n verhouding teenoor mekaar het, en hul bereidwilligheid om hulself aan mekaar te openbaar, word gesien as die definisie van tevredenheid, soos voorheen bespreek in afdeling 2.4.3.4.

Verbandsiniseerder 1 meen dat sy taamlik tevrede is in haar verhouding met die eiendomsagente. Dit word toegeskryf aan die feit dat sy besig is met werksverwante sake en as gevolg hiervan en die COVID-19-pandemie nie tyd het om nuwe verhoudings te bou nie. Verbandsiniseerder 2 meen dat sy tevrede is met die verhoudings wat sy met die agente het, beide op werksvlak en ook op persoonlike vlak. Sy meen dat die gevoel dieselfde is van die

agente se kant af, omdat daar gereelde kommunikasie plaasvind tussen die twee partye. Albei verbandsinisiëerders meen dat hulle gretig is om tyd te spandeer aan die verhoudings, maar dat die mark in Potchefstroom op die stadium so besig is dat daar nie tyd is nie. Die navorser kan hier tot die gevolgtrekking kom dat daar algemene tevredenheid heers, maar dat die tevredenheid in die verhoudings wat ontstaan, indirek beperk word as gevolg van die COVID-19-pandemie en ook 'n besige eiendomsmark wat tyd beperk en die verhouding kan belemmer. Die navorser kan aflei dat indien dit nie vir hierdie twee aspekte was nie, daar grotendeels tevredenheid sou ontstaan wat nie onderhewig is aan die twee invloede nie.

Die navorser wil ook verwys na die argument in afdeling 5.5.2.1 dat banke direk na die agente uitreik en met hulle wil besigheid doen, en in ruil daarvoor kry die agente betaling. Dit is kommerwekkend want, gegewe die huidige pandemie, die besige mark en 'n nuwe bedreiging deur banke, moet verbandsinisiëerders staatmaak op hulle bestaande verhoudings vir oorlewing. Omdat daar op dié stadium nie regtig nuwe verhoudings gebou kan word nie vanweë die pandemie en die besige mark, is dit belangrik om te vra of die verbandsinisiëerders die geleentheid sal kry om nuwe verhoudings te bou, juis omdat dit nie nou moontlik is nie en verbandsinisiëerders dus makliker agente aan banke afstaan. Die navorser wil ook aandui op die teenstrydigheid, waar die verbandsinisiëerders aandui dat hulle graag nuwe agente sal wil bekom, maar nie tyd het om nuwe verhoudings te bou nie. Indien die verbandsinisiëerder so besig is, het hulle werklik die nuwe verhoudings met agente nodig?

5.5.2.5 Soort verhouding

Wanneer daar gefokus word op die soort verhouding wat tussen die verbandsinisiëerders en die agente ontstaan, is dit belangrik om die verskillende soorte verhoudings in ag te neem. 'n Uitruilverhouding stel dat partye aan mekaar voordele bied, of mekaar voordelig behandel juis omdat die een party al in die verlede voordele gebied het of dit in die toekoms sal doen. Hierdie verhouding, soos uiteengesit in afdeling 2.4.3.5, kom algemeen voor in 'n bemerkingsverhouding, maar is nie die ideale verhouding nie, omdat partye bereid moet wees om mekaar voordelig te behandel, ongeag. In teenstelling hiermee is 'n gemeenskaplike verhouding 'n soort verhouding is waar die betrokke partye mekaar voordelig hanteer of voordele aan mekaar bied sonder om dieselfde reaksie terug te verwag. Gemeenskaplike verhoudings, soos genoem in afdeling 2.4.3.6, is gewoonlik langtermynverhoudings waarbinne die onderskeie partye 'n gedeelde doelwit het.

Verbandsinisiëerder 1 meen dat sy nie aan eiendomsagente voordele bied met die doel om iets terug te ontvang nie. Sodoende meen sy dat die agente ook nie direk iets terug verwag nie, behalwe goeie diens en etiese werksverrigting. Verbandsinisiëerder 2 meen ook dat, indien sy

iets vir die eiendomsagente doen, sy nie iets in ruil daarvoor soek nie. Dieselfde geld die agente, volgens Verbandsinisiëerder 2. Dit is wel belangrik om aan te dui dat albei verbandsinisiëerders nie iets in ruil verwag nie, maar dat daar volgens Verbandsinisiëerder 2 'n stille verwagting van beide partye is, en dit is die transaksies suksesvol af te handel. Dit is noemenswaardig dat die verbandsinisiëerders tot die afleiding kom dat daar nie direkte verwagtinge in die verhouding is nie, maar dat beide partye wel voordeel trek en iets in ruil kry. Die agente kry 'n suksesvolle registrasie en verdien sodoende kommissie waar die verbandsinisiëerder weer betaling deur die bank kry.

Verbandsinisiëerder 1 meen dat sy nie net slegs sal omgee oor die eiendomsagent omdat daar eerste vir haar omgee is nie, maar dat sy ongeag die agent se optrede haar bes sal lewer in elke transaksie waarvoor sy finansiering moet verkry. Verbandsinisiëerder 2 stem hiermee ooreen en skryf haar antwoord toe aan haar waardes en menswees en stel dat dit nie in haar aard is om slegs vir agente om te gee indien hulle eerste vir haar omgee het nie. Daar is 'n aanduiding dat albei verbandsinisiëerders wel meer moeite sal doen met die agente waarmee hulle 'n verhouding het. Dit is duidelik vir die navorser dat die verbandsinisiëerders hulself nie in 'n uitruilverhouding bevind nie en ook nie die bestaande verhouding as sulks kwalifiseer nie.

Verbandsinisiëerder 1 meen verder dat die agente waarmee sy 'n verhouding het vir haar sal omgee al kan sy niks in ruil daarvoor gee nie of vir hulle iets bied nie. Sy verduidelik dat sy ook vir agente sal omgee en hulle betrek by situasies al kan sy self nie daarby baat nie. Hier word genoem dat dit tog op die ou einde 'n professionele beroep is waarin hulle hulself bevind; reputasies word gekoppel aan die transaksie en derhalwe is goeie diens 'n doelwit, ongeag watter party in die verhouding daarby kan baat en watter party nie. Verbandsinisiëerder 2 meen dat sy soms nie baie kan bied of selfs enigsins vir hulle kliënte finansiering kry nie, en steeds verwys hulle kliënte in haar rigting. Sy meen dat sy die agente sal betrek en help selfs al kry sy niks uit die saak nie. Die opinie word gemotiveer deur die volgende scenario: "Soms moet 'n transaksie SA Home Loans toe gaan, wat beteken dat geen van die banke die transaksie doen nie. Wanneer die transaksie SA Home Loans toe gaan, verloor ons geld, omdat SA Home Loans nie die verbandsinisiëerders betaal nie. Die agent kry steeds sy kommissie maar ek verloor my geld." Dit is duidelik dat Verbandsinisiëerder 2 nie slegs agente en hulle transaksies help net om finansiële voordeel daaruit te trek nie. Sy meen verder dat sy nie net betrek word omdat die agente daarby kan baat nie – maar beide die partye. Die vraag kan egter gevra word of die verbandsinisiëerder bereid is om enkele transaksies SA Home Loans toe te stuur vir verbandgoedkeuring, juis omdat sy weet sy kry verskeie ander transaksies van dieselfde agent af waaruit sy wel finansiële gaan baat.

Dit is duidelik dat daar 'n gemeenskaplike verhouding tussen die verbandsinisiëerders en die agente ontstaan vanuit die verbandsinisiëerders se perspektief, wat voordelig is vir die partye omdat daar, soos vroeër verduidelik is, gewoonlik sukses behaal word wanneer 'n gemeenskaplike verhouding teenwoordig is. Die motiewe van die verbandsinisiëerders kan egter bevraagteken word, aangesien hulle beweer dat daar 'n gemeenskaplike verhouding van hulle kant af bestaan, hoewel hulle steeds finansiëel baat by elke transaksie wat suksesvol registreer. Die navorser wil egter noem dat, alhoewel die verbandsinisiëerders hulle betaling ontvang by die banke na afloop van die transaksie, daar reeds voorheen genoem is dat indien hulle nie die agente kan help nie, hulle die transaksie na SA Home Loans toe sal verwys. Dit beteken dat die verbandsinisiëerder sonder betaling werk gedoen het om die transaksie te beklink. Verder wil die navorser ook argumenteer dat die agent steeds kommissie sou ontvang wanneer hy die kliënte direk na finansiële instellings verwys, maar gebruik bloot die bepaalde verbandsinisiëerder as gevolg van die verhouding. Die navorser wil derhalwe die afleiding maak dat die gemeenskaplike verhouding tog sterk na vore kom, maar dit blyk dat uitruilverhoudings tog steeds tot 'n mate teenwoordig is.

5.6 SAMEVATTING AANGAANDE DIE VERBANDSINISIEERDERS SE PERSEPSIES

Daar kan tot die slotsom gekom word dat die sukses wat beide die verbandsinisiëerder en die agent in die mark behaal op grond van hulle transaksies, grotendeels 'n gevolg is van die interafhanklikheid en samewerking tussen die twee partye. Indien die verbandsinisiëerder nie toegelaat word om binne haar kennisdomein haar werk tot die beste van haar vermoë in binne die perke van etiese werkspraktyke uit te voer nie, sal die transaksie dikwels nie suksesvol wees nie. Die eiendomsagent, aan die ander kant, moet ook toegelaat word om sy rol binne die sisteem te vertolk. Wanneer die twee partye nie in samewerking met mekaar optree nie en nie hul kennis ten volle gebruik nie, sal dit die ewililibrium van die sisteem skade doen. Hierdie ewililibrium is belangrik vir die suksesvolle vloei van die sisteem.

Verbandsinisiëerders beskou goeie kommunikasiepraktyke as sentraal tot sukses. Wedersydse beheer en etiek in terme van kommunikasiepraktyke kom na vore, maar dit blyk asof terugvoer nie so sterk teenwoordig is nie en balans net skynbaar plaasvind. Dit word gesê na aanleiding van bevindinge wat toon dat terugvoer nie deurgaans plaasvind nie en slegs aan agente gebied word, en nie andersom nie. Hierdie tekort aan terugvoer neig oënskynlik na 'n eenrigtingkommunikasiemodel, maar die terugvoer wat wel gegee word is vinnig en eerlik en neem die behoeftes van die agente in ag. Soos in afdeling 2.2.3 bespreek, is die doel van eenrigtingterugvoer in hierdie geval nie omdat die verbandsinisiëerder oorredende kommunikasiepraktyke op grond van propaganda wil voortsit nie. Dit is ook belangrik om te let op die feit dat te veel terugvoer van die agente se kant af, wanneer die mag en kennis by die

verbandsinisieerders lê, as 'n gebrek aan vertroue gesien kan word, of indien daar bestaande vertroue en verhoudings in plek is, as die optrede van 'n bepaalde persoonlikheidstipe.

Die verbandsinisieerders het nie vasgestelde verhoudingsboustrategieë wat hulle implementeer nie, maar die navorser kon wel die volgende simmetriese strategieë identifiseer wat hulle onbewustelik toepas, naamlik toegang, positiwiteit, openlikheid, netwerkvoering, sekerheid en egtheid, deel van take, integrerend en gedeelde kommer.

Sterk verhoudings is in plek juis omdat die uitkomste van gedeelde belange, vertroue, toewyding en tevredenheid in die belangegroepverhouding na vore kom. Dit is egter belangrik om na 'n tyd weereens die uitkomste te assesser as gevolg van opmerkbare bedreigings en neigings wat in die toekoms na vore sal kom. Die idee dat daar 'n langtermynverhouding ontstaan kan waargeneem word uit die data wat deur die verbandsinisieerders tydens die semi-gestruktureerde onderhoude gelewer is, maar ook op grond van die teenwoordigheid van 'n gemeenskaplike verhouding. Dit word gesê omdat 'n gemeenskaplike verhouding gewoonlik deur tyd gevorm word. Die teenwoordigheid van die langtermynverhouding stel voor dat sukses bereikbaar is op grond van die verduideliking in afdeling 2.2.4.2 dat langtermynverhoudings sukses teweeg bring. Langtermynverhoudings word verder hier verduidelik as 'n element wat aanleiding gee tot die belyning van besigheidsdoelwitte en wat samewerking tussen partye aanmoedig, en wat gevolglik die betrokke partye 'n bedingingsvoordeel gee in 'n mededingende mark.

Dit is duidelik dat die kommunikasie wat geskied nie werklik ware tweerigting-simmetriese kommunikasiepraktyke aanmoedig nie, juis as gevolg van die pertinente afwesigheid van onmiddellike terugvoer en die idee dat balans slegs skynbaar na vore kom. Dit is noemenswaardig dat daar wel 'n langtermynverhouding tussen die verbandsinisieerders en agente ontstaan juis as gevolg van die teenwoordigheid van hierdie aanduiders van sterk verhoudings. Die navorser het ook vasgestel dat die agente onbewustelik simmetriese verhoudingsboustrategieë implementeer. Die navorser lei egter af dat, alhoewel tweerigting-simmetriese kommunikasie nie na vore kom nie maar simmetriese verhoudingsboustrategieë wel, dit dalk lei tot sterk verhoudings binne hierdie konteks. Dit is belangrik om in ag te neem dat hierdie verhouding beperk word tot die agente waarmee die verbandsinisieerders in 'n verhouding staan en dat dit nie veralgemeenbaar is tot al die agente in Potchefstroom nie.

Tabel 5-1 som die bevindinge in hierdie hoofstuk kortliks op in 'n poging om spesifieke navorsingsvraag 3 te beantwoord (sien afdeling 1.1.3):

Wat is die verbandsinisiëerders in Potchefstroom se persepsie van hulle kommunikasiebestuur met top-eiendomsagente met die doel om goeie verhoudings te bou?

Hoofstuk 6 sal die bevindinge uit die analise van die semi-gestruktureerde onderhoude met aktevervaardigers bespreek. Vervolgens sal hoofstuk 7 'n samevatting bied rakende die agente se kommunikasiebestuur om sterk verhoudings met die twee sleutelbelangegroepes te bou.

Tabel 5-1: Persepsies van die verbandsinisiëerders ter beantwoording van spesifieke navorsingsvraag 3

Tema	Konstruk	Persepsie van die verbandsinisiëerders
Metateorie	Sisteembenadering	Die sukses van die agent is onderhewig aan die samewerking van die sub-sisteme, wat gesien word in die verhouding tussen die agent en sy verbandsinisiëerder.
Algemene benadering tot eiendomsagente	Reedsbestaande verhouding	Die verbandsinisiëerders dui aan dat daar 'n bestaande langtermynverhouding ontstaan met die eiendomsagente. Die verhouding word ook beskryf as persoonlik en nie slegs werksverwant nie. Die bestaande verhouding sorg vir gemak en verstandhouding wanneer dit kom by werkspraktyke.
Tweerigting-simmetriese kommunikasie	Gedeelde belang	Gedeelde belang is teenwoordig in die kommunikasieproses. Die gedeelde belang is wel onderhewig aan die kennisdomein. Die party wat die kennis in die werksproses het, het 'n mate van mag om die kommunikasieproses te beheer.
	Terugvoer	Terugvoer is belangrik om die dialogiese kommunikasie teweeg te bring en ook die kommunikasieproses te laat vloei. Dit is ook 'n aanduider van ware tweerigting-simmetriese kommunikasie. Die terugvoer, soos verduidelik deur die verbandsinisiëerders, blyk asof dit sleg in een rigting geskied. Die verslae wat uitgestuur word maak nie plek vir onmiddellike terugvoer nie. WhatsApp boodskappe en telefoniese gesprekke word na afloop van die ontvangs van die verslae deur die agente gebruik om duidelike inligting te kry. Hierdie kanale is eerder tweerigting-simmetries van aard. Terugvoer is nie geskik om ware tweerigting-simmetriese kommunikasie te handhaaf nie.
	Balans	Balans kom gedeeltelik na vore in die kommunikasie tussen die verbandsinisiëerder en die agente. Daar is 'n tekort aan geldige beskrywings en voorbeelde om die argument te steun.
	Etiese kommunikasie	Etiese kommunikasie sorg vir deursigtigheid. Etiese kommunikasie kom na vore en kan waargeneem word juis omdat kommunikasie omvattend, opreg en geskik is.

Verhoudingsbou strategieë	Toegang; Positieweit; Openlikheid; Netwerkvoering; Sekerheid en egtheid; Deel van take; Integrerend (ondersoekend); Verspreidend; en Gedeelde belang (gedeelde kommer)	Die verbandsiniseerder het nie uiteengesette strategieë om verhoudings met agente te bou nie. Hulle maak wel onwetend gebruik van Toegang, Positieweit, Openlikheid, Netwerkvoering, Sekerheid en Egtheid, Deel van Take, Integrerend en Gedeelde kommer
Verhoudingsuitkomst	Wedersydse beheer	Wedersydse beheer vind plaas op grond van etiese oorwegings sowel as die finansiële gewin van die partye. Gedeelde belange word nie bo die etiese werkspraktyke gestel nie.
	Vertroue	Vertroue in die verhouding kom na vore. Die dimensie van integriteit word bevredig. Afhanklikheid in die vertroue kom ook na vore. Daar is 'n tekort aan bevoegdheid juis omdat daar nie noodwendig 'n bepaalde situasie was waar die bevoegdheid gemeet kon word nie. Die mening ontstaan dat indien só 'n situasie na vore kom, die partye wel bevoeg is om hul werk te doen.
	Toewyding	Toewyding vind plaas in die verhouding. Eksterne faktore bedreig egter hierdie toewyding en moet dit in die toekoms geanaliseer word
	Verhoudingstevredenheid	Tevredenheid bestaan aangaande die bestaande verhouding, hoewel ontevredenheid soms bestaan wanneer daar nuwe verhoudings gebou moet word as gevolg van die beperkings wat die COVID-19 pandemie teweeg bring. Tevredenheid is ook onderhewig aan die invloede van banke wat gesien word as 'n derde party. Verbandsiniseerders is van opinie dat die finansiële gewin wat banke bied, dit moeilik maak om nuwe verhoudings te bou en tevredenheid rakende die bou van nuwe verhouding word in gedrang geplaas
	Soort Verhouding	Die verhouding wat ontstaan word gesien as gemeenskaplik van aard. Dit is derhalwe duidelik dat dit die ideale basis is waarop langtermynverhoudings gebou word.

HOOFSTUK 6: BEVINDINGE UIT DIE SEMI-GESTRUKTUREERDE ONDERHOUDE MET AKTEVERVAARDIGERS

6.1 INLEIDING

Hoofstuk 5 het die bevindinge weergegee aangaande die persepsies van die verbandsinisiëerders oor die gebruik van kommunikasiebestuur om sterk verhoudings met eiendomsagente in Potchefstroom te fasiliteer. Die aktevervaardigers het ook aan semi-gestruktureerde onderhoude deelgeneem, en hul persepsie oor kommunikasie met agente om verhoudings te bou, is ondersoek. Die aktevervaardigers is, soos genoem in Hoofstuk 1, doelgerig geselekteer as een van die sleutelbelangegroepes met wie eiendomsagente verhoudings moet bou wanneer sukses die doelwit is (kyk afdeling 1.1.3). In Hoofstuk 4 het die eiendomsagente ook aktevervaardigers as een van hul sleutelbelangegroepes geïdentifiseer en het hulle uitgelig dat verhoudings met aktevervaardigers belangrik is ten einde hulle werksaamhede te vergemaklik en suksesvol te voltooi. Aktevervaardigers word dus beskou as kernrolspelers in die eiendomsagent se werksisteem waarsonder die agent nie noodwendig sy werksaamhede kan voortsit nie (kyk afdeling 1.1.3). Die navorser het in Hoofstuk 3 genoem dat semi-gestruktureerde onderhoude gevoer is met die aktevervaardigers waarmee die agente in Potchefstroom werk, wat gekies is deur middel van sneeubal-steekproefneming. Hierdie aktevervaardigers is geselekteer op grond van die agente se persepsies dat hulle bestaande verhoudings met hierdie aktevervaardigers het (kyk afdeling 4.3.1).

Die bevindinge wat in Hoofstuk 6 vervat word, antwoord spesifieke navorsingsvraag 4 (kyk afdeling 1.2.4):

Wat is die aktevervaardigers in Potchefstroom se persepsie van hulle kommunikasiebestuur met top-eiendomsagente met die doel om goeie verhoudings te bou?

6.2 SISTEEM IN DIE GEHEEL EN DIE INVLOED VAN DIE SISTEEM OP DIE VERHOUDING

Aktevervaardigers is deur middel van sneeubal-steekproefneming geselekteer as kernrolspelers in 'n agent se sukses in die mededingende mark, omdat daar vasgestel is dat agente nie in isolasie van só 'n party suksesvol hul werksproses kan voltooi nie. Aktevervaardigers bestuur die wetlike prosesse rakende die oordragproses (kyk afdeling 1.1.3). Die rol van 'n aktevervaardiger is onafskeidbaar van die agent se werksproses en sonder die teenwoordigheid en werk van hierdie party sal 'n transaksie nie suksesvol in die aktekantoor kan registreer nie, juis omdat die agent nie die nodige kennis het om so 'n transaksie en proses te laat geskied nie of gekwalifiseer is om dit te kan doen nie.

Die werksisteem waarna daar verwys word, word deur Aktevervaardiger 1 beskryf as 'n sisteem wat steun op interafhanklikheid tussen die agent en die aktevervaardiger, omdat daar gemeen word dat 'n suksesvolle transportproses nie in "isolasië" kan plaasvind nie. Aktevervaardiger 2 noem dat die werksisteem, of dan die transportproses, verduidelik kan word as "'n proses van interafhanklikheid" wat gebaseer word op vertroue sodat daar 'n suksesvolle uitkoms vir beide partye na vore kom.

'n Transportproses verwys na die proses waartydens 'n agent se koper 'n kontrak op 'n bepaalde eiendom onderteken en die kontrak aan die geïdentifiseerde aktevervaardiger oorhandig word om 'n transaksie te laat plaasvind. Die doel van die proses is om 'n suksesvolle registrasie teweeg te bring, sodat beide partye finansiële voordeel trek en ook 'n goeie reputasie opbou. Die proses kan nie plaasvind indien beide partye nie hulle deel doen nie.

Suksesvolle en spoedige registrasie van 'n eiendom is nie net voordelig vir die agent nie, maar tel ook in die aktevervaardiger se guns omdat dit haar reputasie versterk. Dit word gesê juis omdat spoedige registrasies 'n gevolg is van 'n aktevervaardiger wat stiptelik en noukeurig te werk gaan. Hierdie soort werksetiek wen die vertroue van agente omdat dit ook 'n sterk invloed op die agent se reputasie het. Die agent vertrou derhalwe die betrokke aktevervaardiger en sal verdere transaksies in die toekoms na die betrokke aktevervaardiger verwys.

Indien goeie werksetiek vanaf die aktevervaardiger ontbreek sal agente bloot nie belangstel om transaksie verder na daardie aktevervaardiger te verwys nie, omdat die agent indirek benadeel word. Dit is derhalwe belangrik om te noem dat agente 'n betrokke aktevervaardiger selekteer en op grond van die diens wat die aktevervaardiger verskaf vertroue in die aktevervaardiger bou. Hierdie vertroue is 'n resultaat van langtermynverhoudings en nie 'n uitkoms uit korttermynsamewerking verkry kan word nie. Daar kan wel betoog word dat die werksisteem van 'n eiendomsagent, wat opsommend beskryf kan word as die verkoop van eiendomme en die bou van 'n goeie reputasie om toekomstige kliënte te werf, nie sonder die suksesvolle samewerking van die sub-sisteem tussen die agent en die aktevervaardiger kan geskied nie.

Aktevervaardiger 2 steun die teenwoordigheid van 'n sisteem in die werksproses juis omdat die aktevervaardiger van mening is dat die verhouding wat tans tussen die aktevervaardiger en die agente waarmee die aktevervaardiger werk soos 'n legkaart is. Al die stukke moet in mekaar pas om die groter prent te voltooi. Die idee dat die stukke in mekaar moet pas, word gedryf deur die opinie van die aktevervaardiger dat indien die agent en die aktevervaardiger 'n goeie verhouding met mekaar het en kommunikasie tussen die partye plaasvind, daar 'n verstandhouding ontstaan

van hoe werksaamhede plaasvind en derhalwe sal die legkaartstukke sonder moeite in mekaar inpas. Die navorser kom tot die gevolgtrekking dat, indien verhoudings nie gevorm word nie en kommunikasie nie plaasvind nie, dit die werksisteem in sy geheel beïnvloed. Derhalwe sal balans nie verkry word nie en sinergie nie teenwoordig wees nie, wat bepalend is vir sukses en die hele werksproses sal affekteer.

Daar kan derhalwe die afleiding gemaak word dat die agent en die aktevervaardiger as twee subsisteme handel. Hierdie twee subsisteme moet saamwerk om te verseker dat daar sinergie, balans en sukses in die groter sisteem verkry word. Die samewerking tussen die agent en die aktevervaardiger is grootliks onderhewig aan die kommunikasie sowel as die bestaande verhouding tussen die party, omdat die bestaande verhouding sorg vir verstandhouding. Die groter sisteem, waarna die navorser verwys, word gesien as die algehele werksisteem van die agent, wat verduidelik word as die suksesvolle registrasie van eiendomme. Dit is verder duidelik dat indien die agent en die aktevervaardiger nie as twee subsisteme saamwerk nie, en die bepaalde ewilbrium of balans in die werksverhouding nie na vore kom nie, dit die groter sisteem sal benadeel en sukses sal verhoed. Hierdie afleiding word gemaak op grond van die persepsie deur Aktevervaardiger 2 dat as samewerking plaasvind die “legkaart sonder sukkel voltooi word”. Indien samewerking nie na vore kom nie, kan die teenoorgestelde plaasvind. Aktevervaardiger 2 redeneer verder dat die subsisteem suksesvol moet vloei en voer aan dat indien die agent en die aktevervaardiger nie saamwerk nie, dit nadelige gevolge vir beide partye teweeg bring. Die subsisteem se belang kan duidelik hier gesien word en daar kan vasgestel word dat die subsisteem tussen die agent en die aktevervaardiger grotendeels onderhewig is aan vertroue wat 'n direkte uitkoms van langtermynverhoudings is.

Dit is duidelik vanuit die bogenoemde data dat die gevolgtrekking gemaak kan word uit die aktevervaardigers se persepsie: dat dit juis as gevolg van die verteenwoordiging van balans en sinergie tussen hulle en die agente is, dat die agente waarmee hulle verhoudings het, sukses in die mededingende mark in Potchefstroom behaal. Dit kan afgelei word uit die mening dat indien daar in isolasie gewerk word van mekaar, dit die balans tussen die twee subsisteme sal affekteer en dus die geheel sal benadeel. Die navorser maak gevolglik die afleiding dat gebroke subsisteme die sukses van die transaksie benadeel, aangesien dit gesien word as die groter sisteem waarbinne die twee subsisteme funksioneer. Die navorser maak verder die afleiding dat as die groter werksisteem van die agent onderbreek word, die agent en aktevervaardiger nie suksesvol sal wees in hul werksaamhede nie. Aktevervaardigers en agente kan dus beskou word as twee partye (subsisteme) wat deel vorm van die groter werksisteem. Die afwesigheid van balans en samewerking tussen hierdie subsisteme sal die sukses van beide partye affekteer as gevolg van die nadelige invloed wat die onderbroke subsisteme op die geheel van die sisteem sal hê.

Die semi-gestruktureerde onderhoude wat met die aktevervaardigers gevoer is, is gedoen met die doel om vas te stel wat die waarde is van kommunikasie tussen hierdie sub sisteme en hoe kommunikasie aangewend word om verhoudings te bestuur. Die kwalitatiewe bevindinge rakende die verhouding tussen aktevervaardigers en eiendomsagente, vanuit die aktevervaardiger se siening, word vervolgens bespreek.

6.3 AKTEVERVAARDIGERS SE ALGEMENE BENADERING TOT DIE VERHOUDING MET EIENDOMSAGENTE

Die aktevervaardigers was aangemoedig om duidelikheid te gee oor hulle persepsie rakende die verhouding met agente en of daar so 'n verhouding as sodanig ontstaan. Die belang van die teenwoordigheid van so 'n verhouding is ook onder die aandag van die aktevervaardiger gebring, om duidelikheid rondom die bestaan en belang van verhoudings met agente vas te stel.

Aktevervaardiger 1 het genoem dat sy bestaande verhoudings met eiendomsagente in Potchefstroom het en sy skryf haar mening toe aan die feit dat nuwe transaksies deur dieselfde agente na haar verwys word. Sy meen dat sy moeite en tyd spandeer aan die verhouding en gereeld uitreik na agente toe om hulle op 'n persoonlike vlak te leer ken. Daar word ook verder deur Aktevervaardiger 1 bygevoeg dat sy dit as top-prioriteit beskou om met agente verhoudings te bou, want indien hierdie verhouding nie teenwoordig is nie, sy nie werk sal kry nie. Die werk wat sy bekom sorg nie net vir haarself nie maar dit betaal ook haar werknemers se salarisse. Alhoewel sy noem dat daar gewoonlik kopers en verkopers (derde-party deelnemers in hierdie konteks) is wat terugkeer, dit nie 'n konstante vloei van inkomste is nie en dit nie dieselfde sekerheid bied as gereelde transaksies wat deur eiendomsagente na haar verwys word nie. Aktevervaardiger 2 beskryf haar verhouding met die agente as “van kardinale belang” en haar persepsie stem ooreen met dié van Aktevervaardiger 1 dat daar juis uitgereik moet word na die agente toe om 'n konstante vloei van werk te bekom.

Die afleiding kan dus gemaak word dat aktevervaardigers die waarde van 'n verhouding met eiendomsagente erken. Die belangrikheid van die verhoudings is egter om besigheid te bekom en gereelde verwysings van eiendomsagente te verkry om toe te sien dat die registrasieproses voltooi word. Dit blyk dus dat die verhouding 'n besigheidsverhouding is, hoewel albei aktevervaardigers genoem het dat “persoonlike verhoudings” bestaan. Die vraag kan gevra word of die verhouding tussen die aktevervaardigers en eiendomsagente wel sal voortbestaan as daar nie gereeld eiendomstransaksies na die aktevervaardigers verwys word nie.

Verder kan daar deur data-analise vasgestel word dat daar 'n bestaande verhouding tussen die aktevervaardigers en die agente is. Die afleiding van die bestaande verhouding word ondersteun deur Aktevervaardiger 1 wat stel dat die terugkeer van werk 'n direkte uitkoms is van die verhouding. Dit is 'n uitkoms wat tans ook deur Aktevervaardiger 2 ervaar word. Die navorser steun verder ook haar afleiding op Aktevervaardiger 1 se opmerking wat voorstel dat die sukses van haar praktyk aan bestaande langtermynverhoudings toegeskryf kan word. Die afleiding word verder deur die navorser, vanuit die aktevervaardiger se persepsie, gemaak dat wanneer daar 'n verhouding ontstaan tussen die eiendomsagent en die aktevervaardiger, ongeag of dit werksverwant of persoonlik is, die verwysing van werk 'n direkte uitkoms daarvan is. Hier kan die sort verhouding bevraagteken word, omdat dit meer sou aandui op 'n uitruilverhouding.

Dit is duidelik dat beide die aktevervaardigers saamstem dat die bestaan van verhoudings aan finansiële gewin (die verkryging van 'n transaksie) toegeskryf kan word. Dit belangrik om in ag te neem dat dit nie noodwendig altyd die agent se keuse is na wie transaksies verwys word nie, maar dat dit eerder die verkoper se besluit is. Indien die aktevervaardiger vir 'n tydperk lank nie werk van die agente af ontvang nie, is dit 'n vraag of die aktevervaardiger dit sal toeskryf aan kwale in die verhouding of dit bloot sal sien as 'n aspek wat nie deur die agent beheer kan word nie.

Vanuit die bogenoemde verduidelikings kan die gevolgtrekking gemaak word dat die aktevervaardigers die waarde van die verhouding met agente verstaan en ook self waarde daaraan heg. Die aktevervaardigers skryf die teenwoordigheid van só 'n verhouding grotendeels toe aan werksverkryging vanaf die agente. Die keuse na wie die transaksie verwys word, is nie noodwendig iets wat die agent beheer nie. Dit is noemenswaardig omdat daar juis vasgestel moet word of die afwesigheid van transaksies 'n direkte invloed om die verhouding sal hê. Alhoewel die doel van die verhouding bevraagteken kan word, is dit steeds belangrik om die invloed van die agent en sy verwysing of aanbeveling tot die aktevervaardiger, in gedagte te hou. Hierdie aanbevelings is steeds van waarde, vir al wanneer die derde-party onseker is, of voorheen slegte ervarings gehad het.

6.4 DIE TEENWOORDIGHEID VAN TWEERIGTING-SIMMETRIESE KOMMUNIKASIEPRAKTYKE TUSSEN DIE AKTEVERVAARDIGERS EN DIE EIENDOMSAGENTE

Hoe die aktevervaardigers kommunikasie in die verhouding bestuur en die soort kommunikasie wat na vore kom tussen die aktevervaardigers en die agente, is van die sentrale vrae van hierdie studie. Aktevervaardiger 1 meen dat die agente die kommunikasieproses inisieer, vanweë die verwysing van kontrakte aan die aktevervaardiger. Kommunikasie tussen die partye verander

soos wat die werksproses verloop, en na afloop van die kontrakverwysing, bestuur die aktevervaardigers die kommunikasie. Aktevervaardiger 2 beaam hierdie stelling en skryf dit toe aan die bepaalde kennisdomein. Aktevervaardiger 2 noem dat agente nie kan kommunikeer oor aspekte waarvan hulle nie kennis of beheer het nie en steun dan op gereelde en tydige terugvoer vanaf die aktevervaardigers. Daar is 'n duidelike ooreenstemming tussen die aktevervaardigers dat eiendomsagente nie eintlik die mag het om die kommunikasieproses te bestuur nie, juis omdat die aktevervaardiger vanselfsprekend hierdie rol oorneem na afloop van die ondertekening van die kontrak. Agente wat die proses probeer bestuur word beskou as agente wat nie vertrou het in die aktevervaardiger nie, of bloot net 'n persoonlikheidstipe het soortgelyk aan 'n "beheer-vraat". Volgens Aktevervaardiger 1 is die sisteme wat in plek is genoegsaam om die relevante verwickelinge en tersaaklike inligting oor te dra, sonder dat daarvoor gevra moet word. Dit is interessant dat hierdie gevoel van die aktevervaardigers ooreenstem met 'n soortgelyke gevoel wat die verbandsinisiëerders gehad het (kyk afdeling 5.4.2).

Weereens dui die bogenoemde respons vanuit die aktevervaardiger se perspektief daarop dat dit 'n besigheidsverhouding is en dat die kommunikasiebestuur spruit uit die besigheidskennis wat aktevervaardigers het oor die spesifieke onderwerp, naamlik eiendomsregistrasies. Dit wil voorkom of die kommunikasiebestuur eensydig is. Verder blyk dit dat daar slegs kommunikasie tussen die partye sal wees as daar 'n transaksie is wat geregistreer moet word. Die vraag word weereens gevra of daar kommunikasie tussen die partye sal bestaan wat lei tot 'n verhouding tussen die partye indien daar nie eiendomstransaksies na die aktevervaardigers gestuur word nie. Die "persoonlike" kommunikasiebestuur en verhoudingsbestuur waarna die aktevervaardigers verwys het, word deur die navorser bevraagteken.

Die uitkomst van tweerigting-simmetriese kommunikasie is aan die aktevervaardigers voorgehou en as volg uiteengesit.

6.4.1 Gedeelde belange

Gedeelde belange word beskryf as krities tot tweerigting-simmetriese kommunikasie, juis omdat beide partye voel hulle is belangrik en dat hulle 'n mate van mag het om die kommunikasie te bestuur in die verhouding. Gedeelde belange word gedefinieer in afdeling 2.3.3.2 as die ooreenkoms tussen partye in 'n belangegroepverhouding oor wie die mag het om mekaar te beïnvloed en ook dat die partye betrokke in die verhouding dieselfde doel of belang het. Dit word verder gesien as die doel van tweerigting-simmetriese kommunikasie omdat dit 'n wedersydse voordeel inhou.

Aktevervaardiger 1 stel voor dat die mag om mekaar te beïnvloed afhang van die soort agent, sy persoonlikheidstipe en ook sy ervaring in die bedryf. Hierdie magsposisie word gewoonlik aan die aktevervaardiger oorhandig wanneer 'n agent nog nie genoegsame ervaring het om die magsposisie self te hanteer nie. Aktevervaardiger 2 stem saam met hierdie stelling en voeg by dat die gedeelde belange rakende die magsposisie weereens verskuif word soos wat die transaksie verloop. Die agent besit die mag om beheer te vat en 'n kliënt na die aktevervaardiger te verwys, maar na afloop van hierdie verwysing verander die magsposisie en dan het die aktevervaardiger weer die mag in die transaksie.

Aktevervaardiger 2 stel dat die gedeelde belange tussen die aktevervaardiger en die agent na vore kom as 'n diens wat hulle aan die kliënt (derde-party), maar ook aan mekaar lewer. Indien beide partye nie aan mekaar 'n mate van mag of beheer toeskryf nie, sal die transaksie nie vloei nie en beide party sal negatief beïnvloed word in die situasie. Dit sluit in die agent sowel as die aktevervaardiger se reputasie en finansies. Gedeelde belange kan volgens teorie nie plaasvind indien daar nie 'n gesonde magsposisie in die verhouding na vore kom wat balans handhaaf nie (kyk afdeling 2.3.3.2). Dit is weereens duidelik dat die magsposisie onderhewig is aan kennis, bloot omdat die suksesvolle voltooiing van die transportproses onderhewig is aan kennis en derhalwe word die mag so verskuif. Die vraag kan egter gevra word of, indien hierdie magsposisie om kommunikasie te bestuur slegs van toepassing is op die werksverhouding, hoe die kommunikasie in ander opsigte bestuur word wanneer daar nie 'n transaksie ter sprake is nie.

Wanneer die gedeelde belange in berekening gebring word, is dit, soos bespreek in afdeling 2.3.3.2, belangrik om ook die magsposisie te assesser in terme van die inagneming van die partye se opinies. Aktevervaardiger 1 voer aan dat haar opinie deur die agente in ag geneem word, omdat die aktevervaardiger se mening direk na vore kom in oplossings waar regshulp nodig is. Aktevervaardiger 2 meen dat haar opinie ook in ag geneem word omdat daar 'n duidelike teenwoordigheid is van haar opinie in die kontrakte. Aktevervaardiger 2 redeneer verder dat sy die agente in ag neem in besluitneming deur om hulle te nader voordat sy net voortgaan, veral as die besluit 'n impak op die agent gaan hê: "Die transaksie is ten einde net soveel myne as die agent s'n en derhalwe is daar geen rede om hulle nie te betrek by besluitneming nie". Die aktevervaardiger voer aan dat die agente haar ook in ag neem met betrekking tot keuses, juis omdat die besluit by hulle berus om 'n aktevervaardiger te selekteer, indien dit nie deur die verkoper gedoen word nie, en sy gereelde só transaksies ontvang.

Die navorser kan dus uit die bogenoemde stellings die afleiding maak dat aktevervaardigers van mening is dat hul opinies gewig dra, omdat hulle oor die nodige regs kennis beskik in die transportproses. Hulle voel dus dat hulle 'n mate van mag in die verhouding het as gevolg van hul kennis

op die gebied. Hierdie stelling verduidelik hoe die partye mekaar in ag neem, maar speel ook 'n rol speel met betrekking tot die gedeelde belange van die partye.

Daar word ook aangevoer dat die aktevervaardiger gereeld uitgenooi word om opleiding aan agente te bied en sodoende meer te wete te kom oor transportprosesse en regsprobleme. Die agente gebruik volgens Aktevervaardiger 2 ook hierdie opleidingssessies as 'n metode om probleme wat tans ondervind word aan te spreek, advies te kry en dit oplossings te implementeer. Aktevervaardiger 1 stel ook dat die regsopinie wat sy aan agente gee, gebaseer word op feite en alhoewel dit nie noodwendig gunstig is vir die agent of die situasie nie, hulle in die algemeen hierdie opinie aanvaar en implementeer. Daar kan dus die afleiding gemaak word dat die mag in die kommunikasie berus by die party wat die kennis dra van 'n bepaalde aspek van die eiendomsproses.

Die gedeelde belange is teenwoordig, volgens die aktevervaardiger, omdat 'n gemeenskaplike doelwit of gewin na vore kom in die transportproses en omdat partye gelaat moet word om die kommunikasie te bestuur wanneer die bepaalde partye die meeste kennis dra. Sodoende kan die eiendomsoordragproses suksesvol voltooi en die gedeelde doelwit bereik word.

6.4.2 Terugvoer

Terugvoer word in afdeling 2.3.3.2 beskryf as bepalend vir die suksesvolle voltooiing van 'n kommunikasiesisteem. Dit is ook volgens die teorie 'n middel wat beheer in die kommunikasieproses genereer. Terugvoer is die voertuig vir kommunikasie in 'n verhouding en sorg dat beide partye se opinies uitgedruk en aan die ander partye geopenbaar word. Dit is 'n kernuitkoms in tweerigting-simmetriese kommunikasie. In die kommunikasieproses word terugvoer deur Aktevervaardiger 1 beskryf as 'n baie belangrike aspek. Aktevervaardiger 2 stem saam en noem dat terugvoer 'n middel is om vertroue te wen, want indien daar nie terugvoer is nie sal 'n agent in die duister wees wat betref die transaksie. Aktevervaardiger 1 voeg by dat dit belangrik is om terugvoer te gee, juis om dit die agent op sy gemak plaas en ook aan hulle bewys dat die aktevervaardiger bevoeg is om kommunikasie rakende die transaksie te bestuur. Hulle stem ooreen dat terugvoer die aktevervaardiger se verantwoordelikheid is en grotendeels deur hulle geïnisieer moet word, juis omdat die kennis in transportproses by die aktevervaardiger berus. Die proses wat die aktevervaardiger gebruik om terugvoer te verskaf berus op die weeklikse verslae wat beide Aktevervaardiger 1 en Aktevervaardiger 2 aan die agente verskaf.

Weeklikse verslae wat deur Aktevervaardiger 1 gebruik word, is aan die navorser verduidelik as 'n verslag wat deurgestuur word aan die agente met kommentaar rakende die proses, sowel as waar die transaksie homself in die proses bevind. Daar kan deur die navorser afgelei word dat

die weeklikse verslae, eerder 'n voorbeeld is van eenrigtingkommunikasie en dat ware tweerigting-simmetriese kommunikasie nie deur middel van weeklikse vorderingsverslae geskied nie. Die navorser betwyfel ook dan die ontstaan van vertroue in die verhouding, juis as gevolg van Aktevervaardiger 2 se opinie dat terugvoer 'n middel is om vertroue te wen. Die navorser let daarop dat die aktevervaardiger terugvoer verskaf, maar nie ontvang nie. Sal die vertroue in die verhouding net by die agente ontstaan, omdat hulle die ontvangers is van terugvoer of sal die aktevervaardigers ook vertroue in die agente hê? Die uitkomst van vertroue in die verhouding word later in die hoofstuk bespreek (kyk afdeling 6.5.2.2)

Buiten die weeklikse verslae meen beide aktevervaardigers dat daar soms na afloop van die verslae telefonies of deur middel van WhatsApp gekommunikeer word deur agente om ander sake of verwickelings te bespreek. Die terugvoer oor die vrae wat die eiendomsagent het en ook die stand van die transaksie word dan deur die aktevervaardigers verduidelik. Telefongesprekke en WhatsApp boodskappe moedig tweerigting-simmetriese kommunikasie aan, maar dit bly onduidelik of ware tweerigting-simmetriese kommunikasie na vore kom, as gevolg van die die aktevervaardigers se mening dat dit slegs "soms" geskied.

Dit is duidelik dat terugvoer deur die aktevervaardigers as belangrik geag word en dat die teenwoordigheid daarvan belangrik is om die vloei van kommunikasie te bewerkstellig. Dit is noemenswaardig dat die kommunikasiesisteme wat in plek is, nie geskik is om tweerigting-simmetriese kommunikasie te handhaaf nie en tweerigting-simmetriese kommunikasie, soos WhatsApp en telefoniese gesprekke, slegs "soms" aanvullend tot die verslae aangewend word. Op grond hiervan betwyfel die navorser die teenwoordigheid van tweerigting-simmetriese kommunikasie, omdat daar grotendeels op eenrigtingkommunikasiekanale gesteun word. Derhalwe wil die navorser bevraagteken of kommunikasie werklik op tweerigting-kommunikasiepraktyke baseer word, aangesien daar nie plek gemaak word vir onmiddellike terugvoer deur die verslae nie en dit derhalwe meer na eenrigtingkommunikasie lyk.

6.4.3 Balans

Die balans in 'n kommunikasieproses verwys na die ewililibrium wat in die kommunikasie tussen die agente en die aktevervaardigers moet plaasvind, dit stel voor dat die partye ewe veel mag het om te kommunikeer met mekaar. Soos reeds verduidelik, is daar gedeelde belange en dat die mag om te kommunikeer berus by watter party die kennis het om die kommunikasie te stuur (kyk afdeling 6.4.1). Aktevervaardiger 1 voer aan dat daar 'n balans in die kommunikasie tussen die agente en die aktevervaardigers is, juis omdat daar deur die aktevervaardigers genoem word dat hulle die nodige mag het om hulle werksaamhede ten volle te verrig en ook in ag geneem word met betrekking tot hul opinies. Aktevervaardiger 2 voel soortgelyk oor die saak. Dit is egter

voorheen verduidelik dat die mag om te kommunikeer aan kennis toegeskryf word. Indien kennis die mag om te kommunikeer bepaal, sou die agent en die aktevervaardiger steeds kommunikasie voortsit as hulle voel dat hulle onvoldoende kennis het op 'n bepaalde tydstip in die werksproses?

Aktevervaardiger 1 verduidelik ook dat balans gewoonlik duidelik na vore kom wanneer daar besin word wat die beste uitweg sal wees in 'n bepaalde transaksie. Die mag hier en ook die opinies moet 'n mate van balans handhaaf, omdat dit in dié geval nie net die agent tevrede moet hou nie maar ook die kopers of verkopers (derdeparty-deelnemers in hierdie konteks). Aktevervaardiger 1 noem dat balans in terme van mag en omgee duidelik waarneembaar is in 'n situasie waar okkupasie van 'n eiendom voor registrasie geneem moet word, maar nie oorspronklik só aangedui is in die kontrak nie. Hier noem die aktevervaardiger dat sy die mag het om die nodige addendums op te stel, maar dit ten goede van die agent, koper en verkoper moet doen, sodat al drie hierdie partye voordeel trek. Die kommunikasie rakende só 'n situasie word gewoonlik met die agent telefonies bespreek en die besware en voorstelle van die agent word ook tydens sulke gesprekke genoem. Die aktevervaardiger meen dat indien sy slegs die addendum in die betrokke situasie sou opstel, dit nie die agent in ag sal neem nie, omdat daar nie duidelikheid is oor die agent se menings rakende die addendum nie. Die idee dat die agent "omgee" oor die aktevervaardiger en andersom in hierdie konteks, is teenwoordig in die feit dat die agent tog die aktevervaardiger betrek om die noodsaak van 'n addendum te bespreek en die kontraktuele aanpassings te maak. Die navorser kan in hierdie bepaalde situasie gebalanseerde kommunikasiepraktyke aandui, in teenstelling met die vorige stelling wat deur Aktevervaardiger 1 gemaak is.

Aktevervaardiger 2 noem dat balans weer in haar opinie meer 'n abstrakte gevolg is en dat dit waargeneem word in die manier hoe haar agente haar vertrou en ook omdat hulle gereeld haar opinie vra oor sake waar daar 'n tekort aan kennis is. Sy beskou dit as balans, omdat daar waar sake te moeilik is en die weegskaal te veel kantel na die agent se kant toe wat betref regsadvies, die balans herstel word deur haar regshulp of opinie. Sy voer verder aan dat die agente omgee oor haar opinie en voorstelle en dat dit duidelik opmerkbaar is na afloop van telefoniese gesprekke met die agente en in aanbevelings wat gemaak word aan kopers en verkopers deur middel e-posse waarin sy as 'n deelnemende party in die korrespondensie ingesluit word. Aktevervaardiger 2 noem dat dit soms opinies is oor sake wat nie aan haar oorhandig is nie en verband hou met die invul en die uitleg van kontrakte wat soms op 'n ander aktevervaardiger se tafel lê. Die navorser kan hieruit aflei dat Aktevervaardiger 2 tog tot 'n mate balans in die kommunikasieprosesse genereer, as gevolg van die kontekstuele voorbeeld wat hier voorgehou is.

As gevolg van kontrasterende uitklarings aangaande hierdie uitkoms, is dit nie duidelik of gebalanseerde kommunikasie werklik na vore kom nie. Balans word toegeskryf aan kennis en dat die party met die meeste kennis die balans in terme van mag en omgee bestuur. Indien 'n party meen dat hy nie relevante kennis het nie, sou hy steeds kommunikeer met die ander party? Hier betwyfel die navorser dat mag wat onderhewig is aan kennis wel 'n bydrae lewer tot balans, aangesien die aktevervaardiger tydens die transportprosedure meer kennis het en derhalwe meer kan kommunikeer as die agent. Teenstrydig met hierdie stelling kom balans weer in 'n ander konteks na vore, wat weer sterk aandui dat gebalanseerde kommunikasie tog geskied. Hierdie gebalanseerde kommunikasie is duidelik teenwoordig in die kommunikasieproses wanneer dit kom by besluitnemingsprosesse en om mekaar in ag te neem in sulke situasies.

Die navorser kan derhalwe, in teenstelling met die aktevervaardigers se opinie, tot die gevolgtrekking kom dat balans nie noodwendig ten volle geskied nie en slegs skynbaar teenwoordig is. Die navorser wil hier ook noem dat daar aanduidings is, soos bespreek in afdeling 6.4.2, dat kommunikasie tussen die partye nie noodwendig geskik is vir terugvoer nie, as gevolg van kanale wat nie onmiddellikheid in kommunikasie ondersteun nie. In die konteks van balans, word daar baie gesteun op dialoog en gereeld aangedui dat telefoniese gesprekke aangewend word. Dit blyk derhalwe of dialoog en telefoniese oproepe situasie-spesifiek is, en slegs in uiterste omstandighede aangewend word. Die aktevervaardigers se mening en aanduiding in hierdie bepaalde afdeling, weerspreek nie die navorser se argument in afdeling 6.4.2 teen nie, maar wys eerder voorbeelde uit waar tweerigting-simmetriese kommunikasiekanale wél aangewend word.

6.4.4 Etiese kommunikasie

Tweerigting-simmetriese kommunikasie word gebou op etiese kommunikasiepraktyke wat deursigtig is en opregte, geskikte en omvattende kommunikasie aanmoedig (kyk afdeling 2.3.3.2). Die aktevervaardigers betree juis in etiese kommunikasiepraktyke as gevolg van die idee dat hulle omvattend met die agente kommunikeer. Die afleiding word gemaak omdat aktevervaardigers aandui dat hulle gereeld kommunikeer met die agente deur middel van verslae, en dat die agente nie noodwendig hoef te reageer of terugvoer te bied daarop nie, omdat dit duidelik uiteengesit is (kyk afdeling 6.4.2). Die navorser kan ook aandui dat deursigtigheid geskied, juis omdat die aktevervaardigers aandui dat hulle nie besluite sal neem, wat die agente benadeel, sonder om nie eers met hulle te kommunikeer daaroor nie (kyk afdeling 6.4.1). Die idee dat kommunikasie opreg is, word gebaseer op die idee dat hulle agente betrek by probleemoplossing en gereeld op hoogte van sake bring rakende hulle transaksies. Kommunikasie wat tussen die aktevervaardigers en die agente geskied is ook gepas, juis omdat daar genoem word deur die aktevervaardigers dat hulle verslae gebruik en nie werklik terugvoer van die agente daarop soek nie, omdat dit reeds voldoende duidelikheid verskaf. Die Aktevervaardigers dui ook aan dat hulle

gereeld agente uitnoui en opleiding aan hulle verskaf, oor wetlike prosesse en struikelblokke wat die agent dalk mag raakloop. Die kommunikasie word derhalwe as eties beskou as gevolg van die teenwoordigheid van deursigtigheid, opregtheid, geskiktheid en omvattendheid.

6.4.5 Samevatting aangaande die teenwoordigheid van tweerigting-simmetriese kommunikasiepraktyke

Ware tweerigting-simmetriese kommunikasiepraktyke geskied nie tussen die aktevervaardigers en die agente nie. Die navorser maak die gevolgtrekking juis op grond van die deelnemers se persepsies en omdat hierdie persepsies verskil met die teoretiese vertrekpunte en die uiteengesette konstrukdefinisies (kyk afdeling 2.3.3.2). Gedeelde belange geskied in die kommunikasie, juis as gevolg van die gedeelde mag wat ontstaan, die gesamentlike doelwit wat nagestreef word en die gedeelde voordeel wat hieruit blyk. Terugvoer word grotendeels gebaseer op kanale wat nie tweerigting-simmetriese kommunikasie aanmoedig nie. Die verslae wat gebruik word, is meer eenrigting van aard as gevolg van die afwesigheid van dialoog en onmiddellikheid in die terugvoerproses. Volgens die aktevervaardigers is balans teenwoordig, maar hulle motivering rakende die teenwoordigheid van balans stem nie ooreen met die definisie gelewer in afdeling 2.3.3.2 nie. Daar is egter ook relevante voorbeelde gegee van gebalanseerde kommunikasie, en derhalwe beskou die navorser balans as skynbaar teenwoordig. Etiese kommunikasiepraktyke, aan die ander kant, word duidelik geïmplementeer en derhalwe word etiese kommunikasie as teenwoordig geïdentifiseer. Die navorser maak die afleiding dat, as gevolg van die afwesigheid van terugvoer en die gedeeltelike teenwoordigheid van balans, dat kommunikasie nie gegrond is in ware tweerigting-simmetriese kommunikasiepraktyke nie.

6.5 DIE TEENWOORDIGHEID VAN STERK VERHOUDINGS TUSSEN DIE AKTEVERVAARDIGERS EN DIE EIENDOMSAGENTE

Die reedsbestaande verhoudings, soos aangedui deur die aktevervaardigers in afdeling 6.3, word vervolgens ondersoek. Die verhoudingsbou strategieë sowel as die uitkomst van sterk verhoudings word vervolgens weergegee, soos aangedui deur die aktevervaardigers tydens die semi-gestruktureerde onderhoud. Die bevindinge word as volg verhaal.

6.5.1 Belangegroepverhoudingbestuursteorie: verhoudingsboustrategieë

Die verhoudingsboustrategieë wat geïmplementeer moet word tydens die bou van verhouding, word as noodsaaklik beskou as gevolg van die interpersoonlike aard daarvan en ook die idee dat hierdie strategieë verhoudings tussen partye kultiveer (kyk afdeling 2.4.2). Aktevervaardiger 1 verduidelik die verhoudingsboustrategie as die uitreiking na agente deur die agentskap te betrek en haarself voor te stel. Wanneer die agente as gevolg van die oorspronklike ontmoeting werk na haar verwys, meen die aktevervaardiger dat die verhouding gewoonlik begin by koffie-afsprake

wat stiptelik nagekom word. Alhoewel Aktevervaardiger 1 noem dat hierdie strategieë nie vasgestel is nie, meen sy, soos voorheen genoem, dat sy uitreik na agentskappe toe om seker te maak dat die agente in daardie betrokke agentskap weet dat sy oordragte doen en dat sy graag met die agente besigheid wil doen. Die mening van Aktevervaardiger 1, dat Potchefstroomse eiendomsagente sosiale wesens is en dat dit 'n aspek is wat hulle onderskei van ander eiendomsagente in areas waar sy voorheen besigheid gedoen het, is 'n aspek wat gebruik word om die agente beter te leer ken. Sy meen dat die verhoudings wat sy het gewoonlik by gereelde koffie-afsprake begin, maar dat die verhouding so sterk word dat dit meer persoonlik raak. Koffie-afsprake tussen die partye brei dan uit na etes saam met familie en uitnodigings na verjaarsdae en ander geleenthede. Die navorser skryf hierdie strategie toe aan **netwerkvoering**. Hierdie strategie word egter nie deur die huidige COVID-19-pandemie ondersteun nie. Dit beïnvloed wel nie die bestaande verhoudings nie, maar kelder die aktevervaardiger om deur middel van hierdie strategie nuwe verhoudings te bou.

Die strategie wat deur Aktevervaardiger 2 uitgewys word, is dat sy gereelde bystand bied vir agente, indien dit benodig word. Aktevervaardiger 2 meen dat sy eerder op haar kennis steun om verhoudings te bou. Aktevervaardiger 2 meen dat sy sal uitreik na die agentskappe toe, nie om soos Aktevervaardiger 1 haarself voor te stel nie, maar eerder om opleidingssessies gratis aan te bied. Omdat agente in Potchefstroom onmiddellikheid in transaksies geniet, is dit tot voordeel van haarself en die agente as sy aan hulle opleiding verskaf oor hoe sy te werk gaan in die transportproses. Dit is ook verder van belang om kennis te deel met die agente omdat sy meen dat die kennis wat sy deel 'n manier is om vertroue te wen. Dit stem ooreen met die beskrywing van die **deel van take**-strategie en **toegang**-strategie, soos reeds weergegee (kyk afdeling 2.4.2). Die Aktevervaardiger voeg ook by dat sy wel gereelde afsprake maak met die agente waarmee sy 'n bestaande verhouding het om "op te vang" en bloot te gesels oor sake wat ook by die **netwerkvoering**-strategie aansluit.

Positiwiteit is ook 'n strategie wat deur beide aktevervaardigers onbewustelik geïmplementeer word, juis omdat daar voorheen genoem is dat hulle die agente betrek by besluitnemingsprosesse. Daar word hier ook genoem dat die agente juis betrek word, omdat hulle geaffekteer word deur die bepaalde situasies. Die navorser kan hieruit aflei dat die aktevervaardiger omgee oor die agente en derhalwe ook dat **sekerheid en egtheid** as 'n strategie gebruik word (kyk afdeling 6.4.3). Die verduideliking dat terugvoer deeglik geskied en duidelike omskrywings bied (kyk afdeling 6.4.2) sowel as die verwysing na die gebruik van etiese kommunikasiepraktyke (kyk afdeling 6.4.4) dui aan op die **openlikheid**-strategie. Die gesamentlike voordeel en die gedeelde doelwit waarheen daar gewerk word, dui op die totstandkoming van die **integreerende** strategie. Hierdie strategieë wat geïmplementeer word, is

deur afleidings vasgestel en derhalwe kom die navorser tot die slotsom dat dit onbewustelik geskied. Die navorser wil hier die voorstel maak dat aktevervaardigers hulself bekend maak met hierdie strategieë, sodat hulle dit kan implementeer in die bou van sterk verhoudings. Hierdie strategieë wat onbewustelik deur die aktevervaardigers geïmplementeer word, word beskou as simmetriese verhoudingsboustrategieë.

6.5.2 Belangegroepverhoudingbestuursteorie: uitkomst van sterk verhoudings

Die uitkomst van sterk verhoudings blyk uit die verhoudings wat die aktevervaardigers met die eiendomsagente het. Die uitkomst word as volg weergegee en die teenwoordigheid van hierdie uitkomst in die belangegroepverhouding word vervolgens gemotiveer.

6.5.2.1 Wedersydse beheer

Wedersydse beheer word in afdeling 2.4.3.1 beskryf as die mate waartoe partye wat in die verhouding betrokke is, die mag het om mekaar te beïnvloed. Aktevervaardiger 1 meen dat agente die beheer het in die verhouding rakende voorstelle wat gemaak moet word ter aanwysing van 'n oordragsprokureur. Die agent bestuur dan die verhouding met die aktevervaardiger deur aan die aktevervaardiger die kontrak en tersaaklike informasie te oorhandig, asook om die aktevervaardiger in te lig rakende enige spesiale voorwaardes of bekommernisse wat die agent het rakende die kontrak. Aktevervaardiger 1 voeg by dat na die aanwysing van die transport en deel van tersaaklike informasie, die agent slegs skynbare mag in die verhouding rondom die transaksie behou. Dit word genoem deur Aktevervaardiger 1, juis omdat die agent nie die kommunikasiebeheer kan inneem wat betref oordragte nie, omdat daar nie eerstehandse kennis is nie. Die beheer rakende die kommunikasie behoort dan aan die aktevervaardiger en derhalwe beskou Aktevervaardiger 1 dit as 'n geleentheid om beheer in te neem, wat dui op wedersydse beheer in die verhouding. Dit blyk vanuit die aktevervaardigers se perspektief dat hierdie 'n aspek is waar agente onwetend beheer verloor, alhoewel die eiendomsagente dit nie noodwendig direk so ervaar het nie. Aktevervaardiger 2 stem saam dat die agent in die begin die beheer het rakende die kommunikasie, maar voeg by dat die beheer van 'n transport grotendeels aan die prokureur oorhandig word sonder die direkte wete dat die agente hulle mag oorhandig. Albei aktevervaardigers verwys ooreenstemmend na agente wat beheer probeer hou en skryf dit toe aan die idee dat agente wat die kommunikasieproses probeer beheer, nie agente is waarmee daar in 'n vertrouensverhouding betree word nie en dat dit juis 'n afwesigheid van vertroue is wat die agente in die aktevervaardigers behoort te hê. Daar word ook by hierdie stelling gevoeg deur Aktevervaardiger 1 dat alhoewel vertroue die eerste reaksie is, die wedersydse beheer rondom die verhouding ook geraak word deur dié soort agent. Aktevervaardiger 1 meen dat 'n onervare agent soms wil hê dat die aktevervaardiger die beheer moet neem omdat die proses so onbekend is. Die aktevervaardigers stem derhalwe saam dat die wedersydse beheer in 'n transaksie net in

die begin gebaseer word op gedeelde mag en soos wat die transaksie verloop, dit bloot die aktevervaardiger se doel is om die beheer te neem om die transaksie te laat vloei. Indien die agente beheer probeer behou wat betref die transaksie is dit 'n leemte in die verhouding en 'n tekort aan vertroue wat vorendag kom. Vanuit die bogenoemde bevindinge, in die bepaalde konteks, kan die navorser aandui dat wedersydse beheer in die verhouding aktief na vore kom.

Aktevervaardiger 1 voer aan dat die agent wel genoegsaam betrek word in die werksisteem met weeklikse verslae, maar dat daar nie werklik sisteme in plek is vanaf die agent se kant om te verseker dat die aktevervaardiger met dieselfde waarde in die werksisteem geag word nie. Die navorser kan weer hieruit aflei dat daar verwys word na die eenrigtingkommunikasie wat die aktevervaardiger se betrokkenheid beperk. Die aktevervaardiger word basies gesien as die individue wat moet kommunikeer en dit is nie omdat dit voorafbepaal is nie, dit is maar net 'n versweë verwagting. Dit is 'n uitwerking, volgens Aktevervaardiger 2, van vertroue en dat agente nie noodwendig 'n behoefte het om in te meng nie en self ook nie sy reputasie wil benadeel deur om in ongemaklike gesprekke met kliënte betrokke te raak nie.

Die grootste teken van wedersydse beheer in die verhouding tussen die agente en die aktevervaardigers berus op die feit dat beide die agent en die aktevervaardiger finansiële kan baat by die suksesvolle registrasie van 'n eiendom en derhalwe word elkeen toegelaat om sy deel van die proses te voltooi. Die navorser kom hier tot die gevolgtrekking dat die sukses van die werksisteem grotendeels afhanklik is van 'n verhouding wat gebaseer word op kennis en derhalwe uitgeoefen moet word wanneer die kennis by die bepaalde partye berus. Hierdie stelling strook met Aktevervaardiger 2 se vergelyking met 'n legkaart. Die beheer moet deur elkeen op sy beurt in die proses uitgeoefen word, ten einde die finale uitkoms teweeg te bring.

Dit is duidelik dat indien die agent nie die werksproses beheer in die begin nie, die aktevervaardiger nie die kans sal kry om die transaksie verder te neem nie. Daar kan ook bepaal word dat indien die aktevervaardiger nie gelaat word om die werksisteem te beheer nie, dit sal dui op 'n tekort aan vertroue wat dan as 'n leemte geïdentifiseer word. Die werksisteem wat tussen die agente en die aktevervaardigers geskied rakende die transport proses, word direk gekoppel aan wie die kennis het om die transaksie te stuur. Dit word deur die navorser genoem omdat daar afgelei kan word dat die wedersydse beheer tussen die agent en die aktevervaardiger grotendeels gebaseer word op die transaksie wat plaasvind en die verwickelinge rakende die transaksie. Die navorser kan derhalwe tot die slotsom kom dat wedersydse beheer rakende die werksproses onderhewig aan kennis is. Derhalwe kan daar genoem word dat die party wat die meeste kennis het rakende die bepaalde aspek van die oordragproses dan die beheer inneem in die verhouding.

Dit is duidelik aan die navorser dat wedersydse beheer ondermyn word deur kennis, maar wel na vore kom in die verhouding tussen die aktevervaardigers en die agente.

6.5.2.2 Vertroue

Volgens die literatuur, soos verduidelik in afdeling 2.4.3.2, word vertroue beskryf as 'n resultaat van die teenwoordigheid van integriteit, afhanklikheid en bevoegdheid in 'n belangegroepverhouding. Vertroue impliseer ook dat partye hulself teenoor mekaar openbaar en beloftes teenoor mekaar nakom. Die teenwoordigheid van die dimensies volgens die aktevervaardigers se persepsie word as volg uiteengesit en verduidelik.

Integriteit word in die literatuur gedefinieer as die geloofwaardigheid tussen die partye in die belangegroepverhouding dat die besigheidspraktyke wat ontstaan, eties en regverdig van aard is (kyk afdeling 2.4.3.2). Die aktevervaardigers meen dat integriteit teenwoordig is in die verhouding. Dit word grootliks gemotiveer deur Aktevervaardiger 1 as die gereelde inagneming van mekaar wanneer dit kom by besluitnemingsprosesse, wedersydse kennis, behoeftes en doelwitte. Daar word verder verduidelik dat dit belangrik is om mekaar in ag te neem maar ook die kliënte, juis as gevolg van die diens wat daar gelewer word. Aktevervaardiger 1 verduidelik dat daar inagneming moet plaasvind in die verhouding. Die agent moet betrek word en ook oorweeg word wanneer dit kom by keuses omdat hulle soms direk geraak word deur die keuses. Die agent neem ook die aktevervaardiger in ag, volgens haar opinie, omdat die agent werk verwys. Aktevervaardiger 1 dui ook aan dat indien die agente waarmee sy verhoudings het nie transaksies na haar verwys nie, hulle haar ook in ag neem, juis omdat hulle weet dat sy haarself nie by ongemaklikhede of onbenulligheid betrek nie. Die navorser kom hier tot die gevolgtrekking dat dit 'n direkte voorbeeld is van integriteit juis as gevolg van die etiese werkspraktyke wat tussen die partye ontstaan; juis omdat die aktevervaardiger nie onetiese werkspraktyke ondersteun nie, sal die agent nie vir haar sulke soort transporte aanstuur nie.

Die navorser wou meer te wete kom oor die manier hoe agente hulle aktevervaardigers hanteer en of die aktevervaardigers van mening is dat die agente hulle soms nie reg hanteer nie. Aktevervaardiger 1 en 2 meen dat hulle nie voel dat hulle onregverdig hanteer word deur hulle agente hulle nie. Beide van die aktevervaardigers stel voor dat indien teleurstelling na vore sou kom, dit gebaseer sou word op die feit dat die agente waarmee hulle 'n langtermynverhouding het soms nie transporte na hulle verwys nie, maar eerder aan ander aktevervaardigers die geleentheid gee om die oordrag te hanteer. Beide aktevervaardigers meen dat hulle ontsteld raak daaroor, maar ook bewus is dat dit nie noodwendig die agent se keuse is nie, omdat die aktevervaardiger deur die verkoper aangewys word. Hieruit kan die navorser aflei dat hulle ontsteld raak daaroor, maar nie een van die deelnemers skryf dit toe aan onregmatige of

onregverdigde optrede deur die agente nie. Dit is derhalwe waargeneem dat die agente teleurgestel voel eerder as verontwaardig, bloot omdat hulle gewoon is daaraan om transaksies te ontvang van die agent af. Hierdie afleiding wat deur die navorser gemaak word, word gedoen op grond van die opinie deur Aktevervaardiger 2 wat die volgende stel: “Dit is wel ontstellend indien hulle transaksies vir ’n ander prokureur gee, maar selfsugtig van my indien ’n kontrak wat weggewys word my opinie oor ’n agent benadeel en ek kwaad raak daaroor. Dit is tog nie altyd hulle keuse nie en elkeen verdien dat die son oor hom skyn”.

Uit die bogenoemde data is dit duidelik dat integriteit betrokke is in die verhouding tussen die aktevervaardiger en die agent, vanuit die aktevervaardigers se perspektief. Dit blyk uit die feit dat keuses noukeurig gemaak word met inagneming van mekaar, asook die mate waartoe hulle mekaar met die nodige respek hanteer en integriteit aan mekaar toon.

Afhanklikheid word beskou as ’n dimensie van vertroue en word beskryf as die geloofwaardigheid wat ontstaan tussen die partye wanneer hulle beloftes teenoor mekaar nakom (kyk afdeling 2.4.3.2). Aktevervaardiger 1 dui aan dat die agente wel op staatgemaak kan word indien dit benodig word. Sy verduidelik dat indien sy ’n bepaalde agentskap se kontrakte ontvang, al die dokumentasie wat betref FICA in plek is en dat dit haar werk vergemaklik. Sy meen dat dit daarop dui dat sy op die agent kan staatmaak. Aktevervaardiger 2 verwys weer dat sy op die agent kan staatmaak vir die terugkeer van werk. Die navorser kan aflei dat afhanklikheid tussen die partye bevredig word, juis omdat daar uit die persepsies van die aktevervaardigers vasgestel kan word dat die agente geloofwaardigheid in die verhouding benadruk.

Die derde dimensie van vertroue – bevoegdheid – word gedefinieer as die mate waartoe die betrokke partye die hulpbronne het om te doen wat hulle belof het om te doen (kyk afdeling 2.4.3.2). Volgens Aktevervaardiger 1 en 2 kan agente nie werklik beloftes maak nie, maar as hulle sê hulle gaan iets doen, probeer hulle hul bes om dit na te kom. Die navorser verneem dat alhoewel daar nie werklik beloftes gemaak word nie, die aktevervaardigers tog vertroue in die agente het om dit wat hulle wel te belof na te kom. Die navorser beskou die aanduiding as verbasend en ’n baie goeie voorbeeld van presies hoeveel vertroue die aktevervaardigers in hulle agente het.

Die dimensies van vertroue kom sterk na vore in die belangegroepverhouding. Die navorser kan derhalwe vasstel dat die teenwoordigheid van integriteit, afhanklikheid en ’n mate van bevoegdheid, die verhouding tussen die partye as ’n vertrouensverhouding identifiseer, wat, soos genoem in afdeling 2.4.3.2, ’n kernoorweging is wanneer dit kom by langtermynverhoudings.

6.5.2.3 Toewyding

Toewyding word beskryf in afdeling 2.4.3.3 as die mate waartoe partye in die verhouding bereid is om tyd en moeite te spandeer aan die verhouding. Aktevervaardiger 1 meen dat die agente toegewyd is om 'n verhouding met die aktevervaardiger te bou, deurdat daar deurgaanse moeite gedoen word om die aktevervaardiger te betrek by skouhuise, ope-aande en kaas-en-wyn funksies. Dit word beskou as aanduiding van betrokkenheid en dat hulle die aktevervaardiger wil betrek by aangeleenthede, wat ook die aktevervaardiger help om nuwe konneksies en verhoudings te vorm. Sy meen verder dat toewyding van die agent se kant ook waargeneem kan word in werk wat deurgegee word. Aktevervaardiger 2 sien toewyding ook in die gereelde verwysing van werk en nuwe kliënte. Die idee dat sy opleidingsessies aanbied en dat dit goed bygewoon word, is ook vir haar 'n teken van toewyding deur die agente.

Die langtermynverhouding wat deur toewyding verkry word is krities vir aktevervaardigers, volgens Aktevervaardiger 1. Sonder 'n langtermynverhouding met agente kan aktevervaardigers nie hulle werk doen nie, juis omdat daar nie werk sal wees nie. Die belangrikheid van so 'n verhouding is duidelik en derhalwe meen Aktevervaardiger 1 dat sy toegewyd is aan haar kant om só 'n verhouding te bewerkstellig met agente waar daar nie reeds 'n langtermynverhouding in plek is nie. Sy beskryf haar rol om toewyding in 'n verhouding te bewerkstellig as volg. Die verwysing van werk en die mate waartoe die agent die aktevervaardiger in ag neem word ook deur hierdie voorbeeld uitgelig. Een van die agente waarmee sy 'n sterk verhouding het, het 'n eiendom verkoop, maar die eiendom ter sprake is nie oorspronklik deur die betrokke agent bemark nie. Die oorspronklike bemarkingsagent het 'n alleenmandaat op die eiendom geteken wat beteken dat die agent finansiële uit die verkoop van die eiendom sou baat, selfs al verkoop die oorspronklike bemarkingsagent nie self die eiendom nie. Die oorspronklike agent wou nie onderhandel oor die kommissie nie, maar die verkoopsagent wou graag die kontrak skryf ('n aanbod om te koop onderteken) en afgehandel kry. "Ek het ten einde 'n keuse gemaak om die transaksie te red, dat ek my oordragskoste sal sny, sodat die kopers steeds genoeg kontant het om die volle koopsom en oordrag te betaal. Hier is waar ek my agent in ag geneem het want indien ek besluit het om nie hierdie keuse te maak nie, sou die agent die kontrak verloor" (Aktevervaardiger 1). Sy meen dat die gevoel dieselfde van die agente se kant is, maar voel dis belangrik om te noem dat sy net in ag geneem word deur die agente waarmee sy 'n verhouding het: "Dit is nie moontlik om in ag geneem te word deur agente wat nie van my weet nie of nog nooit saam met my gewerk het nie." Alhoewel sy meen dat die huidige COVID-19-pandemie dit moeilik maak om nuwe verhoudings te bou, sy graag die proses om nuwe verhoudings te bou wil hervat sodra dit moontlik is. Aktevervaardiger 2 beskryf die verhouding met agente as belangrik en gaan selfs so ver as om te noem dat die toewyding wat sy ontvang van agente, haar eie toewyding bepaal. Daar word verduidelik dat indien 'n agent 'n goeie verhouding met die

aktevervaardiger het, die aktevervaardiger sonder twyfel die agent en sy transaksie prioritiseer en vinniger te werk gaan.

Die lojaliteit ter sprake in die verhouding met agente word beskryf deur Aktevervaardiger 1 as 'n aspek wat teenwoordig is met die agente waarmee sy 'n langtermynverhouding het, juis omdat haar praktyk gebou is op die lojaliteit van die agente. Aktevervaardiger 1 wil aandag daarop vestig dat nie alle agente lojaal is nie maar wel dié waarmee sy 'n verhouding het. Aktevervaardiger 2 meen dat dit moeilik is om 'n agent se lojaliteit vas te stel, juis omdat mens nie van al hulle doen en late weet nie, maar sy noem ook dat die agente waarmee sy 'n verhouding het, lojaal is en dat dit meestal gesien kan word in die werk wat die agente na haar verwys.

Dit blyk dat die aktevervaardigers toewyding ondervind in die verhouding met agente, nie net van die aktevervaardigers se kant af nie, maar van beide partye. Die lojaliteit van agente is teenwoordig en 'n belangrik aspek van die werksverhouding. Die toewyding van die agente word ook benadruk deur die aktevervaardigers. Die navorser kan derhalwe vasstel dat toewyding grotendeels gebaseer word op die gedeelde gewin wat uit só 'n proses en verhouding voortspruit, en dat toewyding inderdaad moet plaasvind om die verhouding te bekom, te bou en te onderhou. Indien toewyding ontbreek, sal die verhouding sukkel en gunste, soos genoem deur Aktevervaardiger 2, sal nie plaasvind nie, wat dan ook die sukses van die agent en transaksie sal benadeel.

6.5.2.4 Verhoudingstevredenheid

Verhoudingstevredenheid word in afdeling 2.4.3.4 beskryf as die mate waartoe die partye gelukkig is in die verhouding en as gevolg hiervan bereid is om tyd te spandeer aan die verhouding en ook aan mekaar. Aktevervaardiger 1 noem dat sy slegs relatief tevrede is met verhoudings wat sy het met eiendomsagente in die algemeen. Hierdie relatiewe tevredenheid word gekoppel aan die idee dat die aktevervaardiger beperk word om nuwe verhoudings te bou met agente wat nuut in die dorp is. Met betrekking tot bestaande verhoudings bestaan daar geen ontevredenheid nie, net dat sy noem dat 'n verhouding deurgaans werk nodig het en nie as statiese gesien moet word nie. Volgens Aktevervaardiger 2 is verhoudingstevredenheid teenwoordig is maar kan verbeter. Die bereidwilligheid van hierdie aktevervaardiger om aan verhoudings te werk en nuwe verhoudings te skep is pertinent en sy skryf die bereidwilligheid om nuwe verhoudings te bou toe aan die afwesigheid wat weereens toegeskryf word aan die omstandighede wat deur die COVID-19-pandemie veroorsaak word.

Dit is interessant dat die aktevervaardigers oor die algemeen gelukkig voel oor ander verhoudingsuitkomst soos gedeelde belang, vertroue en toewyding, maar dat hulle skynbaar nie

tevrede is met die verhouding nie. Albei aktevervaardigers het genoem dat hulle relatief gelukkig is met die verhouding of dat hierdie aspek kan verbeter. Dit blyk dus dat die ander verhoudingsuitkomst met eiendomsagente nie 'n direkte positiewe korrelasie met tevredenheid het nie. Die navorser bevestigte ook of die COVID-19-pandemie nie relevant was in hierdie studie nie, en of daar onder gewone omstandighede tevredenheid sou heers. Die navorser meen ook dat na afloop van die pandemie hierdie tevredenheid weer ondersoek moet word om vas te stel of dit slegs onderhewig aan die pandemie was.

6.5.2.5 Soort verhouding

'n Uitruielverhouding word verduidelik as 'n soort verhouding wat ontstaan wat gebaseer word op die uitruil van voordele. Dit beteken dat die een party voordele aan die ander party bied, juis omdat die ander party in die verlede voordele aan die party gebied het of in die toekoms voordele aan die ander party sal bied. 'n Gemeenskaplike verhouding is 'n ander verhoudingstipe wat ontstaan en word in afdeling 2.4.3.6 beskryf as 'n soort verhouding wat gebaseer is op omgee en besorgdheid en dat voordele aan mekaar gebied word op grond daarvan. Dit is belangrik om te noem dat verhoudings gewoonlik begin as uitruielverhoudings, soos genoem in die literatuur, en soos wat 'n verhouding progressie toon, dit mettertyd in gemeenskaplike verhoudings ontwikkel wat gesien word as die ideale verhouding waarin 'n organisasie homself met sy belangegroep wil bevind.

Aktevervaardiger 1 is van opinie dat indien sy iets aan die agente bied, soos goeie diens of raad, sy nie direk iets terug in ruil daarvoor verwag nie. Sy meen dat indien sy haar werk tot die beste van haar vermoë doen, en die agente tevrede is met die diens wat sy bied, sy tog iets in ruil daarvoor sal kry – alhoewel dit nie iets is wat sy direk terug verwag nie. Aktevervaardiger 1 meen dat die agente self ook nie iets terug verwag nie, maar dat goeie diens 'n onuitgesproke verwagting is. Daar word verder genoem dat sy omgee oor agente self al kry sy niks in ruil daarvoor nie, maar dat sy die prioriteit gee aan die agente wat gereeld vir haar werk stuur as gevolg van die verhouding waarin hulle hulself bevind. “Dit is ten einde ook my werk, so ek sal nie sommer ander agente se werk afskeep of met minder belang hanteer nie, want my naam word ook gekoppel aan dit, maar ek sal heel eerste die transaksies van agente waarmee ek 'n verhouding het probeer afhandel”.

Aktevervaardiger 2 beweer dat sy niks verwag in ruil vir die diens wat sy lewer nie, omdat dit haar diens is wat vir haar top-prioriteit is. Die raad en advies wat aan agente gebied word, selfs al lê die transaksie by 'n ander prokureur, word deur my aan hulle gebied bloot omdat dit my werk is. “Dit is nie rand vir rand by my nie”, stel die aktevervaardiger voor wat daarop wys dat sy nie omgee om iets aan die agente te bied en niks in ruil te kry nie. Wat betref die agente se

verwagtinge, verwag hulle niks behalwe goeie diens nie, wat ooreenstemmend is met dit wat Aktevervaardiger 1 genoem het. Sy meen verder dat sy eiendomsagente ondersteun ongeag wie eerste ondersteuning gewys het, maar weereens stem sy saam met Aktevervaardiger 1 dat die agente waarmee sy 'n bestaande verhouding het prioriteit geniet.

Dit is duidelik dat daar nie 'n uitruilverhouding na vore kom vanuit die aktevervaardigers se persepsie nie. Die redenasie dat beide aktevervaardigers geen konkrete of direkte verwagtinge van die agente het nie en net aan die eiendomsagente iets verskaf, dien as 'n bewys hiervan. Dit is egter belangrik om te noem dat sorg en aandag aan die agente gebied word waarmee daar 'n verhouding bestaan.

Die aktevervaardigers se opinie is ook gevra rakende die gevoel wat ontstaan by agente oor die aktevervaardigers, en of die agente steeds sou omgee oor die aktevervaardigers indien die aktevervaardiger niks in ruil kan bied nie. Aktevervaardiger 1 noem dat die gevoel wat die agente rondom die aspek het, hang grotendeels afhang van hoe effektief die agent is. Die term "effektief" word gebruik as 'n maatstaf om die aktevervaardiger se mening te staaf dat indien 'n aktevervaardiger aanhoudend foute begaan rakende transaksies, die agente hulle besigheid sal wegvat en aan 'n ander aktevervaardiger gee. Aktevervaardiger 1 noem: "Foute is onvermybaar maar die idee dat 'n agent die fout kan verstaan en weer na afloop van foute steeds transaksies verwys is 'n direkte gevolg van 'n vertrouwensverhouding." Aktevervaardiger 1 kom tot die gevolgtrekking dat as foute nie gereeld gebeur nie, en dit iets is wat nie vermy kon word nie, die agente waarmee sy 'n sterk verhouding het steeds werk sou verwys. Aktevervaardiger 1 meen dat sy agente help al kry sy niks in ruil daarvoor terug nie en dat sy soms risiko's neem om die agente tevrede te stel. Die feit dat sy soms vir agente 'n voorskot op hulle kommissie gee, voor die suksesvolle registrasie van 'n transaksie, is 'n groot risiko maar die agent het gewoonlik dringend die kommissie nodig. Sy meen dat dit nie 'n vorm van misbruik is nie, maar net bloot 'n versoek waarmee die agent haar vertrou.

Aktevervaardiger 2 sien die saak verskillend en meen dat dit weereens verskil van agent tot agent. Die agente wat sy ken en 'n verhouding in plek mee het sal steeds oor die aktevervaardiger omgee selfs al kan sy nie werklik iets vir hulle doen nie. Die aktevervaardiger steun haar antwoord deur te meen dat sekere transaksies nie gered kan word nie, omdat die keuse nie by haar berus nie en ekstern deur 'n afgekeurde verband beïnvloed word: "Die agente waarmee ek werk sien só 'n scenario as omstandigheid en nie nalatigheid nie, en sien die situasie as sulks". Die aktevervaardiger voer aan dat die agente haar altyd sal betrek, al baat die eiendomsagente nie daarby nie en andersom, en sy redeneer dat sy hulle ook betrek al baat hulle nie daarby nie. Voolgens Aktevervaardiger 2 is dit 'n direkte uitkoms van die verhouding wat sy met hulle het.

Die teenwoordigheid van 'n gemeenskaplike verhouding tussen die aktevervaardigers en die agente kom sterk na vore uit die aktevervaardigers se persepsie. Die feit dat daar eerder in só 'n verhouding getree word en die voorstelling dat die verhouding gebou is op interpersoonlike verhoudingsboustrategieë, dui op die teenwoordigheid van langtermynverhoudings

6.6 SAMEVATTING AANGAANDE DIE AKTEVERVAARDIGERS SE PERSEPSIE

Daar kan vasgestel word dat die verhouding wat tussen die aktevervaardigers en die eiendomsagente na vore kom, gebaseer word op interafhanklikheid. Indien die agent nie sy deel van die transaksie handhaaf nie, of selfs nie die transport na die aktevervaardiger verwys nie, sal die aktevervaardiger nie sy werk kan doen nie. Die agent moet derhalwe sy werk tot só 'n mate verrig dat dit moontlik is vir die aktevervaardiger om dieselfde te doen. Indien 'n kontrak nie reg ingevul word nie en die tersaaklike informasie nie verkry word nie, sal die aktevervaardiger nie die transaksie so spoedig moontlik kan afhandel nie. Albei partye betrokke in die verhouding moet in sinergie met mekaar werk, sodat daar 'n ewililibrium na vore kom en die sukses van die geheel van die sisteem verseker kan word. Daar kan derhalwe hier bevestig word dat daar 'n ewililibrium in die sisteem na vore kom en dat die subsysteme in wisselwerking is met mekaar, vanuit die aktevervaardigers se persepsie.

Wat betref die teenwoordigheid van tweerigting-simmetriese kommunikasie, is dit opmerkbaar dat daar gedeelde belang na vore kom, maar dat dit gegrond is in kennis en ook waar die transaksie homself bevind in die proses. Daar waar die transaksie op 'n bepaalde plek in die proses is, daar word die beheer uitgeoefen deur die party wat die kennis het. Balans word ook op dié manier uitgebeeld, maar as gevolg van beduidende voorbeelde, word balans slegs skynbaar in die kommunikatiewe praktyke aangewend. Dit word gesê juis as gevolg van die gevolgtrekking in afdeling 6.4.3 dat die kennis mag verleen oor kommunikasie, en dat die aktevervaardiger op hierdie stadium van die transaksie oor die nodige kennis beskik en derhalwe meer gereeld kan kommunikeer. Daar is wel ook relevante voorbeelde gegee oor waar gebalanseerde kommunikasie in werklikheid voorkom. Die terugvoer in die kommunikasie is meer eenrigting van aard, aangesien daar 'n duidelike afwesigheid in terugvoer vanaf die agente bestaan. Die terugvoer word beskou as eenrigting vanaf die aktevervaardiger en stem ooreen met die teorie wat stel dat eenrigtingkommunikasiepraktyke geïdentifiseer word wanneer een persoon beskou word as die uitvoerder van take wanneer dit kom by die verspreiding van kommunikasie en nuus (kyk afdeling 2.3.2). Dit is belangrik om te noem dat die afwesigheid van die kommunikasie vanaf die agente 'n gevolg is van vertroue in die aktevervaardiger en ook die onmiddellike beskikbaarheid van terugvoer vanaf die aktevervaardiger en dat dit nie noodwendig in 'n negatiewe lig beskou moet word nie. Dit word ook slegs gesien as asimmetries as gevolg van die

feit dat kommunikasie volgens die agent se behoeftes geformuleer word en nie as sulks omdat dit 'n vorm van propaganda is nie of omdat die aktevervaardiger sy eie behoeftes bó die van die agent s'n stel nie. In teenstelling met terugvoer, is etiese kommunikasiepraktyke sterk teenwoordig. As gevolg van die verskynsel dat slegs twee van die uiteengesette uitkomstes vir tweerigting-simmetriese kommunikasie in hierdie konteks betrek word by praktyke, wil die navorser tot die slotsom kom dat ware tweerigting-simmetriese kommunikasiepraktyke nie tussen die agente en die aktevervaardigers geskied nie.

Wat betref die verhoudingsboustrategieë, stel die navorser dat die strategieë wat onwetend deur die aktevervaardigers aangewend word, simmetriese strategieë is. Die strategieë wat deur die aktevervaardigers gebruik word sluit in: toegang, positiwiteit, openlikheid, die deel van take, netwerkvoering, sekerheid en egtheid, deel van take en integrasie.

Die verhouding tussen die aktevervaardiger en die agent toon ook die uitkomstes van die belangegroepverhoudingsbestuursteorie soos uiteengesit in afdeling 2.4.3. Daar kan afgelei word dat daar wedersydse beheer is, op grond van goeie diens en ook gedeelde finansiële gewin. Die vertroue wat teenwoordig is handhaaf die dimensies van integriteit en afhanklikheid, juis omdat die partye mekaar in ag neem en ook omdat daar staatgemaak kan word op mekaar. Die dimensie van bevoegdheid is nie so duidelik teenwoordig nie, omdat die aktevervaardigers meen dat die agente nie noodwendig beloftes maak nie, maar indien hulle beloftes sou maak, hulle vertroue het dat hulle sal doen wat hulle gesê het hulle gaan doen. Toewyding kom ook voor en die aktevervaardigers dui aan dat hulle bereid is om tyd en aandag aan die verhouding te gee. Verhoudingstevredenheid is ook teenwoordig en die aktevervaardigers meen dat, indien dit nie was vir die huidige pandemie nie, hulle graag meer verhoudings sou wou bou, maar dat die wat hulle in plek het, genoegsaam is.

Die verhouding wat ontstaan is gemeenskaplik en word nie gesien as 'n uitruilverhouding nie. Soos genoem in afdeling 2.4.3.6, is 'n gemeenskaplike verhouding iets wat oor tyd ontwikkel. Daar kan uit die bogenoemde data vasgestel word dat daar 'n langtermynverhouding met die betrokke agente is as gevolg van hul gemeenskaplike verhouding. Dit is gunstig vir die deelnemers juis omdat langtermynverhoudings, soos genoem in afdeling 1.1, voordelig is vir beide partye omdat sterk verhoudings samewerking aanmoedig en as gevolg van die samewerking, die partye gedeelde organisatoriese doelwitte kan bereik. Die bereiking van hierdie doelwitte gaan gepaard met sukses, wat ten einde aandui dat daar 'n mededingende voordeel verkry kan word in die mark.

Die navorser kan uit die bogenoemde bevindinge die afleiding maak dat die aktevervaardigers sterk verhoudings met die agente het. Die navorser kan ook aandui dat ware tweerigting-simmetriese kommunikasie nie geskied nie. Dit is wel opvallend vir die navorser dat die strategieë wat onwetend geïmplementeer word, simmetries is. Sterk, langtermynverhoudings word gewoonlik gebaseer op tweerigting-simmetriese kommunikasiepraktyke. Gegewe die afwesigheid daarvan in hierdie konteks, wil die navorser die afleiding maak dat sterk verhoudings steeds na vore kom as gevolg van die onbewuste implementering van simmetriese verhoudingsboustrategieë. Tabel 6-1 sit die kwalitatiewe bevindinge uiteen ter beantwoording van spesifieke navorsingsvraag 4:

Wat is die aktevervaardigers in Potchefstroom se persepsie van hulle kommunikasiebestuur met top-eiendomsagente met die doel om goeie verhoudings te bou?

Hoofstuk 7 bespreek die bevindinge ten opsigte van die agente se gebruik van kommunikasie om verhoudings met die verbandsinisiëerders en die aktevervaardigers te bou. Dit bied 'n antwoord op die algemene navorsingsvraag.

Tabel 6-1: Persepsies die aktevervaardigers ter beantwoording van spesifieke navorsingsvraag 4

Tema	Konstruk	Aktevervaardigers se persepsie
Metateorie	Sisteembenadering	Die sukses van die agent is onderhewig aan die samewerking van die sub sisteme, wat gesien word in die verhouding tussen die agent en sy aktevervaardiger.
Algemene benadering tot agente	Reedsbestaande verhouding	Die aktevervaardigers verwys na hul verhoudings met agente as bestaande verhoudings. Hierdie persepsie word gebaseer op die verkryging van werk by die eiendomsagente, wat as prioriteit beskou word om besigheid in te win.
Tweerigting-simmetriese kommunikasie	Gedeelde belang	Gedeelde belang in die kommunikasie moet teenwoordig wees sodat daar balans en tevredenheid na vore kom. Gedeelde belang in die kommunikatiewe proses kom na vore en is onderhewig aan wie die kennis besit. Kommunikasie kan nie geskied indien die party nie kennis het oor waar die transaksie in die transportproses is nie. Indien kommunikasie nie deur kennis gelei word nie, word gereelde inmenging van die agente gesien as 'n tekort aan vertroue
	Terugvoer	Terugvoer word gesien as die voertuig waarmee inligting gedeel word. Dialoog word deur terugvoer bewerkstellig. Terugvoer word weekliks gedoen. Die kommunikasiekanaal blyk egter eenrigting te wees en maak nie plek vir onmiddellike terugvoer nie. WhatsApp en telefoonoproepe word soms gebruik ná ontvangs van verslae. Die hoofmetode is egter verslae. Terugvoer vind slegs gedeeltelik plaas en die gekose kanaal is nie gemaak vir terugvoer nie.
	Balans	Inagneming vind plaas in terme van mag en omgee. Mag word gedeel maar weereens is dit onderhewig aan wie die kennis het. Aktevervaardigers dra meer kennis oor hierdie aspek van die proses en derhalwe skuif die magsbalans.

	Etiese kommunikasie	Kommunikasiepraktyke vertoon deursigtig, opreg, gepas en omvattend. Kommunikasie tussen die aktevervaardigers en die agente word as eties beskou as gevolg van aanduidings dat die kommunikasie oorstem met dit wat daar verwag word van etiese praktyke.
Verhoudingsboustrategieë	Toegang; Positieweit; Openlikheid; Netwerkvoering; Sekerheid en egtheid; Deel van take; Integrerend (ondersoekend); Verspreidend; en Gedeelde belang (gedeelde kommer)	Verhoudingsboustrategieë is van belang om interpersoonlike verhoudings te bou en kultureel ook die verhouding. Strategieë kan simmetries, asimmetries of met gemengde motief wees. Die aktevervaardigers gebruik onbeplande strategieë wat simmetries is en die volgende insluit: toegang, positieweit, openlikheid, netwerkvoering, sekerheid en egtheid, deel van take en integrerend.
Verhoudingsuitkomst	Wedersydse beheer	Partye het 'n gedeelde doelwit as gevolg van die potensiële finansiële gewin. Derhalwe word wedersydse beheer bevestig.
	Vertroue	Vertroue word gesien as die kern waarop die verhouding berus en integriteit sowel as afhanklikheid kom sterk na vore.
	Toewyding	Beide partye is toegewy om die verhouding te bou en om tyd en aandag daaraan te spandeer. Toewyding in die verhouding bied voordele wat die sukses van die werksproses kan beïnvloed.
	Verhoudingstevredenheid	Tevredenheid heers oor die bestaande verhouding. Ontevredenheid heers oor die hindernisse om nuwe verhoudings te bou as gevolg van die beperkings van die COVID-19-pandemie.
	Soort verhouding	Die soort verhouding word gesien as gemeenskaplike van aard; die ideaal indien 'n verhouding as langtermyn gesien wil word.

HOOFSTUK 7: GEVOLGTREKKING EN AANBEVELINGS

7.1 INLEIDING

In Hoofstuk 1 is 'n oorsig gebied oor wat die navorser met hierdie studie wou bereik. Hoofstuk 2 het teoretiese agtergrond gebied aangaande die raamwerk wat in hierdie studie gebruik is. Die navorsingsbenadering en navorsingsmetodes wat gebruik is, is in Hoofstuk 3 bespreek. Die bevindinge van die navorsingstudie is in Hoofstuk 4, Hoofstuk 5 en Hoofstuk 6 weergegee met die doel om spesifieke navorsingsvraag 2, navorsingsvraag 3 en navorsingsvraag 4 te beantwoord.

Soos reeds verduidelik, is die aantal eiendomsagente in Potchefstroom aan die toeneem, met 127 gevestigde agentskappe wat reeds in die eiendomsmark handel dryf. Daar is slegs 'n beperkte aantal eiendomme op die mark, en slegs 'n klein hoeveelheid van die agente in die dorp behaal sukses. Die verskil tussen die agente wat sukses bereik en diegene wat nie in die mark floreer nie, is problematies. Die doel van die studie is om uit te vind hoe die top-agente in die dorp met sleutelbelangegroepes kommunikeer om verhoudings te bou en te vestig, met die oog om sukses daardeur te behaal (kyk afdeling 1.1.2).

Wanneer die werksaamhede van die agente vanuit 'n sisteembenadering ondersoek word, is dit duidelik dat 'n agent nie alleen verantwoordelik is vir sukses nie maar verskeie ondersteuningsraamwerke in plek het. Hierdie ondersteuningsraamwerke word in hierdie studie as sleutelbelangegroepes beskou, wat in hulle individuele kapasiteit as verbandsinisieerders en aktevervaardigers bekendstaan (kyk afdeling 1.1.3). Die agente moet derhalwe in wisselwerking en ook interafhanklik met hulle sleutelbelangegroepes funksioneer. Die verhouding wat die agente met die sleutelbelangegroepes het, kan 'n beduidende verskil maak in die agent se sukses, juis as gevolg van die literatuur wat aandui dat organisasies wat sterk verhoudings met hulle belangegroepes handhaaf gewoonlik suksesvol is, omdat daar saamgewerk word na 'n gemeenskaplike doel (kyk afdeling 1.1). Die studie het derhalwe die bestaande verhouding tussen die agente en hulle sleutelbelangegroepes ondersoek om die belang daarvan te assesser en ook die voordeel wat hierdie verhoudings vir die eiendomsagent inhou te bepaal.

Vervolgens word daar in hierdie hoofstuk tot 'n algehele gevolgtrekking gekom deur middel van die beantwoording van die navorsingsvrae. Die spesifieke navorsingsvrae sal eerstens beantwoord word, waarna daar antwoord op die algemene navorsingsvraag gebied sal word. Die beperkings van die studie, sowel as aanbevelings vir toekomstige studies, word ook aangedui.

7.2 BEANTWOORDING VAN DIE SPESIFIEKE NAVORSINGSVRAE

Hiervolgens word die gevolgtrekkings oor die spesifieke navorsingsvrae wat hierdie studie gerig het, bespreek. Hierdie navorsingsvrae word beantwoord met behulp van die gevolgtrekkings wat in die voorafgaande hoofstukke gemaak is.

7.2.1 Spesifieke navorsingsvraag 1: Riglyne uit die teorie

Die eerste navorsingsvraag is as volg gestel (kyk afdeling 1.2.1):

Watter riglyne word in die literatuur daargestel vir kommunikasiebestuur om goeie verhoudings met belangegroepe te bou, in die besonder volgens die riglyne van die tweerigting-simmetriese model en die belangegroepverhoudingbestuursteorie?

Die doelstelling wat vanuit hierdie vraag afkomstig is, is as volg gestel (kyk afdeling 1.3.1):

Om die riglyne vas te stel wat in die literatuur uiteengesit word vir kommunikasiebestuur om goeie verhoudings met belangegroepe te bou, in besonder die riglyne wat die tweerigting-simmetriese model en die belangegroepverhoudingbestuursteorie daar stel.

Die navorsingsdoelwit is bereik deur middel van 'n literatuurstudie wat vanuit die sisteembenadering gekonseptualiseer is. Die literatuurstudie het in besonder gefokus op die tweerigting-simmetriese kommunikasiemodel en die belangegroepverhoudingbestuursteorie.

Die suksesvolle funksionering van organisasies gaan gewoonlik gepaard met die ondersteuning van belangegroepe. Hierdie ondersteuning word gewoonlik verkry wanneer die belangegroepe dieselfde doelwitte as die organisasie het en tesame aan die gemeenskaplike doelwitte werk. Belangegroepe sal slegs ondersteunend tot die organisasie se doelwitte wees, indien daar langtermynverhoudings met belangegroepe in plek is. Wanneer 'n organisasie ondersteuning vanaf sy belangegroepe verkry, bemagtig dit ook die organisasie om 'n mededingende voordeel in die mark te bekom. Die langtermynverhouding word gewoonlik gevestig wanneer die organisasie tweerigting-simmetriese kommunikasiëpraktyke in plek het, en voorts op hierdie wyse met die belangegroepe in verbinding tree. Die tweerigting-simmetriese model word juis aangemoedig as gevolg van die gedeelde belang wat deur middel van hierdie kommunikasiëpraktyke gelewer word (kyk afdeling 1.4)

Die **sisteembenadering** vorm deel van die bogenoemde idee, omdat die sisteembenadering die organisasie en sy belangegroepe as 'n kollektiewe entiteit sien. Die sisteembenadering vorm deel van die kubernetikatradisie. Hierdie tradisie redeneer dat 'n effektiewe sisteem slegs kan ontstaan indien terugvoer teenwoordig is. Die sisteembenadering beskou die kollektiewe eenheid as 'n

gevolg van kleiner sisteme in die eenheid wat interafhanklik funksioneer. Derhalwe beskou die sisteemteorie, in hierdie bepaalde konteks, die eiendomsagent as 'n subsisteem wat nie kan werk indien daar nie interafhanklikheid en wisselwerking tussen die groter sisteem is nie – in hierdie konteks die eiendomsagent en die betrokke verbandsinisiëerder en aktevervaardiger. Hierdie partye moet interafhanklik funksioneer, sodat daar sinergie ontstaan. Indien daar nie interafhanklikheid tussen die subsisteme plaasvind nie, sal daar 'n wanbalans in die sisteem ontstaan (kyk afdeling 1.4)

Die literatuurstudie het ook die tweerigting-simmetriese kommunikasiëteorie en die belangegroepverhoudingbestuursteorie beskryf. Die **tweeërting-simmetriese kommunikasiëteorie** verduidelik hoe kommunikasie moet geskied tussen partye, sodat daar gemeenskaplike of wedersydse beheer ontstaan. Wanneer daar gedeelde belang na vore kom in kommunikasiëprosesse word daar gemeen dat die belangegroëpe die organisasie sal ondersteun en ook hulle doelwitte sal benadruk in besigheidspraktyke. Dit is sentraal tot 'n organisasie se oorlewing en van belang wanneer 'n organisasie sukses wil bereik (kyk afdeling 2.3.3.2).

Eiendomsagente in die Potchefstroomse eiendomsmerk is een só 'n “organisasie”, of dan deelnemer, wat by tweeërting-simmetriese kommunikasiëpraktyke met belangegroëpe kan baat. Dit word gesê juis omdat die sukses van die werksisteem van die eiendomsagent onderhewig is aan die samewerking en ondersteuning van belangegroëpe – soos in hierdie studie bespreek, word die belangegroëpe as die verbandsinisiëerders en aktevervaardigers geïdentifiseer. Dit is derhalwe in die teorie beskryf dat verhoudings met belangegroëpe kern is vir organisatoriese sukses. Die navorser maak vanuit hierdie stelling die aanname dat langtermynverhoudings tussen eiendomsagente en belangegroëpe van belang is, juis as daar sukses wil behaal word in die mededingende merk. Tweeërting-simmetriese kommunikasie sorg vir balans, gedeelde belange, etiese kommunikasie en moedig terugvoer aan.

Die **belangegroepverhoudingbestuursteorie** is uiteengesit deur eerstens die verhoudingsboustrategieë te omskryf, die konstrakte van sterk verhoudings te identifiseer en voorts te bepaal of hierdie uitkomst teenwoordig is. Daar word aangedui dat tweeërting-simmetriese kommunikasiëpraktyke belangrik is wanneer daar verhoudings tussen twee partye gebou word. Verhoudings kan slegs as langtermyn geïdentifiseer word mits gedeelde belange, vertroue, toewyding en tevredenheid na vore kom. Dit was ook nodig om vas te stel wat die aard van die verhouding is deur die verhouding as 'n uitruil- of gemeenskaplike verhouding te klassifiseer. Die soort verhouding dui ook verder aan of die huidige verhouding wel langtermyn van aard is (kyk afdeling 2.4.3).

7.2.2 Tweerigting-simmetriese kommunikasie

Die kommunikasie wat tussen die eiendomsagente in Potchefstroom en die sleutelbelangegroepes, onder andere die verbandsinisiëerders en die aktevervaardigers, plaasvind, behoort op die beginsels van die tweerigting-simmetriese kommunikasie gebaseer te word. Die beginsels, soos van toepassing op die eiendomsbedryf, word kortliks bespreek.

7.2.2.1 Gedeelde belang

Gedeelde belang word as die doelwit van tweerigting-simmetriese kommunikasie beskryf. Die gemeenskaplike voordeel wat uit die kommunikasieproses verkry word, word deur die gedeelde belange aangemoedig. Daar word deur die gedeelde belang ook aan die partye 'n mate van mag verleen om die kommunikasieproses te bestuur (kyk afdeling 2.3.3.2).

7.2.2.2 Terugvoer

Terugvoer word beskou as die reaksie op 'n boodskap wat ontvang is. Dit is die konsep wat twee partye in hulle kommunikatiewe pogings met mekaar verbind (kyk afdeling 2.3.3.2).

7.2.2.3 Balans

Balans word verduidelik as die resultaat van tweerigting-simmetriese praktyke. Dit handel oor die gelyke deelname aan kommunikatiewe prosesse en ook die tevredenheid rakende die prosesse. Kommunikasie word gesien as gelyk en gedeelde persepsies word aangemoedig eerder as die gebruik van kommunikasie om te oorreed (kyk afdeling 2.3.3.2).

7.2.2.4 Etiese kommunikasie

Etiese kommunikasie word beskou as die kernbeginsel van tweerigting-simmetriese kommunikasie, juis omdat dit deursigtigheid aanmoedig. Wanneer kommunikasie as eties beskou wil word, is dit belangrik om seker te maak dat kommunikasiepraktyke opreg is, geskik is vir die gehoor waarmee kommunikasie plaasvind en ook omvattend (kyk afdeling 2.3.3.2).

7.2.3 Belangegroepverhoudingbestuursteorie

Die verhouding wat tussen 'n agent en sy sleutelbelangegroepes ontstaan is voordelig vir die agent en lewer 'n bydrae ter bereiking van die agent se sukses, as gevolg van die ondersteuning van die sleutelbelangegroepes. Die verhoudings wat ontstaan is gewoonlik onderhewig aan interpersoonlike verhoudingsboustrategieë (kyk afdeling 2.4.2)

Interpersoonlike verhoudingsboustrategieë sluit in positiwiteit, openlikheid, netwerkvoering, sekerheid en die deel van take, soos bespreek in afdeling 2.4.2. Hierdie strategieë ondersteun die uitkomste van die belangegroepverhoudingsbestuursteorie. **Positiwiteit** tussen partye sorg vir die uitkomste van vertroue en tevredenheid terwyl **openlikheid** vertroue aanmoedig. **Sekerheid en egtheid** sorg vir toewyding terwyl **netwerkvoering** en die **deel van take** 'n bydrae lewer tot gedeelde belang. Die **integreerende-** sowel as **gedeelde kommer-**strategieë sorg vir 'n wen-wen situasie. Strategieë wat **verspreidend** is word eerder gesien as asimmetries, omdat hierdie strategie daarop fokus om voordeel te trek ten koste van 'n ander party. Hierdie strategieë moet na vore kom, ten einde te verseker dat daar 'n interpersoonlike verhouding tussen die partye ontstaan en ook dat die verhouding gekultiveer word.

Die uitkomste wat deur die strategieë ondersteun word, word vervolgens bespreek.

7.2.3.1 Wedersydse beheer

Die ooreenkoms wat tussen 'n organisasie en sy belangegroepe ontstaan, oor watter partye die mag het om die ander party te beïnvloed, word beskou as wedersydse beheer. Wedersydse beheer, of ten minste 'n mate hiervan, is belangrik vir die vestiging van langtermynverhoudings omdat dit aanleiding gee tot balans en stabiliteit in die verhouding. Dit stem ook direk ooreen met die tweerigting-simmetriese kommunikasie-model juis as gevolg van die balans wat deur middel van wedersydse beheer na vore kom (kyk afdeling 2.4.3.1).

7.2.3.2 Vertroue

Vertroue kom na vore wanneer 'n organisasie sy beloftes aan sy belangegroepe nakom. Die onderliggende dimensies van vertroue dra by tot die teenwoordigheid van die konstruk as 'n geheel. Sonder integriteit, afhanklikheid en bevoegdheid in die belangegroepverhouding, sal vertroue as geheel nie geïdentifiseer word nie. Vertroue bestaan as gevolg van die aksies wat tussen die organisasie en sy belangegroepe plaasvind en derhalwe is dit van belang dat die aksies van die organisasie ooreenstem met dit wat die organisasie aan hulle belangegroepe kommunikeer (kyk afdeling 2.4.3.2)

7.2.3.3 Toewyding

Die bereidwilligheid wat tussen die organisasie en sy belangegroepe ontstaan om tyd aan die verhouding te spandeer, bepaal die toegewydheid in die verhouding. Dit is belangrik dat toewyding ontstaan in die verhouding en deurgaans vorendag kom (kyk afdeling 2.4.3.3).

7.2.3.4 Tevredenheid

Tevredenheid word gesien as die gunstige gevoel teenoor die partye in die belangegroepverhouding en hulle bereidwilligheid om hulself aan mekaar te openbaar. Dit is teenwoordig in verhoudings waar met meer voordele as nadele (kyk afdeling 2.4.3.4).

7.2.3.5 Soort verhouding

Die verhouding wat tussen 'n organisasie en sy belangegroepe ontstaan, kan geklassifiseer word as 'n uitruilverhouding of 'n gemeenskaplike verhouding. Uitruilverhoudings is verhoudings wat gewoonlik vir 'n bepaalde doel bestaan en 'n verhouding word as sulks beskryf slegs wanneer partye gunstig teenoor mekaar optree omdat daar iets teruggee na aanleiding van voordeel wat ontvang is. 'n Verhouding kan ook as gemeenskaplik geklassifiseer word, wat dui op die onvoorwaardelike toekenning aan voordele, selfs al is daar nie iets in ruil daarvoor nie. Langtermynverhoudings word gewoonlik gebaseer op gemeenskaplike verhoudings. Gemeenskaplike verhoudings is gewoonlik interpersoonlik van aard (kyk afdeling 2.4.3.5 en afdeling 2.4.3.6).

Die literatuurraamwerk van die studie word vervolgens verduidelik: die metateorie wat as vertrekpunt gebruik is, sowel as die teorieë wat in hierdie studie gebruik is:

Tabel 7-1: Literatuurraamwerk van die studie

Metateorie	Sisteenbenadering (binne die kubernetikatradisie)		
Teorieë	Tweerigting-simmetriese kommunikasiemodel	Belangegroepverhoudingbestuursteorie	
	1. Gedeelde belang 2. Terugvoer 3. Balans 4. Etiese kommunikasie	Strategieë: 1. Toegang 2. Positieweit 3. Openlikheid 4. Netwerkvoering 5. Sekerheid en egtheid 6. Die deel van take 7. Integrerend (ondersoekend) 8. Verspreidend 9. Gedeelde belang (gedeelde kommer)	Verhoudingsuitkomst: 1. Wedersydse beheer 2. Vertroue 3. Toewyding 4. Tevredenheid 5. Tipe verhouding: Uitruilverhoudings vs gemeenskaplike verhoudings

Die konstrukte in hierdie studie is uit die literatuur saamgestel, soos hierbo kortliks verduidelik, en is afgelei vanaf die riglyne. Hierdie konstrukte is derhalwe vir data-ontleding gebruik.

7.2.4 Spesifieke navorsingsvraag 2: Bevindinge uit die semi-gestruktureerde onderhoude met eiendomsagente

Die bevindinge aangaande die persepsies van die agente oor die soort kommunikasie wat hulle gebruik om verhoudings met hulle sleutelbelangegroepe te bestuur, word vervolgens na aanleiding van spesifieke navorsingsvraag 2 beantwoord (kyk afdeling 1.2.2):

Wat is die top-eiendomsagente van Engel & Völkers, Remax en Theo Eiendomme se persepsie van hulle kommunikasiebestuur met sleutelbelangegroepe (verbandsinisieerders en aktevervaardigers) met die doel om goeie verhoudings te bou?

Die doelstelling wat vanuit hierdie vraag afkomstig is, word as volg gestel (kyk afdeling 1.3.2):

Om te bepaal wat die top-eiendomsagente van Engel & Völkers, Remax en Theo Eiendomme se persepsie is van hulle individuele kommunikasiebestuur, met die doel om goeie verhoudings met sleutelbelangegroepe te bou, deur middel van semi-gestruktureerde onderhoude.

Die bevindinge uit die semi-gestruktureerde onderhoude wat met die eiendomsagente in Potchefstroom gevoer is, is in Hoofstuk 4 bespreek. Die semi-gestruktureerde onderhoude is met behulp van voorafopgestelde onderhoudskedule gevoer, wat konstruk-spesifiek saamgestel is. Die bevindinge van die hoofstuk is volgens die teorieë, soos bespreek in Hoofstuk 2 verduidelik. Dit is deurlopend vanuit die eiendomsagente se perspektief beskryf. Die bevindinge rakende die teenwoordigheid van die tweerigting-simmetriese kommunikasie sal eerstens opgesom word, waarop die belangegroepverhoudingbestuursteorie sal volg.

7.2.4.1 Tweerigting-simmetriese kommunikasiepraktyke

Gedeelde belang in die kommunikasie tussen die agente en hulle belangegroepe vind plaas as gevolg van die persepsies dat die partye kan baat by die kommunikasie (kyk afdeling 4.4.1). Daar ontstaan nie net 'n belang in mekaar nie, maar ook by die eiendomsproses as gevolg van die feit dat beide partye finansiële kan baat by die suksesvolle eiendomsproses en hulle reputasie kan bou. Die gedeelde belange word verder aangemoedig deur die idee dat mag in die kommunikasieproses gelyk verdeel word, deurdat mag onafskeidbaar is van kennis en sodoende het die party wat die kennis besit, ook die mag.

Die belang van **terugvoer** word herken en ook benadruk. Indien daar nie terugvoer sou geskied nie, is dit duidelik dat inligting nie sal versprei nie en derhalwe sal misverstande en verwarring ontstaan (kyk afdeling 4.5.2). Die rol van terugvoer is nie net hier van belang vir die vloei van die kommunikasie tussen die partye nie, maar speel ook 'n rol in die vloei van die transaksie, wat

betref die stand van sake. Indien daar 'n beperking op die vloei van die transaksie is, sal dit langer neem om die gemeenskaplike doelwit te bereik, wat frustrasie tussen die partye in die belangegroepverhouding sal veroorsaak. Dit is duidelik vir die navorser dat die agente dit as hulle plig sien om terugvoer aan die kliënte te verskaf, eerder as aan die sleutelbelangegroep wat deel vorm van hierdie studie. Dit is problematies omdat dit die tweerigting-vloei van kommunikasie kelder tussen die agente en sy sleutelbelangegroep, en nie die uitkoms van terugvoer in hierdie konteks bevredig nie. Terugvoer word ook gesien as 'n verwagting en as iets waarvan daar ontvangs geneem word. Terugvoer word gesien as opvolging indien daar nie duidelikheid ervaar word op die ontvangs van terugvoer nie. Dit is nie 'n konstante proses nie en daar is nie werklik sisteme in plek wat terugvoer vanaf die agent aanmoedig nie. Dit is kommerwekkend, aangesien ware tweerigting-simmetriese kommunikasie nie sonder terugvoer kan ontstaan nie. Terugvoer is gevolglik nie wedersyds teenwoordig nie.

Balans, wat betref die gelyke verdeling van gesag in kommunikasieprosesse is nie prominent teenwoordig nie (kyk afdeling 4.5.3). Alhoewel die agente aandui dat hulle respek het vir die sleutelbelangegroep en hulle opinies in ag neem wanneer daar besluite geneem moet word, is die feit dat kennis die mag verleen om te kommunikeer steeds sentraal. Die navorser bevraagteken derhalwe die balans in die kommunikasie. Dit blyk egter dat die agente tevrede is met die kommunikasieprosesse wat in plek is. Balans is drie-ledig van aard juis as gevolg van die idee dat indien een van die partye (eiendomsagent, verbandsinisiëerder, aktevervaardiger) se mening nie in ag geneem word nie, dit die kommunikasie-proses sal kompliseer. Agente is veral afhanklik van die opinies van verbandsinisiërders en aktevervaardigers en sien die teenwoordigheid van hierdie opinies as belangrik vir sukses. Juis as gevolg van die afhanklikheid van die kommunikasie, wat gebou word op kennis, is dit vir die navorser kommerwekkend dat die agent nie die vrymoedigheid sal neem om te kommunikeer nie.

Kommunikasie geskied wel **eties** met die sleutelbelangegroep en die agente toon ook deursigtigheid in kommunikatiewe prosesse. Die navorser kan verder aflei dat kommunikasie omvattend is en al die nodige inligting aan sleutelbelangegroep verskaf word. Die kommunikasie is ook gepas vir die agente se gehoor, wat hier beskou word as die verbandsinisiërders en aktevervaardigers. Kommunikasie is ook opreg en eerlik vanuit die agente se persepsie.

Tweeërting-simmetriese uitkomst soos gedeelde belang en etiek is prominent in die kommunikasie tussen die agente en hulle belangegroep. Tweeërting-simmetriese kommunikasie as 'n geheel kom egter nie na vore nie, as gevolg van die afwesigheid van terugvoer en balans. Daar kan derhalwe gemeen word dat agente nie van tweeërting-

simmetriese kommunikasiepraktyke gebruik maak nie en dit ook nie ten volle benut in die belangegroepverhouding nie.

7.2.4.2 Belangegroepverhoudingbestuursteorie (verhoudingsboustrategieë en uitkomst van sterk verhoudings)

Die strategieë wat die agente gebruik om verhoudings met hulle sleutelbelangegroepe te bou sluit in die **deel van take**, juis omdat die agent die verbandsiniseerder en die aktevervaardiger by hulle transaksie betrek, en sodoende ook vertrou om hulle deel te verrig. Die **positiwiteit** aangaande die verhouding, sowel as die **sekerheid en egtheid** tussen die agent en sy sleutelbelangegroepe, word ook deur die navorser opgemerk, aangesien die agent kliënte na hul sleutelbelangegroepe verwys en ook hulle verkopers aanmoedig om dit te doen. Die agente gee ook om oor hulle belangegroepe, en sal altyd probeer om 'n gunstige uitkoms te bewerkstellig. Dit kan gesien word as **openlikheid**. Die agente het ook aangedui dat hulle gewoonlik gereelde koffie-afsprake met hulle sleutelbelangegroepe het, maar dat dit weens die pandemie nie meer moontlik is nie. Daar word ook deur die agente genoem dat hulle verhoudings persoonlik is en nie net werksverwant nie; daar word aangedui dat die belangegroepe uitgenooi word na persoonlike geleenthede wat sterk dui op **netwerkvoering**. Dit is van belang dat hierdie interpersoonlike verhoudingsboustrategieë op een of ander manier na vore kom, omdat hierdie strategieë die verhoudingsuitkomst ondersteun. Die agente gebruik ook **toegang**, juis omdat hulle aan die belangegroepe verwysings en inligting rakende die verwysings verskaf, sonder dat hulle vra daarvoor. Die **integreerende** strategie word ook gebruik, omdat daar 'n gedeelde belang in die verhouding ontstaan wat sorg vir 'n gesamentlike doelwit. **Gedeelde kommer** word ook gebruik, aangesien samewerking geskied tydens die besluitnemingsproses.

Wanneer daar gefokus word op die aard van die sleutelbelangegroepe, het die eiendomsagente eerstens na hul belangegroepe verwys as die kliënte, onder andere die kopers en die verkopers, juis omdat daar sonder hierdie partye geen transaksie sou plaasvind nie. Dit is noemenswaardig en kan in toekomstige navorsingstudies ondersoek word. Na afloop van opvolgvrae is die verbandsiniseerders en die aktevervaardigers ook as sleutelbelangegroepe geïdentifiseer.

Die eiendomsagente het aangedui dat **wedersydse beheer** vanselfsprekend teenwoordig is in die verhouding en dit as 'n normaliteit beskou. Sterk verhoudings vergemaklik die teenwoordigheid van wedersydse beheer omdat daar 'n gemeenskaplike verstandhouding tussen partye ontstaan en derhalwe onsekerhede in die verhouding en in die eiendomsproses uitwis. Die opinies van die belangegroepe is van waarde en lei tot beter, ingeligte besluitneming deur die eiendomsagente. Die besluite wat die eiendomsagente neem berus grotendeels op die menings

van die belangegroepe omdat hulle vertrouwe het in die belangegroepe. Wedersydse beheer, die inagneming van opinies en die vertrouwe wat ontstaan as gevolg van die langtermynverhouding, bevoordeel die agente en moedig ingeligte besluitneming aan.

Die drie dimensies van vertrouwe word in individueel bespreek. **Vertroue** kan nie ontstaan indien hierdie dimensies nie teenwoordig is nie. Integriteit kom sterk na vore wanneer die eiendomsagente hulle verhouding met die belangegroepe beskryf en meen dat dit grotendeels 'n gevolg is van die etiese en regverdige besigheidspraktyke van die belangegroepe. Die idee dat die eiendomsagente omgee oor hulle belangegroepe en andersom, sorg vir uitkomste wat gunstig is vir beide partye. Die lojaliteit in die verhouding moedig hierdie gunstige uitkomste aan en is ook 'n uitkoms van 'n langtermynverhouding waar daar 'n goeie verstandhouding is oor besigheidspraktyke. Daar word verder ook genoem dat integriteit gemeet kan word aan die voorkeur wat aan die sleutelbelangegroepe gebied word, wanneer die agente kliënte na hulle verwys. Die idee dat agente hul ooreenkomste aan hulle belangegroepe uitvoer, dui aan op afhanklikheid – die tweede dimensie van vertrouwe. Daar ontstaan 'n mate van geloofwaardigheid as gevolg van die nakoming van ooreenkomste. Dit dui daarop dat die partye op mekaar kan staatmaak wanneer dit nodig is. Dit was egter nie moontlik om die derde dimensie van vertrouwe, bevoegdheid, ten volle te identifiseer nie, juis omdat die agente nie openlik beloftes aan hulle sleutelbelangegroepe maak nie. Die vermyding van beloftes dui nie aan op onbevoegdheid van agente nie, maar op die sienswyse dat daar te veel faktore is wat kan lei tot mislukte pogings om die beloftes na te kom. Daar is wel 'n sterk mening dat indien daar ooit 'n belofte gemaak word, die agent sy bes sal probeer om dit na te kom. Daar is 'n gevoel van vertrouwe tussen die partye, al kan bevoegdheid nie gewaarborg word nie. Die navorser kan derhalwe aandui dat vertrouwe teenwoordig is in verhoudings met belangegroepe.

Die agente is **toegewy** in hulle verhoudings met hulle sleutelbelangegroepe. Dit spreek uit die feit dat agente hulle bande met belangegroepe sien as bestaande bande en dat hulle pogings aanwend om hierdie bande te versterk. Lojaliteit is ook teenwoordig in die verhouding en ook in die werkspraktyke van die partye. Dit is moeilik om lojaliteit ten volle te verseker, omdat opinies verskil en daar nie noodwendig duidelikheid is oor presies hoe toegewy die belangegroepe aan die agente is nie. Die bereidwilligheid om verhoudings te bou vanuit die agente se persepsie, dui aan dat toewyding tog by die agente ontstaan.

Tevredenheid kom grotendeels voor in die belangegroepverhoudings omdat werksverhoudings in persoonlike verhoudings ontwikkel. Dit word ook deur die navorser geïdentifiseer as die hoof rede vir tevredenheid. Die idee dat die agente bereid is om tyd aan die verhouding te spandeer,

wanneer tyd en sosiale beperkings tydens die COVID-19-pandemie dit toelaat, spreek direk tot tevredenheid.

Die **soort verhouding** waarin die eiendomsagente hulself met hulle belangegroepe bevind, word deur die data aangedui as gemeenskaplik van aard. Die agente meen dat hulle nie konkrete verwagtings het nie, maar wel staatmaak op etiese werkspraktyke en goeie diens. Die agente het ook aangedui dat hulle omgee oor hulle belangegroepe en altyd indirek baat by die verhouding, al is die voordeel nie fisies sigbaar of tasbaar nie. Lojaliteit word beskou as een so voordeel wat na vore kom wanneer partye vir mekaar omgee en goeie diens lewer. Die agente verwag nie enige gunste in ruil vir hulle werksverwysings nie en meen dat die verhouding wat ontstaan na afloop van herhaalde werkstransaksies genoegsaam is. Die verhouding wat die agente met hulle verbandsinisiëerders en aktevervaardigers in plek het, is eerder gemeenskaplik van aard.

Die verhouding tussen die agente en hulle sleutelbelangegroepe vertoon die uitkomst van sterk verhoudings, alhoewel vertroue nie noodwendig gewaarborg kan word nie, as gevolg van die afwesigheid van bewyse dat bevoegdheid geskied. Daar is wel nie bewyse dat agente onbevoeg is nie. Die navorser stel voor dat daar wel langtermynverhoudings ontstaan tussen die agente en hulle belangegroepe vanuit die agente se opinie soos ondersteun deur die belangegroepverhoudingbestuursteorie.

Ter beantwoording van spesifieke navorsingsvraag 2, bestuur die agente hulle kommunikasie nie op die ware tweerigting-simmetriese model, soos wat deur die literatuur aangemoedig word, nie. Kommunikasie neig meer na eenrigtingkommunikasie. Die agente implementeer wel onwetend simmetriese verhoudingsboustrategieë wat op sterk verhoudings dui juis omdat die uitkomst van sterk verhoudings deur verhoudingsboustrategieë ondersteun word. Die agente het sodoende vanuit hulle perspektief en in lyn met die teorie, sterk verhoudings met belangegroepe in plek, as gevolg van die uitkomst van sterk verhoudings wat in die verhoudings teenwoordig is.

7.2.5 Spesifieke navorsingsvraag 3: Bevindinge uit die semi-gestruktureerde onderhoude met verbandsinisiëerders

Die bevindinge oor verbandsinisiëerders se opinies van agente in Potchefstroom se kommunikasie om verhoudings te bestuur, word vervolgens bespreek ter beantwoording van die derde spesifieke navorsingsvraag (kyk afdeling 1.2.3).

Wat is die verbandsinisiëerders in Potchefstroom se persepsie van hulle kommunikasiebestuur met top-eiendomsagente met die doel om goeie verhoudings te bou?

Die doelstelling uit hierdie vraag word as volg gestel (kyk afdeling 1.3.3):

Om te bepaal wat die verbandsinisiëerders in Potchefstroom se persepsie is van hulle individuele kommunikasiebestuur, met die doel om goeie verhoudings met eiendomsagente te bou, deur middel van semi-gestruktureerde onderhoude.

Die bevindinge van die semi-gestruktureerde onderhoude met die verbandsinisiëerders is in Hoofstuk 5 bespreek. Tydens die data-analise is die navorsingsdoelwit bereik, deur middel van die antwoord wat op spesifieke navorsingsvraag 3 gebied is. Die semi-gestruktureerde onderhoude is met behulp van die konstrakte wat in die voorafopgestelde onderhoudskedule gebruik is (kyk afdeling 3.4.3) weergegee. Die bevindinge van die semi-gestruktureerde onderhoude sal vervolgens bespreek word, uit die verbandsinisiëerders se perspektief. Die bevindings rakende die tweerigting-simmetriese model sal eerste weergegee word, waarna die belangegroepverhoudingsbestuursteorie bespreek word.

7.2.5.1 Tweerigting-simmetriese kommunikasiepraktyke

Die **gedeelde belange** wat tussen die verbandsinisiëerder en die agent ontstaan in die kommunikasie, word gesien as die doel van die werksisteen (kyk afdeling 5.4.1). Die teenwoordigheid van gedeelde belange word toegeskryf aan die gedeelde voordeel wat bekom word. Inagneming van opinies en die onderskeie partye se kennisdomeine, lei tot die ontstaan van hierdie gedeelde belange. Die inagneming van opinies in besluitneming is die gevolg van die bestaande verhouding en word ook toegeskryf aan die werksgehalte van die verbandsinisiëerders. Dit is duidelik dat gedeelde belange na vore kom in die verhouding, omdat die partye mekaar se opinies in ag neem in die besluitnemingsproses, en ook as gevolg van die gemeenskaplike doel wat ontstaan. Die gemeenskaplike doel hou finansiële voordele in vir beide partye en word gesien as die dryfkrag agter die gedeelde belange.

Die gereeldheid van **terugvoer** word bepaal deur die persoonlikheid van die agent. Die aantal kere wat daar vir terugvoer gevra word, hang van die bepaalde agent se persoonlikheidstipe af. Dit is wel duidelik dat sommige agente vir terugvoer aanvra, maar dat dit nie somer gebeur nie. Agente ontvang daagliks terugvoer van die verbandsinisiëerders, sodra die verbandsinisiëerders terugvoer vanaf die banke ontvang. Hierdie is 'n vaste gebruik. Dit is wel duidelik dat die verbandsinisiëerders in plek het om terugvoer te verskaf, maar dat daar egter nie sisteme in plek is om terugvoer aan te moedig vanaf die agente nie. Terugvoer in die kommunikasieproses is derhalwe nie 'n gegewe nie en nie ten volle teenwoordig nie.

Balans in die kommunikasieproses verseker tevredenheid (kyk afdeling 5.4.3). Wanneer opinies in ag geneem word, sorg dit vir gelyke deelname aan die proses. Partye neem mekaar in ag as gevolg van wedersydse respek in die verhouding. Hierdie respek is verkry deur middel van deursigtigheid en eerlikheid. Eerlikheid moedig respek aan, omdat daar belangrike en inligting gedeel word rakende die transaksie. Verbandsinisiëerders is eerlik met die agent op grond van die derde party se potensiaal om finansiering te bekom, sodat die agent nie valse verwagtinge skep wat betref die verkryging van kommissie nie, omdat die transaksie moontlik as gevolg van finansieringsredes kan misluk. Die idee dat die verbandsinisiëerders nie werklik balans in die verhouding kan aandui, dui daarop dit net in 'n beperkte mate teenwoordig is, maar nie so prominent vorendag kom nie.

Verbandsinisiëerders steun op **etiese kommunikasiepraktyke** wanneer hulle met agente kommunikeer. Die kommunikasie is deursigtig en word as eties beskou, omdat dit die riglyne vir etiese werkspraktyke volg. Die kommunikasie kan ook as eties beskryf word, omdat dit op opregte, geskikte en omvattende wyse geskied.

Sommige tweerigting-simmetriese kommunikasie-elemente, soos gedeelde belange en etiek, is prominent tussen die twee partye. Balans word egter beskou as teenwoordig, maar die verbandsinisiëerders kan dit nie so sterk motiveer nie en derhalwe kan die navorser aandui dat balans net gedeeltelik bestaan. Terugvoer sukkel om plaas te vind – die verbandsinisiëerders verskaf daagliks terugvoer op die proses, maar ontvang selde 'n respons daarop. Agente wat wel terugvoer aanvra kom nie algemeen voor nie, en dié wat wel daarvoor vra word deur die verbandsinisiëerders beskryf as 'n bepaalde persoonlikheidstipe. Daar is nie strategieë in plek om terugvoer van die agente se kant af aan te moedig nie. Die tekort aan terugvoer en balans dui aan dat ware tweerigting-simmetriese kommunikasie nie ten volle geskied nie.

7.2.5.2 Belangegroepverhoudingbestuursteorie (verhoudingsboustrategieë en uitkomst van sterk verhoudings)

Die navorser het tot die gevolgtrekking gekom dat die verbandsinisiëerders nie vasgestelde strategieë het om verhoudings te fasiliteer nie. Dit is wel duidelik vir die navorser dat daar interpersoonlike verhoudingsboustrategieë onwetend na vore kom, soos verduidelik in afdeling 5.5.1. Die navorser let op die teenwoordigheid van **netwerkvoering**, gegewe die feit dat die verbandsinisiëerder, voor die COVID-19-pandemie, gereelde koffie-afsprake met die eiendomsagente gehad het. Die verwysings wat die verbandsinisiëerders ontvang (en soms gee) dui op **sekerheid en egtheid**. Die etiese werkspraktyke waarin die verbandsinisiëerder tree, dui aan dat daar **openlikheid** bestaan. Die navorser kan ook agterkom dat **positiwiteit** in die

belangegroepverhouding geskied, juis omdat die verbandsinisiëerders die agente betrek by besluite. Die verbandsinisiëerders verskaf ook inligting aan die agente deur middel van daaglikse verslae, sonder dat hulle daarvoor hoef te vra – dit wys op **toegang** as 'n strategie. Die feit dat daar deur middel van werkspraktyke 'n gesamentlik voordeel verskaf word, en dat partye saamwerk tot om 'n doelwit te bereik, sorg vir die **integreerende** strategie. Daar ontstaan ook **gedeelde kommer**, weereens op grond van samewerking en ingeligte besluitneming.

Wanneer die uitkomst van sterk verhoudings geanaliseer word, word **wedersydse beheer** in die verhouding tussen die verbandsinisiëerders en die agente gesien as die grootste voordeel in die verhouding, omdat die agente as gevolg van die wedersydse beheer eerder met verbandsinisiëerders as met banke wil werk. Die verbandsinisiëerders beskou die wedersydse beheer in die eiendomsproses as die rede waarom die agente hulle in die eerste plek by die transaksie betrek. Die wedersydse beheer word aangemoedig en gekontroleer deur kennis. Die party met die kennis, neem die beheer.

Die teenwoordigheid van **vertroue**, word gemeet aan die uitkomst van integriteit, afhanklikheid en bevoegdheid. Integriteit blyk uit die inagneming van mekaar wanneer keuses gemaak word (kyk afdeling 5.6.2). Verbandsinisiëerders neem die agente in ag deur elke moontlike opsie te oorweeg en deur te verseker dat daar 'n positiewe uitkoms rakende finansiering verkry word. Indien alle opsies misluk, of daar 'n opsie ontstaan wat nie tot die langtermynvoordeel van die derde-party sal wees nie, sal die verbandsinisiëerder dit duidelik en eties kommunikeer. Die agente se integriteit word deur verwysings aan verbandsinisiëerders geopenbaar, aangesien daar eiendomsagente se reputasie op die spel is wanneer hulle verbandsinisiëerders aanbeveel. Die idee dat daar gereelde werksverwysings is dra by tot die teenwoordigheid van integriteit. Die dimensie van afhanklikheid is ook ter sprake, weens die vertroue wat tussen die verbandsinisiëerder en die agent ontstaan. Die verbandsinisiëerders meen dat hulle op die agente kan staatmaak, omdat die agente doen wat hulle ooreenkom om te doen. Bevoegdheid kan nie ten volle geïdentifiseer word nie, bloot omdat die verbandsinisiëerders aandui dat agente nie beloftes kan maak nie en derhalwe kon bevoegdheid nie geanaliseer word nie. Die verbandsinisiëerders dui wel aan dat hulle agente sal vertrou om hul woord gestand te doen, sou daar beloftes aan hulle gemaak word. Vertroue kom wel in die belangegroepverhouding na vore, alhoewel bevoegdheid nie verseker word nie; in dié verband gee verbandsinisiëerders die agente waarmee hulle sterk verhoudings het die voordeel van die twyfel.

Toewyding ontstaan op 'n werksverwante en 'n persoonlike manier. Die verbandsinisiëerders sal enigtiets in hulle vermoë doen om die verhoudings te onderhou en ook te versterk. Dit is egter

moeilik om met nuwe agente verhoudings te bou as gevolg van die magstryd tussen banke en verbandsinisiëerders. Dit kan in die toekoms die verbandsinisiëerder se rol in die eiendomsproses skade doen. Alhoewel banke finansiële voordeel aan die agente verleen, stuur agente waarmee daar bestaande verhoudings is steeds hul kliënte na die verbandsinisiëerders toe, al kan hulle nie aan agente dieselfde finansiële voordele bied nie. Die Covid-19-pandemie is ook 'n faktor wat indirek tevredenheid beïnvloed, tesame met hoë werksladings.

Die verbandsinisiëerders is taamlik **tevrede** rakende die verhouding met die agente. Dit is duidelik dat die huidige COVID-19-pandemie dit moeilik maak om uit te reik na die agente toe en die verhoudingsbande te versterk. Die tevredenheid is veral opmerklik omdat die verhoudings nie net werksverwant nie, maar ook persoonlik is.

Die **soort verhouding** tussen die verbandsinisiëerders en die aktevervaardigers is gemeenskaplik. Dit is vasgestel uit die data-analise wat aandui dat verbandsinisiëerders nie gunste aan die agente verskaf bloot om iets terug te verwag nie. Die verbandsinisiëerders is van mening dat die agente dieselfde voel, juis omdat daar steeds verwysings deurkom al kan hulle eerder persoonlik voordeel by die banke trek. Die verbandsinisiëerders dui aan dat hulle oor die agente omgee, selfs al kan hulle nie daarby baat nie. Hulle sal selfs 'n finansieringsproses na SA Home Loans verwys sodat die agent se transaksie kan voortgaan, al vind hulle geen baat daarby nie. Die gemeenskaplike en langtermyn aard van die verhouding kom sterk na vore.

Die teenwoordigheid van 'n langtermynverhouding kan geïdentifiseer word deur die teenwoordigheid van die verhoudingsuitkomste in die verhouding tussen die verbandsinisiëerder en die agente. Ter beantwoording van spesifieke navorsingsvraag 3, is dit duidelik dat die agente se kommunikasiebestuur nie tweerigting-simmetries van aard is nie, as gevolg van die afwesigheid van terugvoer en beperkte balans in kommunikatiewe praktyke. Simmetriese verhoudingsboustrategieë word egter onwetend geïmplementeer en dra by tot die ontstaan van die uitkomste van sterk verhoudings.

7.2.6 Spesifieke navorsingsvraag 4: Bevindinge uit die semi-gestruktureerde onderhoude met die aktevervaardigers

Die vierde navorsingsvraag lui as volg (kyk afdeling 1.2.4):

Wat is die aktevervaardigers in Potchefstroom se persepsie van hulle kommunikasiebestuur met top-eiendomsagente met die doel om goeie verhoudings te bou?

Die volgende doelstelling is uit hierdie vraag geformuleer (kyk afdeling 1.3.4):

Om te bepaal wat die aktevervaardigers in Potchefstroom se persepsie is van hulle individuele kommunikasiebestuur, met die doel om goeie verhoudings met eiendomsagente te bou, deur middel van semi-gestruktureerde onderhoude.

Die bevindinge van die semi-gestruktureerde onderhoude met die aktevervaardigers is in Hoofstuk 6 bespreek. Die semi-gestruktureerde onderhoude is met behulp van voorafopgestelde onderhoudskedule gestruktureer, soos weergegee in afdeling 3.3.4. Tydens die data-analise is antwoorde op spesifieke navorsingsvraag 4 bespreek en derhalwe is die navorsingsdoelwit wat uiteengesit is, ook bereik. Die bevindinge vanuit die aktevervaardigers se perspektief aangaande die teenwoordigheid van tweerigting-simmetriese kommunikasie word eerstens verduidelik, waarop die strategieë en uitkomst aangaande die belangegroepverhoudingbestuursteorie bespreek sal word.

7.2.6.1 Tweerigting-simmetriese kommunikasiepraktyke

Gedeelde belange kom na vore in die kommunikasie tussen die agente en die aktevervaardigers. Dit is duidelik dat daar gedeelde mag is in die verhouding en die partye met die mag, is gewoonlik die party wat die kennis het. Die mag wat die gedeelde belange reguleer, verskuif soos wat die transportproses verloop. Elke partye moet sy rol vertolk ten einde te verseker dat die gemeenskaplike doelwit, of dan die gedeelde belang, na vore kom en bereik word. Die partye neem mekaar ook se opinies in ag in hul werkspraktyke.

Die belang van **terugvoer** word deur die aktevervaardigers herken en derhalwe ook geïmplementeer om die vloei van die transaksie te verseker. Gereelde terugvoer aan die agente is belangrik omdat dit die agente op hulle gemak sit en sodoende ook aandui dat die aktevervaardiger bevoeg is om sy werk te doen. Die aktevervaardiger bestuur terugvoer deur middel van weeklikse verslae, waarop die stand van die transaksie aangedui word. Die aktevervaardigers stuur hierdie verslae aan, sodat die kommunikasie vloei en daar ook duidelikheid is rakende die transaksie. Agente sal soms, na ontvangs van hierdie verslae, WhatsApp boodskappe of telefoniese oproepe maak om enige onduidelikhede uit te skakel, maar dit is nie 'n gegewe nie.

Die idee dat beide partye se opinies in ag geneem word, dui op die teenwoordigheid van **balans**. Dit is ook 'n meganisme, volgens die aktevervaardigers, om tevredenheid in die verhouding te bevestig. Aktevervaardigers beskou mag as 'n produk van kennis, en derhalwe word die mag om te kommunikeer toegeskryf aan die party met die kennis. Aktevervaardigers beskik oor kennis

oor wetlike prosesse en derhalwe twyfel die navorser of gebalanseerde kommunikasie geskied, aangesien kennis van wetlike prosesse grotendeels by die aktevervaardigers lê.

Kommunikasie word beskou as eties, juis omdat die aktevervaardigers hulle agente in ag neem en deursigtig met hulle kommunikeer oor wetlike prosesse en stappe. Die kommunikasie wat die aktevervaardigers aan die agente verskaf, is duidelik en word gereeld opgedateer en bygewerk – derhalwe beskou die navorser dit as opreg en omvattend. Die agente ontvang een keer per week hierdie verslae, wat aandui waar die transaksie trek en ook die nuutste verwikkelinge rakende die transaksie aandui. Kommunikasie is dus ook geskik vir die gehoor waarmee die aktevervaardigers kommunikeer.

Ware tweerigting-simmetriese kommunikasie kan egter nie ten volle geskied nie, gegewe die afwesigheid van terugvoer en balans. Terugvoer speel 'n belangrike rol daarin om die kommunikasieproses te laat vloei en terugvoer is slegs eensydig waargeneem tussen die aktevervaardigers en die agente. Balans speel ook 'n rol, juis omdat elke party deur middel van balans sy opinie kan deel en voel dat hy ook belangrik geag word in die kommunikasieproses. Die afwesigheid van vasgestelde sisteme om terugvoer aan te moedig vanaf die agente, en ook die feit dat kennis die mag om te kommunikeer beheer, is twee redes waarom die navorser nie kommunikasie as ware tweerigting-simmetries kan bevestig nie.

7.2.6.2 Belangegroepverhoudingbestuursteorie (verhoudingsboustrategieë en uitkomst van sterk verhoudings)

Die navorser let op dat daar nie werklik vasgestelde strategieë in plek is nie, maar dat die aktevervaardigers tog onwetend interpersoonlike verhoudingsboustrategieë gebruik. Aktevervaardigers is toegewy aan inligtingverspreiding en doen dit gereeld sonder dat daar daarvoor gevra hoef te word. Dit wys dat **toegang** as 'n strategie deur die aktevervaardigers onbewustelik geïmplementeer word. **Netwerkvoering** is 'n strategie wat algemeen gebruik word. Aktevervaardigers reik uit na die agente toe, woon sosiale aangeleenthede by waarna die agente hulle nooi en bied ook opleiding aan die agente. Die opleiding dien as bemaatiging vir die agente sodat hulle insig kan kry in hoe om probleme op te los en derhalwe kan dit as die interpersoonlike strategie, genaamd die **deel van take**, geklassifiseer word. Daar is ook 'n algemene **positiewe** sentiment rondom die verhouding en die aktevervaardigers benadruk die vertroue wat in die verhouding bestaan sowel as die belang van hierdie vertroue. Die aktevervaardigers het ook genoem dat hulle doen wat vir die agente belangrik is (**sekerheid en egtheid**), hulle eerlik is met die agente (**openlikheid**), en saam met die agente werk (**gedeelde kommer**) as gevolg van die gemeenskaplike voordeel (**integreerend**). Die navorser kan wel vasstel dat die aktevervaardigers

interpersoonlike verhoudingsboustrategieë benut, maar beveel aan dat daar vasgestelde tegnieke in plek is juis omdat hierdie strategieë aanleiding gee tot die bou van sterk verhoudings.

Die uitkomst van sterk verhoudings word beskou as belangrik wanneer daar gewerk word na die ontstaan van langtermynverhoudings. Die **wedersydse beheer** in die verhouding is onderhewig aan kennis. Die agent het beskik oor die beheer in die begin van die transaksie, omdat die agent die mag en die kennis het om die transaksionele proses te begin. Wanneer die agent sy beheer toepas, word die kontrak geskryf en alle nodige dokumentasie ingesamel. Na afloop van hierdie proses, oorhandig die agent die beheer aan die aktevervaardiger, omdat regs kennis nodig is om die transaksie te voltooi. Die agente verloor derhalwe beheer maar daar is steeds agente wat die beheer wil hou. Hierdie agente word gesien as agente waarmee die aktevervaardigers nie vertrouensverhoudings het nie en nie en nie die werkspraktyke van die aktevervaardiger verstaan nie. Dit kan ook toegeskryf word aan die persoonlikheidstipe van die agent. Die wedersydse beheer berus derhalwe weereens by die party wat die kennis het en sodoende reguleer die kennis ook die beheer.

Vertroue in die verhouding word gebaseer op drie dimensies. Die aktevervaardigers meen dat die agente integriteit het, en ook die aktevervaardigers met integriteit hanteer, omdat agente hulle in ag neem wanneer dit kom by besluitnemingsprosesse. Die agente neem ook die aktevervaardigers in ag in terme van die diens wat hulle lewer en ook hulle kennis. Integriteit is belangrik omdat partye se reputasie in die slag kan bly indien een party nie die ander party in ag neem nie. Die aktevervaardigers dui aan dat hulle regverdig deur die agente hanteer word en dat ongeregtheid nog nie geskied het nie. Die aktevervaardigers verwys na teleurstelling indien die agente transporte na ander oordragsprokureurs verwys, maar erken ook dat dit nie noodwendig die agent se keuse is nie, maar dié van die verkopers. Die afhanklikheid in die verhouding kom na vore juis omdat die aktevervaardigers meen dat hulle op agente kan staatmaak – hetsy dit is om FICA-dokumentasie in te samel of om in die toekoms werk te ontvang. Daar is 'n sterk gevoel by die aktevervaardigers dat die agente geloofwaardig is. Bevoegdheid is egter moeilik om vas te stel, omdat agente nie beloftes maak nie. Hulle kom wel hulle ooreenkomste na en dus glo die aktevervaardigers dat, indien die agente beloftes maak, hulle genoeg vertroue in die agente het om dit wat hulle beloof na te kom. Dit is duidelik dat die drie dimensies van vertroue teenwoordig is, alhoewel bevoegdheid nie ten volle geassesseer kan word nie. Vertroue kan derhalwe as 'n teenwoordige uitkoms beskou word.

Die aktevervaardigers meen verder dat die agente **toegewy** is om 'n verhouding met hulle te bou, omdat die agente hulle in werksverwante sake betrek en ook werk na hulle verwys. Die

aktevervaardigers meen dat hulle ook omgee oor die agente juis omdat hulle uit hulle pad sal gaan om die agente in transaksies tegemoet te kom, al is dit ten koste van hulself. Die aktevervaardigers meen ook dat die agente waarmee daar langtermynverhoudings ontstaan, lojaal is teenoor hulle en dat die loyaliteit ook die aktevervaardigers se toewyding versterk.

Die aktevervaardigers dui aan dat hulle slegs relatief **tevrede** is met die verhoudings wat met agente ontstaan. Dit is weens die huidige COVID-19-pandemie, wat dit baie moeilik maak vir aktevervaardigers om nuwe verhoudings te bou. Aktevervaardigers steun egter op huidige verhoudings. Die aktevervaardigers meen ook dat hulle bereid is om tyd aan die verhoudings te bestee. Daar is nie volkome tevredenheid rakende die bou van nuwe verhoudings nie, maar in die konteks van die studie is daar tevredenheid met bestaande verhoudings.

Die **soort verhouding** wat ontstaan is 'n gemeenskaplike verhouding, omdat daar nie verwagtinge in die verhouding ontstaan nie. Aktevervaardigers meen dat indien hulle gunstig optree teenoor agente, of andersom, daar nie 'n konkrete teenverwagting is nie behalwe goeie diens. Die goeie diens is 'n onuitgesproke verwagting maar tog 'n belangrike aspek van die partye se werksverrigting en indien dit afwesig is kan die aktevervaardiger ook skade lei. Die aktevervaardigers meen dat hulle omgee vir die agente, selfs al gee die agente nie vir hulle om nie. Dit is wel duidelik dat die aktevervaardigers van mening is dat die agente waarmee hulle 'n verhouding het wel omgee oor hulle, ongeag of die aktevervaardigers iets in ruil kan bied daarvoor. Alhoewel daar neigings is na 'n uitruilverhouding, beskou die navorser die verhouding as grotendeels, gemeenskaplik van aard.

Die navorsingsbevindinge dui aan dat die verhoudingsuitkomste (wedersydse beheer, vertroue, toewyding en tevredenheid) teenwoordig is in die verhouding, uit die aktevervaardigers se perspektief. Die soort verhouding wat ontstaan is verder gemeenskaplik van aard. Derhalwe kan daar vasgestel word dat die aktevervaardigers langtermynverhoudings met eiendomsagente in Potchefstroom het.

Dit is egter noemenswaardig dat, alhoewel daar langtermynverhoudings tussen die aktevervaardigers en die agente bestaan, dit nie op die beginsels van tweerigting-simmetriese kommunikasie gebaseer is nie, maar eerder volgens die navorser die resultaat is van die onbewustelik implementering van verhoudingsboustrategieë.

7.3 BEANTWOORDING VAN DIE ALGEMENE NAVORSINGSVRAAG

Uit die bostaande gevolgtrekkings, poog die navorser om die algemene navorsingsvraag te beantwoord (kyk afdeling 1.1.5):

Hoe word kommunikasie deur die top eiendomsagente by Engel & Völkers, Remax en Theo Eiendomme in Potchefstroom bestuur om goeie verhoudings met sleutelbelangegroep te bou?

Die navorsingsvraag word beantwoord aan die hand van die riglyne van die teorieë wat hierdie studie begrond.

7.3.1 Kommunikasiepraktyke tussen die eiendomsagente en die sleutelbelangegroep (verbandsinisiëerders en aktevervaardigers)

Ware tweerigting-simmetriese kommunikasie kom nie na vore tussen die agente en hul sleutelbelangegroep nie. Die stelling word gemotiveer deur die agente se menings dat terugvoer ontvang word, dat die aard van terugvoer genoegsaam is en dat dit nie noodwendig nodig is vir die agente om deurlopend terugvoer aan die aktevervaardigers en verbandsinisiëerders te verskaf nie. Hierdie persepsie word ook gesteun deur beide die verbandsinisiëerders en die aktevervaardigers. Alhoewel hulle terugvoer verskaf aan die agente, vind hulle opvolgkommunikasie kommunikasie vanaf die agente onnodig. Dit is ook duidelik dat die sleutelbelangegroep nie noodwendig wil hê dat die agente terugvoer moet stuur ná die ontvangs van verslae nie. Alhoewel die agente en die sleutelbelangegroep nie die stand van terugvoer as 'n probleem beskou nie, sien die navorser dit steeds as problematies, juis omdat die vloei van kommunikasie nie plaasvind nie. Die agente wat ná ontvangs van vorderingsverslae opvolg, word ook geklassifiseer as 'n agent met 'n bepaalde persoonlikheidstipe of 'n agent wat nie vertrou in die sleutelbelangegroep het nie. Die idee dat agente soms reageer op terugvoer, wys op 'n beduidende tekort aan strategieë om tweerigting-simmetriese kommunikasie aan te moedig en wys dat dialoog en interaksie deur die agente verlang word.

Balans word ook nie volkome gevind nie. Die agente dui aan dat hulle gebalanseerde kommunikasiebeginsels toepas, maar die navorser let op dat al die partye aandui dat balans in die kommunikasie geregleer word deur kennis. Die navorser kan hieruit vasstel dat 'n groot gedeelte van kennis by die verbandsinisiëerders en aktevervaardigers berus. Derhalwe word daar bevraagteken of die agente steeds die vrymoedigheid het om te kommunikeer wanneer die kennis nie by hulle berus nie. Dit kan wees dat die agent moontlik voel dat 'n aktevervaardiger, byvoorbeeld, 'n seker aansien geniet en dat 'n agent moeilik op 'n gebalanseerde wyse met die

oordragsprokureur kommunikeer, omdat kommunikasie met prokureurs nie altyd gemaklik is nie en meer formeel van aard is.

Die soort kommunikasie wat tussen die agente en sy sleutelbelangegroepes geskied neig meer na eenrigtingkommunikasie, juis omdat die sleutelbelangegroepes terugvoer deur middel van outomatiese elektroniese sisteme aan die agente verskaf, en derhalwe die party is wat die inligting versprei en nuwe verwickelinge openbaar. Die navorser kan gevolglik nie die soort kommunikasie as ware tweerigting-simmetriese kommunikasie klassifiseer nie, maar eerder as eenrigtingkommunikasie. Die normatiewe model, die simmetriese tweerigtingmodel, vind derhalwe nie inslag in die werksisteme van die eiendomsagent, aktevervaardiger of verbandsinisiëerder nie.

7.3.2 Verhoudings tussen die eiendomsagente en die sleutelbelangegroepes (verbandsinisiëerders en aktevervaardigers)

Dit blyk dat die agente sowel as die sleutelbelangegroepes in die algemeen tevrede is met die verhouding wat hulle met mekaar het. Verhoudingstevredenheid dui, volgens die literatuur, op sterk verhoudings en is deurslaggewend vir agente se sukses in 'n mededingende mark. Die partye stem ooreen dat daar 'n verhouding is, maar dit is egter belangrik om hierdie stelling te analiseer op grond van die belangegroepverhoudingbestuursteorie. Die navorser het hier tot die beslissing gekom dat die partye se persepsies ooreen stem met die beginsels van die belangegroepverhoudingsbestuursteorie. Die agente, verbandsinisiëerders en aktevervaardigers het almal aangedui dat hulle nie doelbewus strategieë gebruik om verhoudings te bou nie, maar uit die data-analise kon die navorser vasstel dat al die partye onbewustelik simmetriese verhoudingsboustrategieë implementeer. Die verhoudingsboustrategieë van toegang, positiwiteit, openlikheid, netwerkvoering, sekerheid en egtheid, die deel van take, integrasie en gedeelde kommer word deur al die partye gebruik. Die strategieë word egter nie bewustelik beplan en geïmplementeer nie en geskied dus op lukrake wyse sonder dat hulle eers weet hulle voer 'n strategie uit.

Die uitkomst van sterk verhoudings is tot meerdere en mindere mate sigbaar in die partye se verhoudings met mekaar. Wedersydse beheer kom voor volgens die agente, sowel as die verbandsinisiëerders en ook die aktevervaardigers. Die navorser kan op grond hiervan die verhouding as positief en stabiel klassifiseer (kyk afdeling 2.4.3.1). Wedersydse beheer word deur die agente, sowel as die verbandsinisiëerders en die aktevervaardigers, erken as 'n aspek wat nie net in die verhouding na vore kom nie, maar ook in die werksisteem, omdat dit die mag in die werksproses reguleer en beheer. Die idee dat die mag geregleer word deur die kennis in die

verhouding sorg ook vir stabiliteit en positiwiteit, omdat elke party 'n kans het om beheer te neem in die verhouding en sodoende ook tevrede voel met hul rol in die verhouding.

Die resultaat van vertroue word verkry wanneer partye in die verhouding hul ooreenkomste aan mekaar nakom. Die uitkoms van vertroue is egter onderhewig aan die teenwoordigheid van integriteit, afhanklikheid en bevoegdheid – ook bekend as die drie dimensies van vertroue. Integriteit is die gevoel dat daar in etiese en regverdigse besigheidspraktyke betree word. Die agente meen dat integriteit by hulle sleutelbelangegroepes ontstaan en steun hulle persepsie deur aan te dui dat hul sleutelbelangegroepes eties te werk gaan en ook regverdig optree. Beide die verbandsinisiëerders en die aktevervaardigers deel hierdie sentiment. Die aktevervaardigers meen dat hulle soms voel of hulle nie werklik regverdig behandel word nie, maar dit is nie met betrekking tot die verhouding of die agent nie, maar eerder omdat hulle graag oordragte sal wil kry. Dit is relevant en belangrik om te noem dat die agent nie in beheer is wanneer aktevervaardigers aangestel word nie, alhoewel hulle 'n invloed het in die verkoper se besluit.

Afhanklikheid dui op geloofwaardigheid tussen die partye. Die agente is lojaal aan hulle verbandsinisiëerders en aktevervaardigers as gevolg van die bestaande verhouding. Die agente voel dat die belangegroepes ook aan hulle lojaal is. Die sentiment wat by die agente sowel as die verbandsinisiëerders en aktevervaardigers ontstaan dui daarop dat die partye kan staatmaak op mekaar en dat hulle loyaliteit ervaar.

Bevoegdheid word gedefinieer as die partye se toegang tot hulpbronne om te doen wat hulle aan mekaar beloof het. Dit is duidelik die agente en hulle sleutelbelangegroepes saamstem dat die agente nie beloftes kan maak nie. Dit is van belang dat die sleutelbelangegroepes aangedui het, dat alhoewel daar nie beloftes gemaak word nie, hulle vertroue het in die agente om beloftes na te kom indien hulle dit sou maak. Dit dui volgens die navorser op sterk vertroue in die verhouding, omdat die partye voel dat hulle ook in hipotetiese situasies op mekaar kan steun. Dit bevestig die vertroue maar dui ook aan dat daar 'n bestaande vertrouensverhouding is.

Die navorser kan ook aandui dat die agente en hulle sleutelbelangegroepes toegewy is aan die verhouding en bereid is om bande te versterk met mekaar. Dit is egter moeilik om tyd aan die verhouding te spandeer, as gevolg van die huidige COVID-19-pandemie. Die navorser beskou dit nie as 'n bron van kommer nie, maar beveel aan dat die toewyding later weer geanaliseer moet word wanneer die pandemie nie meer relevant is nie, om die invloed daarvan op die toewyding in die verhouding vas te stel en te bepaal of die toewyding herstel is.

Tevredenheid verwys na die gunstige gevoel wat tussen partye in die verhouding ontstaan en die bereidwilligheid om tyd aan mekaar te spandeer en ook hulself aan mekaar te openbaar. Die navorser kan aflei dat verhoudings nie slegs werksverwant is nie, maar dat hierdie verhoudings gevorder het tot op persoonlike vlak. Dit is egter moeilik om verhoudings te bou as gevolg van die COVID-19-pandemie, wat 'n beperking plaas op sosiale kontak. Die probleem kom voor by die verbandsinisiëerders en die aktevervaardiger ook. Dit is verder ook kommerwekkend dat verbandsinisiëerders ontevrede is met die beperkings op die bou van nuwe verhoudings, juis omdat die banke tans direk met agente skakel en aan die agente voordele bied wat verbandsinisiëerders nie kan ewenaar nie. Die belang van die verbandsinisiëerder word dus bedreig en hulle maak staat op bestaande verhoudings.

Uit die data-analise kan die navorser vasstel dat die agente en die sleutelbelangegroepe van mening is dat die verhouding tussen hulle gemeenskaplik van aard is, juis as gevolg van die sentiment dat partye omgee vir mekaar, moeite doen vir mekaar en ook gunstig optree teenoor mekaar. Dit is egter duidelik vanuit die navorser se perspektief dat daar eerder 'n uitruilverhouding bestaan, as gevolg van onderliggende voordele wat elkeen uit die verhouding kry.

Die navorser kom tot die slotsom dat daar 'n verhouding tussen die agente en hulle sleutelbelangegroepe bestaan, maar dat hierdie verhoudings nie gegrond is in die beginsels van tweerigting-simmetriese kommunikasie nie. Die navorser klassifiseer die soort kommunikasie as eenrigting van aard, omdat die terugvoer eensydig is en omdat balans nie ten volle geskied nie. Die navorser betoog egter dat die verhouding tussen die agente en hulle sleutelbelangegroepe te danke is aan die onbewustelik implementering van simmetriese verhoudingsboustrategieë, omdat hierdie strategieë die uitkomst van sterk verhoudings aanmoedig. Hierdie afleiding word gemaak juis omdat die verhoudings nie gegrond is in tweerigting-simmetriese kommunikasie, soos aanbeveel nie.

Die studie bevraagteken verder ook die literatuur wat voorstel dat sterk verhoudings na vore kom waar tweerigting-simmetriese kommunikasiepraktyke in plek is, juis omdat daar in die konteks van die studie sterk verhoudings ontstaan, maar kommunikasie nie werklik tweerigting-simmetries van aard is nie. Dit is teenstrydig met die algemene voorstelling dat tweerigting-simmetriese kommunikasie aanleiding gee tot sterk verhoudings.

Dit blyk verder dat die COVID-19-pandemie, die besige mark en 'n nuwe bedreiging deur banke 'n invloed het op die kommunikasie en verhoudings tussen die eiendomsagente en die sleutelbelangegroepe.

7.4 VOORSTELLE AAN DIE AGENTE EN SLEUTELBELANGEGROEPE

Die studie fokus op hoe agente met sleutelbelangegroepes kommunikeer om sodoende te kan baat by verhoudings met aktevervaardigers en verbandsinisiëerders. Dit het egter onder die navorser se aandag gekom dat verbandsinisiëerders ook hulp in die nabye toekoms gaan benodig, vanweë die toename in banke wat agente direk nader en op grond van hulle verwysings vir hulle finansiële vergoeding gee. Dit is kommerwekkend want verbandsinisiëerders kan nie die vergoeding ewenaar nie en derhalwe moet die verbandsinisiëerder staatmaak op bestaande verhoudings met die agente vir volgehoue werksverskaffing. Dit is egter moeilik vir die verbandsinisiëerders om gedurende die huidige pandemie nuwe verhoudings te bou en dit gee vir banke die geleentheid om agente direk te nader. Die navorser beveel derhalwe aan dat die verbandsinisiëerders daarop fokus om nuwe verhoudings te bou, om te verhoed dat hulle sukses in die toekoms in die weegskaal geplaas word. Hierdie verhoudings met die agente is van belang om seker te maak dat hulle nie deur banke gedomineer word nie en steeds aktief hulle beroep kan beoefen.

Die navorser kom ook tot die gevolgtrekking dat terugvoersisteme wat deur die aktevervaardigers en verbandsinisiëerders gebruik word geassesseer moet word, sodat die onmiddellikheid daarvan verbeter kan word om terugvoer aan te moedig.

Eiendomsagente word ook aangemoedig om vasgestelde terugvoersisteme te implementeer wat verseker dat hulle ook terugvoer aan die verbandsinisiëerders en aktevervaardigers kan verskaf. Dit sal dialoog en tweerigting-simmetriese kommunikasie aanmoedig.

Die navorser raai verder aan dat die balans in die kommunikasie hersien word om seker te maak dat balans werklik plaasvind. Die balans moet ook op 'n manier verseker word en nie net deur die kennis gelei word nie, omdat 'n tekort aan balans nie die uitkomst van tweerigting-simmetriese kommunikasie ondersteun nie.

Die navorser kan verder ook aflei en redeneer dat diesisteamteorie eintlik 'n eenrigting ondertoon het, juis omdat dit handel oor die balans van die sisteem end at terugvoer die rol speel om balans te behou. Terugvoer word nie gebruik om al die sisteme se belange in ag te neem nie. Wat in die konteks van die studie plaasvind. Die drie-ledige verhouding wat teenwoordig is in hierdie konteks kan beskou word as 'n gedwonge verhouding (sisteem) om die doelwit te bereik. Wanneer die doelwit beveredig is, word balans in die sisteem ook bevredig. Terugvoer se funksie is om die doelwit te bereik. Wanneer die doelwit bereik word, is die partye ook tevrede met die

verhouding. Terugvoer word in hierdie studie beskou as een-tot-een, en derhalwe in teenstelling met een-tot-baie speel die gereeldheid van terugvoer en mag nie so 'n groot rol nie.

Die navorser stel verder voor dat die agente sowel as die verbandsinisiëerders en aktevervaardigers begin om vasgestelde verhoudingsboustrategieë op 'n beplande en doelgerigte wyse te implementeer, omdat hierdie strategieë kan sorg vir die teenwoordigheid van verhoudingsuitkomst, soos uiteengesit in die belangegroepverhoudingbestuursteorie.

7.5 BEPERKINGS VAN DIE STUDIE EN VOORSTELLE VIR TOEKOMSTIGE STUDIES

Die beperkings in hierdie studie word as volg geïdentifiseer:

Hierdie studie is slegs relevant tot die Potchefstroomse eiendomsmark, wat hoogs mededingend is. Verder het die kwalitatiewe studie slegs top-eiendomsagente wat by die top-agentskappe werkzaam is, asook twee verbandsinisiëerders en twee aktevervaardigers wat nou met hierdie agente saamwerk, as deelnemers in die studie betrek. Die bevindinge kan dus nie veralgemeen word na ander dorpe, agentskappe, eiendomsagente, verbandsinisiëerders of aktevervaardigers nie. Die doel van die studie was egter nie om te veralgemeen nie, maar eerder om ryk en in-diepte inligting vanaf die deelnemers te bekom om die probleem te ondersoek. Die navorser stel egter voor dat soortgelyke studies in ander dorpe uitgevoer word, waar meer eiendomsagente, verbandsinisiëerders en aktevervaardigers by die studie betrek kan word. Dit kan in toekomstige studies ook oorweeg word om kwantitatief te werk te gaan om sodoende veralgemeenbare data in te win.

Verder het die studie gefokus op die kommunikasie en verhoudings tussen eiendomsagente, verbandsinisiëerders en aktevervaardigers. Dit is egter duidelik dat ander eksterne belangegroep, soos verkopers en kopers, ook die kommunikasie- en verhoudingsbestuur in die eiendomsproses beïnvloed. Die eiendomsagente het onder andere aangedui in die studie dat hulle sleutelbelangegroep ook kopers en verkopers insluit, omdat daar sonder hulle nie 'n transaksie kan plaasvind nie. Hierdie twee groepe word dus ook as sleutelbelangegroep geïdentifiseer wat 'n wesenlike invloed op eiendomsagente se werksaamhede uitoefen. Daarom word daar voorgestel dat verkopers en kopers by toekomstige kwalitatiewe studies betrek word om ook hul persepsie oor kommunikasie en verhoudingsbou met eiendomsagente te bestudeer.

7.6 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die persepsies van die top-eiendomsagente van die top-drie eiendomsagentskappe in Potchefstroom bespreek. Die persepsies van die geïdentifiseerde sleutelbelangegroepes, die verbandsinisiëerders en die aktevervaardigers, is ook bespreek. Die verhouding wat die agente met hulle sleutelbelangegroepes het, is volgens die riglyne van die tweerigting-simmetriese kommunikasieteorie, sowel as die belangegroepverhoudingsbestuursteorie, ontleed. Die vier spesifieke navorsingsvrae, asook die algemene navorsingsvraag, is hier beantwoord.

Hierdie studie dui die belang van sterk verhoudings met belangegroepes aan, en ook hoe hierdie verhoudings 'n beduidende impak op die sukses van 'n organisasie of entiteit kan hê. Die soort kommunikasie wat gebruik word om hierdie verhoudings te bou, word gewoonlik as tweerigting-simmetries van aard beskou, maar hierdie teoretiese stelling word nie deur hierdie studie ondersteun nie. Die verhoudings wat die agente met hul sleutelbelangegroepes het, is egter gevestig en kan gesien word as langtermyn, alhoewel dit nie op tweerigting-simmetriese kommunikasiepraktyke gebaseer word nie. Dit is ook van belang om te noem dat hierdie verhoudings 'n bydrae lewer tot die agent se sukses in die druk eiendomsmark van Potchefstroom.

Alhoewel hierdie studie slegs op die top-agente van die top-drie agentskappe gefokus het, kan hierdie studie relevant wees vir enige agent in Potchefstroom wat wil fokus om mededingend te presteer in die mededingende mark en sukses wil behaal. Dit kan ook van belang wees vir eiendomsagentskappe wat sukses in die mark wil bekom en hulle agente wil bemagtig om suksesvol te wees. Die studie maak dus 'n praktiese bydrae tot die eiendomsmark.

Die bevindinge van hierdie studie word in tabel 7-2 weergegee. Hierdie tabel vertoon die persepsies van die partye wat aan die studie deel geneem het, in 'n poging om die bevindinge op die algemene navorsingsvraag te vereenvoudig.

Tabel 7-2: Vergelyking van die kwalitatiewe bevindings ten einde die algemene navorsingsvraag te beantwoord

Teorie	Konstrukte	Eiendomsagente	Verbandsinisieerders	Aktevervaardiger	Gevolgtrekking
Tweerigting-simmetriese kommunikasie	Gedeelde belang	Gedeelde belang in kommunikasiesisteme word herken en is teenwoordig.	Gedeelde belang teenwoordig in die kommunikasieproses met agente.	Gedeelde belang kom na vore in kommunikasie met die agente.	Gedeelde belang bestaan
	Terugvoer	Terugvoer word ontvang deur sisteme wat nie onmiddellikheid aanmoedig nie. Terugvoer word ook nie geïnisieer deur agente nie.	Terugvoer word verskaf aan agente. Kry soms opvolgkommunikasie deur WhatsApp of telefoniese gesprekke.	Terugvoer word verskaf aan agente en nie ontvang nie. Slegs soms deur middel van WhatsApp en telefoniese gesprekke.	Terugvoer ontbreek
	Balans	Kom nie ten volle voor nie, as gevolg van kennis wat die balans beïnvloed. Kennis berus soms meer by die sleutelbelangegroep.	Balans kom gedeeltelik na vore in die kommunikasie met die agente. Tekort aan geldige voorbeelde oor die balans kom na vore.	Gebalanseerde kommunikasie vind nie plaas nie, as gevolg van kennis wat mag om te kommunikeer beheer.	Balans ontbreek
	Etiese kommunikasie	Kommunikeer eties as gevolg van deursigtigheid en kommunikasie wat opreg, geskik en omvattend is.	Kommunikasie is weereens eties met die agente en word op die prinsiepe van omvattendheid, opregtheid, geskiktheid en deursigtigheid gebaseer.	Kommunikasiepraktyke is deursigtig, opreg, geskik en omvattend en word derhalwe beskou as eties van aard.	Etiese kommunikasie ontstaan

Belangegroep-verhouding-bestuursteorie: verhoudingsbou strategieë	Toegang; Positiwiteit; Openlikheid; Netwerkvoering; Sekerheid en egtheid; Deel van take; Integrerend (ondersoekend); Verspreidend; en Gedeelde belang (gedeelde kommer)	Implementeer die volgende simmetriese strategieë onbewustelik: positiwiteit, gedeelde kommer, integrerend, openlikheid, deel van Take, sekerheid en egtheid, toegang en netwerkvoering.	Nie uiteengesette strategieë nie. Hulle maak onwetend gebruik van toegang, positiwiteit, openlikheid, netwerkvoering, sekerheid en egtheid, deel van take, integrerend en gedeelde kommer.	Implementeer simmetriese verhoudingsboustrategieë onbewustelik. Strategieë sluit in: toegang, positiwiteit, openlikheid, netwerkvoering, sekerheid en egtheid, deel van take en integrerend.	Simmetriese verhoudingsbous-trategieë word onwetend geïmplementeer
Belangegroep-verhouding-bestuursteorie: uitkomst van sterk verhoudings	Wedersydse beheer	Kom na vore in die verhouding. Berus op kennis, wat mag verleen om die verhouding te beheer.	Kom na vore in die verhouding met die agente. Berus op die gemeenskaplike doelwit en voordeel wat ontstaan.	Kom na vore in die verhouding met agente as gevolg van die gedeelde doelwit wat ontstaan.	Wedersydse beheer ontstaan as 'n uitkoms
	Vertroue	Daar ontstaan vertroue met betrekking tot die dimensies van integriteit en afhanklikheid. Bevoegdheid ontbreek egter op grond van die idee dat beloftes nie gemaak kan word nie.	Vertroue kom na vore as gevolg van die dimensies van integriteit en afhanklikheid. Bevoegdheid is nie getoets nie maar die persepsie dui dat hulle weet bevoegdheid sal geskied	Vertroue kom na vore.	Vertroue ontstaan as 'n uitkoms

			indien dit op die proef gestel word.		
	Toewyding	Bereidwilligheid om verhoudings met belangegroepe te bou.	Toewyding vind in hierdie konteks plaas, maar daar is aspekte wat toewyding in die toekoms mag beïnvloed.	Toegewyd om 'n verhouding te bou en aandag aan die verhouding te spandeer.	Toewyding ontstaan as 'n uitkoms
	Verhoudingstevredenheid	Tevrede oor die verhouding, maar sou graag meer tyd spandeer as hulle tyd tot hulle beskikking gehad het.	Tevredenheid oor huidige verhoudings met die agente ontstaan.	Tevrede met die verhouding wat tans met agente bestaan.	Verhoudingstevredenheid ontstaan as 'n uitkoms
	Soort verhouding	Die agente bevind hulself in 'n gemeenskaplike verhouding met die sleutelbelangegroepe.	Die verbandsinisiëerders dui aan dat die verhoudings wat met agente ontstaan gemeenskaplik van aard is.	Die aktevervaardiger se persepsie dui op die ontstaan van 'n gemeenskaplike verhouding.	Die soort verhouding tussen die agente en die belangegroepe is gemeenskaplik van aard.

BRONNELYS

- Adams. W.C. 2015. Conducting semi-structured interviews. In: K.E. Newcomer, H.P. Hatry & J.S. Wholey, *Handbook of practical program evaluation*, San-Francisco: Jhon Wiley & Sons. pp. 492-505.
- Alexander, C.S. Miesing, P. & Parsons, A.L. 2015. How important are stakeholder relationships? *Academy of Strategic Management Journal*, 4(1):1-6.
- Anderson, R. 2007. Thematic content analysis (TCA). *Descriptive presentation of qualitative data*. pp.1-4. <http://www.wellknowing-consulting.org/publications/pdfs/ThematicContentAnalysis.pdf> Datum van gebruik: 20 Jun. 2021
- Apuke, O.D. 2018. Another look at mapping the territory: seven traditions in the field of communication theory. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 6(12):34-40.
- Ariyawansa, R.G. 2009. Management of real estate principles of real estate development & management.
https://www.researchgate.net/publication/304580462_Management_of_Real_Estate_Principles_of_Real_Estate_Development_Management Datum van Gebruik: 18 Feb. 2020.
- Bailey, M. 2019. Snowball sampling in business oral history: accessing and analyzing professional networks in the Australian property industry. *Enterprise & Society*, 20(1):74-88.
- Barnham, C. 2015. Quantitative and qualitative research: perceptual foundations. *International Journal of Market Research*, 57(6):837-854.
- Baxter, L.A. & Babbie, E.R. 2004. *The basics of communication research*. Belmont, Calif.: Wadsworth.
- Bengtsson, M. 2016. How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *NursingPlus Open*, 2(1):8-14.
- Berscheid, E. & Reis, H. T. 1998. *Attraction and close relationships*. In D.T Gilbert, S.T. Fiske & G. Lindzey, G. eds. *The handbook of social psychology*. McGraw-Hill. pp. 193-281.

- Bruning, S.D. & Ledingham, J.A. 1999. Relationships between organizations and publics: Development of a multi-dimensional organization-public relationship scale. *Public relations review*, 25(2), pp.157-158.
- Bryson, J. 1995. *Strategic Planning for public and non-profit organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Braun, V. & Clarke, V. 2012. Thematic analysis. In: H. Cooper, P.M. Camic, D.L. Long, A.T. Panter, D. Rindskopf & K.J. Sher. eds. *APA handbook of research methods in psychology, Vol. 2: Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological*. Washington, DC: American Psychological Association. pp. 57-71.
- BusinessTech. 2021. SA Reserve Bank hikes rates. <https://businesstech.co.za/news/finance/539164/sa-reserve-bank-hikes-rates/> Datum van gebruik: 18 Nov. 2021.
- Carpenter, D. 2018. Ethics, reflexivity and virtue. In: R. Iphofen & M. Tolich. eds. *The SAGE handbook for qualitative research ethics*. Londen: Sage. pp. 35-50.
- Caputo, A. 2013. Systemic stakeholders' management for real estate development projects. *Global business and management research: an international journal*, 5(1):66-82.
- CIPR. 2018. About us. https://www.cipr.co.uk/CIPR/About_Us/About_PR.aspx?WebsiteKey=0379ffac-bc76-433c-9a94-56a04331bf64. Datum van gebruik: 4 Feb. 2020.
- Cresswell, J.W. 2007. *Qualitative inquiry & research design: choosing among five approaches*. 2de Uitg. Londen: Sage.
- Clarkson, M.B.E. 1995. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1):92-117. doi.org/10.3138/9781442673496-013

- Craig, R.T. & Muller, H.L. 2007. eds. *Theorizing communication: Readings across traditions*. Londen: Sage.
- Crane, A. & Livesey, S. 2003. Are you talking to me? Stakeholder communication and the risks and rewards of dialogue. In J. Andriof, S. Waddock, S. Rahman and B. Husted. eds. *Unfolding stakeholder thinking 2: relationships, communication, reporting and performance*. Sheffield: Greenleaf.
- Cutlip, S.M., Center, A.H. & Broom, G.M. 2000. *Effective public relations*. 8ste uitg. Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall.
- Datko, J. 2015. On research methodology: Semi-structured interview in language pedagogy research. *Journal of language and cultural education*, 3(2)142-143.
- Davies, B. 2016. What is a Sole Mandate? <https://www.chaseveritt.co.za/news/what-is-a-sole-mandate/> Datum van gebruik: 7 Apr. 2021.
- Daymon, C. and Holloway, I. 2011. *Qualitative research methods in public relations and marketing communications*. 2de uitg. Abingdon, OX: Routledge.
- Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. 2005. Introduction. *The discipline and practice of qualitative research*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Doody, O. & Noonan, M. 2013. Preparing and conducting interviews to collect data. *Nurse researcher*, 20(5):1-7
- Du Plooy, G.M. 1997. Introduction to communication, Course book 2: Communication research. Kenwyn: Juta.
- Du Plooy, G.M. 2001. *Communication research: techniques, methods and applications*. Lansdowne: Juta.
- Du Plooy, G.M. 2009. *Communication research: techniques, methods and applications*. 2de uitg. Cape Town: Juta.

- DLA Piper & CBRE. 2016. Real estate investment in africa: the struggle between perception and reality. www.dlapiper.com Datum van gebruik: 5 Feb. 2020.
- Dozier, D.M., Grunig, L.A. & Grunig, J.E. 1995. Manager's guide to excellence in public relations and communication management. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Dragan, I.M. & Isaic-Maniu, A. 2013. Snowball sampling completion. *Journal of studies in social sciences*, 5(2): 160-177
- EAAB (Estate Agent Affairs Board). 2020. Multi Stakeholder Group. https://www.eaab.org.za/notifications/multi_stakeholder_group Datum van gebruik: 18 Maart 2020.
- Etikan, I., Musa, S.A. and Alkassim, R.S. 2016. Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American journal of theoretical and applied statistics*, 5(1):1-4.
- Faith, R. 2019. Real estate is an entrepreneurial business. In: E. Cohen. ed. *Real Estate Titans*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. pp. 89-102.
- Freeman, R.E. 1984. Strategic management: a stakeholder approach. Massachusetts: Pitman.
- Freeman, R.E. 2010. Strategic management: a stakeholder approach. New York: NY. Cambridge University Press.
- Freeman, R.E. & McVea, J. 2001. A stakeholder approach to strategic management. In: M. Hitt, E. Freeman & J. Harrison. eds. *The Blackwell handbook of strategic management*. pp.189-207. doi.org/10.2139/ssrn.263511
- Freeman, R.E. & Phillips, R.A. 2002. Stakeholder theory: a libertarian defense. *Business ethics quarterly*, 12(3):331-349.
- Georgievska, A. 2013. Communication, the importance of feedback and a study research on the rating of the two courses “advanced life support” and “emotional management in the areas of emergency”. EUT Edizioni Università di Trieste. www.openstarts.units.it/dspace/bitstream/10077/5754/1/Georgievska_inTigor5.pdf Datum van gebruik: 20 Jun. 2021

- Ghaljaie, F., Naderifar, M. & Goli, H. 2017. Snowball sampling: A purposeful method of sampling in qualitative research. *Strides in development of medical education*, 14(3):1-6.
- Grunig, J.E. 2001. Two-way symmetrical public relations: past, present and future. In: R.L. Heath. ed. *Handbook of Public Relations*. Londen: Sage. p.11-30.
- Grunig, J.E. 2002. Qualitative methods for assessing relationships between organizations and publics. Institute for Public Relations, p.1-7
- Grunig, J.E. 2006. Furnishing the edifice: ongoing research on public relations as a strategic management function. *Journal of public relations research*, 18(2):151-176.
- Grunig, J.E. & Grunig, L.A. 1992. Models of public relations and communication. In: J.E. Grunig ed. *Excellence in public relations and communications management*. Hillside, N.J.: Erlbaum. pp. 285-326.
- Grunig, J.E. & Huang, Y.H. 2000. From organizational effectiveness to relationship indicators: antecedents of relationships, public relations strategies, and relationship outcomes. In: J.A. Ledingham & S.D. Bruning. eds. *Public relations as relationship management*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 23-53.
- Grunig, J.E. & Hunt, T. 1984. Managing public relations. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Grunig, J.E., Grunig, L.A. & Dozier, D.M. 2002. Excellent public relations and effective organizations. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J.E., Grunig, L.A., Sriramesh, K., Huang, Y.H. & Lyra, A. 1995. Models of public relations in an international setting. *Journal of public relations research*, 7(3):163-186.
- Guth, D. W. & Marsh, C. 2006. Public relations: A values-driven approach. 3de uitg. Boston, MA: Pearson
- Hammersley, M. & Traianou, A. 2012. Ethics in qualitative research: controversies and contexts. London: Sage.

- Holmström, S. 2004. The reflective paradigm of public relations. In: B. Van Ruler & D. Verčič. eds. *Public Relations and communication management in Europe: a nation-by-nation introduction to public relations theory and practice*. Berlin: Walter de Gruyter. pp 121-134.
- Holmström, S. 2005. Reframing public relations: the evolution of a reflective paradigm for organizational legitimization. *Public relations review*, 31(4):497–504.
- Holmström, S. 2009. On Luhmann: Contingency, risk, trust, and reflection. In: O. Ihlen, B. van Ruler, & M. Fredriksson. eds. *Public relations and social theory: key figures and concepts*. pp. 187–211. New York, NY: Routledge.
- Holtzhausen, D.R., Petersen, B.K. & Tindall, N.T. 2003. Exploding the myth of the symmetrical/asymmetrical dichotomy: public relations models in the new South Africa. *Journal of public relations research*, 15(4):305-341.
- Hon, L.C. & Gruning, J.E. 1999. Guidelines for measuring relationships in public relations: booklet prepared for the Institute of Public Relations Commission on PR management and Evaluation. Gainesville: Fla. (IPR)
- Hung, C.F. 2007. Toward the theory of relationship management in public relations: how to cultivate quality relationships? In: E.L. Toth. ed. *The future of excellence in public relations and communication management: challenges for the next generation*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. pp. 443-476.
- James, S.D. 2016. Strategic bankruptcy: a stakeholder management perspective. *Journal of business research*, 69(2):492-499.
- Jarvis, G.M. 2016. *Enhancing policy communication for improved service delivery at Joe Morolong Local Municipality*. Mafikeng: Noordwes-Universiteit. (Proefskrif: Ph.D).
- Javadi, M. & Zarea, K. 2016. Understanding thematic analysis and its pitfalls. *Journal of client care*, 1(1): 33-39.

- Jensen, M.C. 2010. Value maximization and stakeholder theory. <http://hbswk.hbs.edu/item/1609.html> Datum van gebruik: 22 Junie 2020.
- Joffe, H., & Yardley, L. 2004. Content and thematic analysis: research methods for clinical and health psychology. Londen: Sage.
- JVP Properties. 17 Mei. *Banks vs Bond Originators*. [Blog]. <https://www.jvp.co.za/news/12456/banks-vs-bond-originators> Datum van gebruik: 21 Jun 2020
- Kang, M. and Park, Y.E. 2017. Exploring trust and distrust as conceptually and empirically distinct constructs: Association with symmetrical communication and public engagement across four pairings of trust and distrust. *Journal of Public Relations Research*, 29 (2-3):114-135.
- Kang, M. & Yang, S.U. 2010. Mediation effects of organization–public relationship outcomes on public intentions for organizational supports. *Journal of public relations research*, 22(4):477-494.
- Kleinmann, C. 2016. Reaching Ethical Maturity: The Ethical Development of Public Relations Practice. [Powerpoint] <https://www.pagecentertraining.psu.edu/public-relations-ethics/core-ethical-principles/lesson-2-sample-title/> Datum van gebruik: 8 Jun. 2020.
- 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. & Bruning, S.D. 1998. Relationship management in public relations: dimensions of an organization-public relationship. *Public relations review*, 24(1):55-65.
- Littlejohn, S.W. & Foss, K.A. 2008. Theories of Human Communication. Belmont, CA : Thomson/Wadsworth.
- Lai, C.H. and Huili Lin, S. 2017. Systems theory. *The international encyclopedia of organizational communication*, 1(1):1-18.

- Ledermann, U. 2019. Your final users should be your biggest fans. In: E. Cohen. ed. *Real Estate Titans*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. pp. 23-34.
- Ledingham, J.A. 2003. Explicating relationship management as a general theory of public relations. *Journal of public relations research*, 15(2):181-198.
- Lightstone. 2021. Reflections on the property market. <https://thevillagenews.co.za/reflections-on-the-property-market/> Datum van gebruik: 10 Jan. 2021.
- Lowies, B. and Hall, J.H. 2016. Government influences, emotions, and the investment decisions of South African property fund managers. *Journal of real estate literature*, 24(2):359-376.
- Marsh, C. 2010. Precepts of reflective public relations: An Isocratean model. *Journal of public relations research*, 22(4):359-377.
- Markovic, M.R. and Salamzadeh, A. 2018. The importance of communication in business management. In M.R. Marković, S. Vujičić, & I. Kyaruzi. eds. *Business management, entrepreneurship and entrepreneurial tendencies*, pp. 11-28. Silver and Smith Publishers: London, UK
- Mainardes, E.W., Alves, H. & Raposo, M. 2011. Stakeholder theory: issues to resolve. *Management decision*, 49(2):226-252.
- Marzuki, J. 2018. Analysis of the performance and diversification benefits of the South Africa commercial real estate market. *Journal of real estate literature*, 26(2):291-311.
- Men, L.R., Ji, Y.G. and Chen, Z.F., 2017. Dialogues with entrepreneurs in China: how start-up companies cultivate relationships with strategic publics. *Journal of public relations research*, 29(2-3):90-113.
- Merriam, S.B. & Grenier, R.S. 2019. *Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis*. Beskikbaar by EbscoHost: <https://search-ebscohost-com.nwulib.nwu.ac.za/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1995972&site=eds-live> Datum van gebruik: 4 Jun. 2020.

- Merriam-Webster Inc. 2021. *Merriam-Webster dictionary*. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/commission> Datum van gebruik 19. Feb. 2020
- Mersham, G.M., Rensburg, R.S. & Skinner, J.C. 1995. Public relations, development and social investment: a Southern African perspective. Pretoria: Van Schaik.
- Mohajan, H.K. 2018. Qualitative research methodology in social sciences and related subjects. *Journal of economic development, environment and people*, 7(1):23-48.
- Monge, P. R. & Contractor, N. S. 2003. Theories of communication networks. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Musa, A.I. 2013. Understanding the intersections of paradigm, meta-theory, and theory in library and information science research: a social constructionist perspective. *Samaru journal of information studies*, 13(1-2):41-48.
- Myers, C. 2017. Publicists in US public relations history: an analysis of the representations of publicists, 1815–1918. *American journalism*, 34(1):71-90.
- Naidoo, S. 2021. Repo rate stays at 3.5% as expected. <https://www.moneyweb.co.za/news/economy/repo-rate-stays-at-3-5-as-expected/> Datum van gebruik: 20 Sep. 2020
- Naude, A.M.E. 2001. Interactive public relations: the World Wide Web and South African NGOs. Potchefstroom: PU vir CHO (Proefskrif: Ph.D).
- Nessmann, K. 1995. Public relations in Europe: a comparison with the United States. *Public Relations Review*, 21(2):151-160.
- Newell, S.J. & Plank, R.E. 2012. The importance of relationship and consultative behaviors on realtor-client relationships. Keller center research report. Waco, TX: Baylor University.
- Nenzhelele, T.E. 2016. Competitive intelligence practice in the South African property sector. *South African journal of information management*, 18(2):1-11.

- Parveen, H. & Showkat, N. 2017. Research ethics. Beskikbaar by ResearchGate : https://www.researchgate.net/publication/318912804_Research_Ethics Datum van gebruik: 1 Jul. 2020
- Patton, M.Q. 2002. Qualitative research and evaluation methods. 4de uitg. Kalifornië: Sage.
- Private Property. 2017. Understanding who is who in a property transaction. <https://www.privateproperty.co.za/advice/property/articles/understanding-the-whos-who-of-a-property-transaction/5690> Datum van gebruik: 5 Mei. 2021
- Property 24. 2020. Estate agencies in Potchefstroom. <https://www.property24.com/estateagencies/potchefstroom/northwest/125?sp=cid%3d125%26so%3dAToZ#SortOrder> Datum van gebruik: 5 Feb. 2020.
- Property 24. 2021. Know the key role players in your home buying journey. <https://www.property24.com/articles/know-the-key-role-players-in-your-home-buying-journey/30556> Datum van gebruik: 7 Sep. 2021.
- Queirós, A., Faria, D. & Almeida, F. 2017. Strengths and limitations of qualitative and quantitative research methods. *European journal of education studies*, 3(9):369-387.
- Rabionet, S.E. 2011. How I learned to design and conduct semi-structured interviews: an ongoing and continuous journey. *Qualitative report*, 16(2):563-566.
- Rahman, M.S. 2017. The advantages and disadvantages of using qualitative and quantitative approaches and methods in language “testing and assessment” research: a literature review. *Journal of education and learning*, 6(1):102-112.
- Resnik, D.B. 2015. What is ethics in research & why is it important. *National Institute of Environmental Health Sciences* http://nook.cs.ucdavis.edu/~koehl/Teaching/ECS188/Reprints/Ethics_Research_NIH.pdf Datum van gebruik: 30 Jun. 2020.
- Ridzuan, A.R., Ridzuan, A.R. & Ridzuan, M. 2018. Research methods in communication research. *e-Journal of media and society*, 1(1):1-7.

- Riffe, D., Lacy, S. & Fico, F.G. 2005. *Analyzing media messages: using quantitative content analysis in research*. 2de uitg. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Rutberg, S. & Bouikidis, C.D. 2018. Focusing on the fundamentals: a simplistic differentiation between qualitative and quantitative research. *Nephrology nursing journal*, 45(2): 209-213.
- Saldana, J. 2011. *Fundamentals of Qualitative Research*. Besikbaar by ProQuest Ebook Central: <https://ebookcentral-proquest-com.nwulib.nwu.ac.za/lib/northwu-ebooks/detail.action?docID=665394> Datum van gebruik: 22 Mei. 2020.
- Sarangi, S. 2019. Communication research ethics and some paradoxes in qualitative inquiry. *Journal of applied linguistics and professional practice*, 12(1):94-121.
- Schneider, H. 2016. Emotions in real estate negotiations. University of Pennsylvania (Proefskrif: Ph.D).
- Scholl, H.J. 2001. Applying stakeholder theory to E-government: benefits and limits. http://www.albany.edu/~hjscholl/Scholl_IFIP_2001.pdf Datum van gebruik: 2 Jun. 2020.
- Sharma, G. 2017. Pros and cons of different sampling techniques. *International journal of applied research*, 3(7):749-752.
- Skinner, J.C., Von Essen L.M. & Mersham G.M. 2001. Handbook of public relations. 6de uitg. Oxford: Oxford University Press.
- Sriramesh, K. & Verčič, D. eds. 2003. The global public relations handbook: theory, research, and practice. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Sutton, L.B.M., 2014. *Interne kommunikasie om werknemerverhoudings te bestuur: Noordwes-Universiteit Institusionele Kantoor se kommunikasie met die Potchefstroomkampus*. Potchefstroom: Noordwes-Universiteit (Verhandeling: MA).
- Stemler, S. 2000. An overview of content analysis. *Practical assessment, research, and evaluation*, 7(17):1-6

- Taylor, S.J., Bogdan, R. & DeVault, M. 2015. *Introduction to qualitative research methods: a guidebook and resource*. Beskikbaar by ProQuest Ebook Central: <https://ebookcentral-proquest-com.nwulib.nwu.ac.za/lib/northwu-ebooks/detail.action?docID=4038514>.
Datum van gebruik: 22 Jun. 2020.
- Terry, G., Hayfield, N., Clarke, V. & Braun, V. 2017. Thematic analysis. *The Sage handbook of qualitative research in psychology*, 1(1):1-56.
- Theunissen, P. & Rahman, K.A. 2016. Dialogue and two-way symmetrical communication in public relations theory and practice. *Australian and New Zealand Communication Association annual conference*, 1-20.
- Van der Colff, L. 2003. Leadership lessons from the African tree. *Management decision*, 41(3):257-261.
- Van Ruler, B. & Verčič, D. 2004. Public relations and communication management in Europe: a nation-by-nation introduction to public relations theory and practice. Berlin: De Gruyter.
- Van Ruler, B. & Verčič, D. 2005. Reflective communication management, future ways for public relations research. In: P.J. Kalbfleisch. ed. *Communication Yearbook* 29. New Brunswick, N.J.: International Communication Association. pp. 239-273.
- Vaismoradi, M., Jones, J., Turunen, H. & Snelgrove, S. 2016. Theme development in qualitative content analysis and thematic analysis. *Journal of nursing education and practice*, 6(5):100-110.
- Walliman, N. 2011. Research methods: the basics. Beskikbaar by EbscoHost: <https://search-ebscohostcom.nwulib.nwu.ac.za/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=345189&site=eds-live> Datum van gebruik: 20 Mei 2020.
- Waddington, S. 2013. A critical review of the four models of public relations and the excellence theory in an era of digital communication. *Chattered Institute of public relations*, 1-11.

- Waters, R.D. 2011. Increasing fundraising efficiency through evaluation: applying communication theory to the nonprofit organization-donor relationship. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 40(3):458-475.
- Weber, R.P. 1990. Basic content analysis. 2de uitg. Newbury Park, Calif.: Sage.
- West, R. & Turner, L.H. 2014. Introducing communication theory: analysis and application. 5de uitg. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Wiggill, M.N. 2009. *Strategic communication management in the non-profit adult literacy sector*. Potchefstroom: Noordwes-Universiteit (Proefschrift: Ph.D).
- Wilkerson, D.B. 2018. President's letter. *Journal of Property Management*, 83(4):3-4.
- Wu, M.Y., 2020. Exploring organizational use of social media marketing: a global perspective. *China Media Research*, 16(1):92-101.
- Zhang, G.Q. & Ren, X.T. 2006. Analysis of the competition environment for real estates. The CRIOCM 2006 international symposium on advancement of construction management and real estate. <https://www.irbnet.de/daten/iconda/CIB5813.pdf> Datum van gebruik: 13 Feb. 2020

AANHEGSEL A: UITNODINGSBRIEF AAN EIENDOMSAGENTE, VERBANDSINISIEERDERS EN AKTEVERVAARDIGERS



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

Private bag X6001, Potchefstroom
South Africa, 2520
Tel: (018) 299-1111/2222
Web: <http://www.nwu.ac.za>

School for Communication

Advanced Corporate Communication

Tel: +27 18 299 1537
Email: Lucinda.Sutton@nwu.ac.za

Meestersstudie: Die aard van eiendomsagente in Potchefstroom se kommunikasie om verhoudings met sleutelbelangegroep te bou

Geagte (xxx)

Ek is tans 'n Meestersgraadstudent in Kommunikasiestudies by die Noordwes-Universiteit se Potchefstroomkampus, onder leiding van Dr. Lucinda B. Sutton. Die doel van my studie is om te bepaal hoe eiendomsagente in Potchefstroom kommunikeer om verhoudings met sleutelbelangegroep (spesifiek met aktevervaardigers en verbandsinisiëerders) bou, onderhou en fasiliteer.

Die eiendomsmark in Potchefstroom is aan die toeneem, met meer as 127 agentskappe wat tans meeding in die mark. Die studie poog om te verstaan hoe die top-eiendomsagente in Potchefstroom te werk gaan om suksesvol te wees, asook of die teenwoordigheid van sterk verhoudings met aktevervaardigers (transportprokureurs) en verbandsinisiëerders (*bond originators*) wel aanleiding gee tot hierdie sukses. Dit is belangrik om uit te lig dat die fokus van die studie en onderhoude geensins op kopers of verkopers is nie. Derhalwe sal daar in hierdie studie gepoog word om data in te samel wat gebaseer word op die tweerigting-simmetriese kommunikasiëorie en die belangegroepverhoudingbestuursteorie, spesifiek met aktevervaardigers en verbandsinisiëerders.

U is geïdentifiseer as een van die top agente in die dorp (OF verbandsinisiëerders in die dorp wat saam met eiendomsagente werk OF aktevervaardigers in die dorp wat saam met eiendomsagente werk) en derhalwe wil ek u graag nader om aan my studie deel te neem. Ek wil graag met u 'n onderhoud voer, wat telefonies of aanlyn sal geskied (dit wat u verkies). Die onderhoud behels u persepsie oor die kommunikasie en verhoudings wat u met aktevervaardigers en verbandsinisiëerders (OF eiendomsagente) bestuur. Die onderhoud se deelname is vrywillig. Let wel dat u anonimiteit ten alle tye beskerm sal word en dat u identiteit nie bekend gemaak sal word nie. Die antwoorde op die onderhoude is streng konfidensieel en sal slegs vir

navorsingsdoeleindes gebruik word. Die onderhoud sal ook volgens die etiese riglyne van die Noordwes-Universiteit gevoer word, sienend dat etiese klaring aan hierdie studie deur die Noordwes-Universiteit se Etiek kantoor gebied is.

Kan u asseblief aandui of u bereid sal wees om aan my studie deel te neem en ook watter platform (telefonies, Zoom, WhatsApp-oproep) u verkies vir hierdie onderhoud. Siende die huidige COVID-19 pandemie kan ek ongelukkig nie in persoon onderhoude voer nie, al sou dit my eerste keuse wees. U kan my kontak deur middel van e-pos by antonisemdewet@gmail.com of vir my 'n WhatsApp-boodskap stuur by 078 138 9891.

Indien u instem om aan my studie deel te neem, sal ek in die nabye toekoms met u verder in kontak tree vir meer deeglike reëlins.

Vriendelike groete,

Antonise Migquette de Wet

Studentenommer: 27098052

AANHEGSEL B: BEWYS VAN KWALITEITSKONTROLE (TAAL- EN TEGNIESE VERSORGING)

1 December 2021

4247 Arctopus Road
Betty's Bay
South Africa

Tel: 0842561204

Email: willemien.froneman@gmail.com

To whom it may concern

This letter confirms that the Afrikaans manuscript, **Die aard van eiendomsagente in Potchefstroom se kommunikasie om verhoudings met sleutelbelangegroep te bou**, for the dissertation submitted in fulfilment of the requirements for the degree **MA in Communication Studies** at the North-West University by **AM de Wet**, Student number **27098052** was edited for grammar, language, and syntax by the undersigned.

Willemien Froneman

ID: 8207170062080