

**'N KOMMUNIKASIE-ODUIT IN 'N
KLEINHANDELONDERNEMING**

CHRISTELLE MARIANA LOUW, Hons. B.A.

Skripsie voorgelê ter gedeeltelike nakoming van die vereistes vir die graad
Magister Artium in Bedryf- en personeelsielkunde
aan die
Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys

Studieleier: Mnr. F.A.J. De Klerk
Potchefstroom
1999

DANKBETUIGING

AL DIE LOF EN EER AAN MY HEMELSE VADER

Hiermee my opregte dank en waardering aan die volgende persone vir hulle betrokkenheid met die afhandeling van hierdie skripsie:

- Mnr. Kobus de Klerk, vir sy leiding en ondersteuning.
- Prof. H.S. Steyn en Mev. L. Viljoen, vir die statistiese verwerkings.
- Peet van Rensburg Uitgewers, vir die taalkundige en tegniese versorging.
- Leonie Roos, vir haar hulp met die tikwerk.
- Mev Lettie Schoombie, vir die vertaalwerk en taalkundige versorging.
- My eggenoot, vir sy liefde en ondersteuning.
- My ouers en broer, vir hulle belangstelling en ondersteuning.
- Die eksaminatore, vir die moeite en tyd wat hulle aan die evaluering van hierdie skripsie gaan afstaan.

OPSOMMING

Onderwerp: 'n Kommunikasie--oudit in 'n kleinhandelonderneming.

Sleutelterm: kommunikasie, kommunikasiekanale, kommunikasie-oudit, kommunikasie-behoeftes, persepsie van kommunikasie.

Hierdie skripsie fokus op die kommunikasie in 'n kleinhandelonderneming ten einde te bepaal wat die persepsies en persepsieverskille ten opsigte van kommunikasie van die werknemers is.

Teoreties is 'n literatuurstudie oor kommunikasie as 'n verskynsel en ondernemingskommunikasie gedoen. Uit die literatuurstudie het die belangrikheid van effektiewe kommunikasie vir die oorlewing van 'n onderneming geblyk.

'n Kommunikasievraelys is as meetinstrument gebruik om die kommunikasiepersepsies van die werknemers vas te stel. Opnamenavorsing is as navorsingsontwerp gebruik. Al die werknemers in die onderneming is as ondersoekgroep gebruik.

Die data het aangedui wat die werknemers se persepsies betreffende kommunikasie in die onderneming is, en dat daar tussen bestuur en toesighouers, toesighouers en werkers en bestuur en werkers sekere betekenisvolle verskille ten opsigte van hulle kommunikasiepersepsies bestaan.

Aanbevelings vir toekomstige navorsing is ten slotte aan die hand gedoen.

SUMMARY

Topic: a communication audit in a small business development.

Key terminology: communication, channels of communication, communication audit, communication needs and perceptions of communication.

This study will focus on communication within a small business development to determine what the perceptions and differences in perceptions are regarding communication amongst employees.

Theoretically a literature study was done on communication as a phenomenon as well as business communication. The importance of effective communication for the survival of the enterprise was proved out of the literature study.

A communication questionnaire was used as a measuring tool to determine the communication perceptions of the employees. A survey was used as the research project. All the employees in the company were used as the target population.

The data showed what the perceptions of employees are regarding communication in the company and that certain significant differences exist in the communication perceptions of management and supervisors, supervisors and workers, as well as between management and workers.

Recommendations for future research were then made.

INHOUDSOPGAWE

DANKBETUIGING	ii
OPSOMMING	iii
SUMMARY	iv
LYS VAN TABELLE	ix
LYS VAN FIGURE	xiii
HOOFSTUK 1: INLEIDING	1
1.1 PROBLEEMSTELLING	1
1.2 DOELSTELLINGS VAN DIE STUDIE	4
1.2.1 Algemene doelstelling	4
1.2.2 Literatuurdoelwit	4
1.2.3 Empiriese doelwitte	4
1.3 WERKSWYSE TEN OPSIGTE VAN ONDERSOEK	4
1.3.1 Ontwikkeling van 'n gepaste meetinstrument	4
1.3.2 Bepaling van die inhoudsgeldigheid van die instrument	5
1.3.3 Navorsingsontwerp	5
1.3.4 Onderzoekgroep	5
1.3.5 Statistiese verwerking	5
1.4 UITEENSETTING VAN DIE HOOFSTUKKE	6
HOOFSTUK 2: DIE KOMMUNIKASIEVERSKYNSEL	7
2.1 INLEIDING	7
2.2 DIE DOEL VAN KOMMUNIKASIE	7
2.3 DEFINISIES VAN KOMMUNIKASIE	8
2.4 DIE AARD VAN KOMMUNIKASIE	8

2.4.1	Die kommunikasieproses.	8
2.5	FAKTORE WAT KOMMUNIKASIE BEÏNVLOED	10
2.5.1	Die vlak van kommunikasie.	10
2.5.1.1	Intrapersoonlike kommunikasie	10
2.5.1.2	Interpersoonlike kommunikasie	11
2.5.1.3	Kleingroepkommunikasie	12
2.5.1.4	Multigroepkommunikasie	13
2.5.2	Die metodes van kommunikasie.	13
2.5.2.1	Mondelinge kommunikasie	13
2.5.2.2	Geskrewe kommunikasie	13
2.5.2.3	Nie-verbale kommunikasie	14
2.5.2.4	Elektroniese kommunikasie.	14
2.6	FAKTORE WAT DIE EFFEKTIEWEIT VAN KOMMUNIKASIE BEÏNVLOED	14
2.6.1	Persoonlikheid en selfbeeld	15
2.6.2	Persepsie	15
2.6.3	Luistervaardigheid	15
2.6.4	Motivering	16
2.6.4.1	Beloningsteorie.	16
2.6.4.2	Behoefteteorie	16
2.6.5	Verbale en nie-verbale gedrag	17
2.6.6	Kultuur.	17
2.7	KOMMUNIKASIE IN ONDERNEMINGS	18
2.7.1	Inleiding.	18
2.7.2	Definisies van ondernemingskommunikasie	20
2.7.3	Agtergrond van die rol van kommunikasie	20
2.7.4	Die belangrikheid van effektiewe kommunikasie	21
2.7.5	Die dimensies van kommunikasie in ondernemings.	22
2.7.5.1	Formele kommunikasiekanale	22
2.7.5.1.1	Afwaartse kommunikasie	23
2.7.5.1.2	Opwaartse kommunikasie	24
2.7.5.1.3	Horisontale kommunikasie	25
2.7.5.1.4	Diagonale kommunikasie	26
2.7.5.2	Kommunikasienetwerke	26
2.7.5.3	Informele kommunikasie	28
2.7.6	Hindernisse in die weg van kommunikasie	29
2.7.7	Riglyne vir die verbetering van kommunikasie	31
2.8	SAMEVATTING	32

HOOFSTUK 3: EMPIRIESE ONDERSOEK	33
3.1 INLEIDING	33
3.2 DIE DOEL VAN DIE ONDERSOEK	33
3.2.1 Spesifieke doelstellings	33
3.3 DIE HIPOTESES	34
3.4 DIE ONDERSOEKGROEP	34
3.5 DIE ONDERSOEKMETODE EN -PROSES	35
3.6 DIE MEETINSTRUMENT	36
3.7 ONTLEDING VAN RESULTATE	37
3.8 SAMEVATTING	37
HOOFSTUK 4: DIE RESULTATE EN BEVINDINGS VAN DIE ONDERSOEK ..	38
4.1 INLEIDING	38
4.2 AFDELING I: BESTUUR, TOESIGHOUERS EN WERKERS SE PERSEPSIES VAN KOMMUNIKASIE	39
4.3 AFDELING II: VERSKILLE IN BESTUUR, TOESIGHOUERS EN WERKERS SE PERSEPSIES VAN KOMMUNIKASIE	63
4.4 AFDELING III: KOMMUNIKASIEBEHOEFTE	67
4.5 SAMEVATTING	70
HOOFSTUK 5: GEVOLGTREKKINGS, LEEMTES EN AANBEVELINGS	71
5.1 GEVOLGTREKKINGS	71
5.1.1 Afwaartse kommunikasie	71
5.1.2 Opwaartse kommunikasie	72
5.1.3 Erkenning	72
5.1.4 Deelname	72
5.1.5 Horisontale kommunikasie	73
5.1.6 Formele en informele kommunikasie	73
5.1.7 Kommunikasievertroue	73
5.2 LEEMTES IN DIE NAVORSING	75

5.3	AANBEVELINGS	75
5.4	PERSPEKTIEF EN BYDRAE VAN DIE ONDERSOEK	76
	BIBLIOGRAFIE	78
	BYLAE A: KOMMUNIKASIEVRAELYS	85

LYS VAN TABELLE

TABEL 3.1

Verdeling van die totale ondersoekgroep in terme van geslag 35

TABEL 3.2

Verdeling van die totale ondersoekgroep in terme van beroepsvlak 35

TABEL 4.1

Mate waarin inligting van die direkte hoof af ontvang word 39

TABEL 4.2

Ontvang van noodsaaklike inligting aangaande die onderneming tydens die eerste maand in die onderneming 41

TABEL 4.3

Kennis betreffende posbeskrywing 42

TABEL 4.4

Mate waarin inligting oor ontwikkeling en toekomstige planne, wat werk raak, van die direkte hoof af ontvang word 43

TABEL 4.5

Beskikbaarheid van inligting oor werk, werknemersvoordele en maatskappybeleid 44

TABEL 4.6

Tevredenheid oor die direkte hoof se hantering van voorstelle en idees 44

TABEL 4.7.1

Beskikbaarheid van inligting oor promosies 45

TABEL 4.7.2	
Beskikbaarheid van inligting oor spesiale aanbiedings	46
TABEL 4.8	
Verstaanbaarheid van inligting wat gekommunikeer word	47
TABEL 4.9	
Mate waarin direkte hoof erkenning vir prestasie gee	47
TABEL 4.10	
Mate van tevredenheid ten opsigte van die direkte hoof se terugvoering oor werksprestasie	48
TABEL 4.11	
Mate van tevredenheid ten opsigte van die direkte hoof se terugvoering oor ondernemingsaangeleenthede	49
TABEL 4.12	
Mate van tevredenheid ten opsigte van die hantering van individuele prestasiebeoordeling en potensiaalbepaling	50
TABEL 4.13.1	
Mate waarin direkte hoof deelname ten opsigte van eie werk toelaat.	51
TABEL 4.13.2	
Mate waarin direkte hoof deelname aan besluite, wat werk beïnvloed, toelaat	51
TABEL 4.14	
Mate waarin direkte hoof deelname aan die oplossing van probleme toelaat	52
TABEL 4.15	
Mate van vrymoedigheid om enige werksaangeleenthede met kollegas op dieselfde vlak te bespreek	53
TABEL 4.16	
Tevredenheid ten opsigte van die effektiewe aanwending van formele kommunikasiekanale in die onderneming.	54

TABEL 4.17	
Tevredenheid ten opsigte van die effektiewe aanwending van informele kommunikasiëkanale in die onderneming.	54
TABEL 4.18.1	
Beskikbaarheid van inligting uit informele kommunikasiëkanale wat vir die uitvoering van werk noodsaaklik is	55
TABEL 4.18.2	
Beskikbaarheid van inligting uit informele kommunikasiëkanale wat werksomstandighede verbeter	56
TABEL 4.19	
Tevredenheid met die betroubaarheid van inligting verkry uit informele bronne.	57
TABEL 4.20	
Bereiking van inligting uit informele bronne vinniger as deur middel van formele kommunikasiëkanale	58
TABEL 4.21	
Mate waarin direkte hoof vertrou word	58
TABEL 4.22	
Mate waarin kommunikasie in die onderneming oop en eerlik is.	59
TABEL 4.23	
Mate van aanmoediging deur direkte hoof om probleme met hom/haar te bespreek	60
TABEL 4.24	
Mate waarin direkte hoof luister na probleme wat met hom/haar bespreek word	61
TABEL 4.25	
Mate waarin oop en eerlik met direkte hoof gepraat word	61
TABEL 4.26	
Mees voldoende bron om probleme mee te bespreek	62

TABEL 4.27	
Vergelyking van toesighouers en werkers se persepsies van kommunikasie	64
TABEL 4.28	
Vergelyking van bestuur en toesighouers se persepsies van kommunikasie	65
TABEL 4.29	
Vergelyking van bestuur en werkers se persepsies van kommunikasie.	66
TABEL 4.30	
Belangrikste elemente wat kommunikasie in die onderneming benadeel	67
TABEL 4.31	
Belangrikste kommunikasiemetodes wat verbeter kan word	69

LYS VAN FIGURE

FIGUUR 2.1

'n Skematiese voorstelling van die kommunikasieproses. 9

FIGUUR 2.2

Kommunikasiekanale 22

FIGUUR 2.3

Kommunikasienetwerke 27

HOOFSTUK 1

INLEIDING

Hierdie skripsie handel oor 'n kommunikasie-oudit in 'n kleinhandelonderneming. In hoofstuk 1 word eerstens die motivering vir die navorsing aan die hand van die probleemstelling en doel daarvan aangebied. Daarna word die werkswyse van die studie kortliks bespreek.

1.1 PROBLEEMSTELLING

Die Suid-Afrikaanse ekonomiese gemeenskap word deur drie kragte bedreig, naamlik werkloosheid, populasiegroei, en die druk wat internasionale mededingers op Suid-Afrikaanse ondernemings plaas vir die beheer van hul markte. Suid-Afrikaanse ondernemings sal 'n ekonomiese visie en 'n uitvoergerigte, internasionaal mededingende industrie moet ontwikkel ten einde hierdie bedreigings te kan hanteer (Joubert, 1995:22). Ondernemings is ondergeskik aan hul eksterne omgewing wat dit noodsaaklik maak om aan te pas om te kan oorleef.

As gevolg van bedreigings sal 'n visie ontwikkel moet word wat beter benutting van die Suid-Afrikaanse natuurlike en menslike hulpbronne insluit. Beter benutting van die hulpbronne is 'n vereiste vir voortgesette ekonomiese groei. Ludlow en Panton (1992:2-3) sê dat die menslike hulpbron optimaal benut moet word, en dit kan slegs deur arbeidsvrede geskied. 'n Aspek wat druk op arbeidsvrede plaas, is voortdurende en ingrypende veranderinge in die bedryfslewe. Ondernemings sal die veranderinge in die onderneming moet implementeer. Ludlow en Panton (1992:3) sê dat die veranderinge 'n groot bedreiging vir die voortbestaan van ondernemings inhou. Veranderinge wat ondernemings ondergaan, is die volgende:

- Ondernemings word struktureel en tegnologies meer kompleks.
- Ekonomiese en markomstandighede vereis groter effektiwiteit en kwaliteit ten opsigte van vervaardiging en dienste.

- Werknemers stel aan hulle werkgewers groter eise ten opsigte van hulle salarisse, asook hulle persoonlike en werkstevredenheid.
- Werknemers dring toenemend op horisontale kommunikasiekanale aan. Horisontale kommunikasie vind plaas wanneer mense op dieselfde vlak in 'n onderneming met mekaar kommunikeer.

In die veranderingsproses sal die belangrike rol van bestuur onderstreep moet word. Bestuur moet elke verandering as 'n geleentheid sien om die onderneming te verbeter. Gerber (1995:31) meen dat effektiewe bestuur ook noodsaaklik is om die onderneming in staat te stel om sy doelwitte te bereik. Verder meen Gerber (1995:32) dat effektiewe bestuur op die volgende aspekte berus:

- 'n Goed vasgestelde korporatiewe kommunikasie-infrastruktuur.
- Werknemers wat met die nodige interpersoonlike en korporatiewe kommunikasievaardighede toegerus is.
- Konstante monitering van die korporatiewe klimaat.

Ondernemings sal die volgende strategieë moet ontwikkel om in die snelveranderende omgewing te oorleef (Anon, 1994:6-7):

- Die visie van die onderneming sal duidelik geformuleer en met almal in die onderneming gedeel moet word.
- Rassistiese vooroordele sal uit die weg geruim moet word om gelyke geleenthede vir almal te skep.
- Die bestuur en die werknemers sal realistiese waardes moet stel.
- 'n Deelnemende bestuurstyl sal ontwikkel moet word.
- Kwaliteit en kliëntediens sal bevorder moet word.
- Daar sal vir “platter” bestuurstrukture voorsiening gemaak moet word.
- Verandering sal op alle vlakke in die onderneming bestuur moet word.
- 'n Gevoel van “eienaarskap” sal ontwikkel moet word.
- 'n Vertrouensverhouding sal tussen die bestuur en die werknemers ontwikkel moet word.

Hierdie strategieë is noodsaaklik en sal geïmplementeer moet word om ekonomiese groei te verseker.

Franken (1995:11) dui daarop dat effektiewe kommunikasie 'n voorvereiste vir die oorlewing van 'n onderneming is, net soos wat effektiewe bestuur in die pro-aktiewe onderneming noodsaaklik is. Effektiewe kommunikasie kan egter slegs plaasvind indien die regte klimaat en omstandighede daarvoor geskep word. 'n Kommunikasieklimaat kan ondersteunend of verdedigend van aard wees. 'n Ondersteunende kommunikasieklimaat is opbouend in die opsig dat dit kommunikasie bevorder. 'n Verdedigende kommunikasieklimaat is afbrekend en bemoeilik die effektiewe bestuur van 'n oorlewingstrategie.

Die rol wat effektiewe kliëntediens speel, moet nie uit die oog verloor word nie. Die oorlewing van 'n onderneming berus grotendeels op sy kliëntediens. Die kommunikasieklimaat wat in 'n onderneming heers, het noodwendig ook 'n invloed op die kommunikasie met kliënte. Oni (1995:30) sê dat die mens nie sonder kommunikasie kan bestaan nie en dat kommunikasie as die basis van alle interpersoonlike verhoudings gesien word. Daar moet dus op effektiewe interpersoonlike kommunikasie in 'n onderneming gefokus word, want dit kan 'n invloed hê op die kliëntediens wat deur werknemers gelewer moet word. Reece en Brandt (1990:19) meen dat 'n onderneming wat wil groei en ontwikkel, op effektiewe kommunikasie gebaseer moet wees, en dat effektiewe kommunikasie lei tot

- verhoogde produktiwiteit,
- sterker motivering, en
- gesonde verhoudings tussen die werknemers onderling, asook tussen die werknemers en die publiek (Ludlow & Panton, 1992:3).

Veranderinge het ook baie druk geplaas op die onderneming waar die navorser werksaam is. Die stryd om oorlewing het weer eens klem gelê op effektiewe kommunikasie in die onderneming. Die onderneming sal klem op effektiewe verhoudings tussen die werknemers onderling, asook tussen die werknemers en die publiek moet lê, want goeie kliëntediens en verhoogde produktiwiteit kan die oorlewing van die onderneming verseker.

In die lig van die bogenoemde word die volgende navorsingsvrae gestel:

- Wat behels die konsep *ondernemingskommunikasie*?
- Wat is bestuur se persepsie van kommunikasie?
- Wat is die toesighouers se persepsie van kommunikasie?
- Wat is die werkers se persepsie van kommunikasie?
- In watter mate verskil die bestuur, toesighouers en werkers se onderskeie persepsies van kommunikasie?

1.2 DOELSTELLINGS VAN DIE STUDIE

1.2.1 Algemene doelstelling

Die algemene doelstelling van die studie is om die stand van formele en informele kommunikasie in die onderneming vas te stel.

1.2.2 Literatuurdoelwit

Die doelwit van die literatuurstudie is om uit beskikbare literatuur die aard van kommunikasie in 'n onderneming te bepaal.

1.2.3 Empiriese doelwitte

Die doelwitte van die empiriese ondersoek is om

- bestuur se kommunikasiepersepsies te bepaal,
- toesighouers se kommunikasiepersepsies te bepaal,
- werkers se kommunikasiepersepsies te bepaal, en
- vas te stel of daar 'n verskil tussen die bestuur, toesighouers en werkers se onderskeie kommunikasiepersepsies is.

Vervolgens word kortliks aandag gegee aan die werkswyse wat tydens die ondersoekfase van die studie gevolg is.

1.3 WERKSWYSE TEN OPSIGTE VAN ONDERSOEK

Die studie het soos volg verloop:

1.3.1 Ontwikkeling van 'n gepaste meetinstrument

'n Dinkskrum is met tien persent van die totale aantal werknemers in die onderneming (bestaande uit bestuur, toesighouers en werkers ewekansig en gestratifiseerd geselekteer) gehou om te bepaal wat belangrik is in terme van kommunikasie in die onderneming.

'n Konsepvraelys, wat verskillende aspekte van kommunikasie dek, is op grond van die gegewens wat uit die dinkskrum en die literatuurstudie verkry is, geformuleer. Hierdie vraelys is aan die kundiges (bedryfsielkundiges en enkele bestuurders van die onderneming) gestuur met die oog op terugvoering en aanbevelings ten opsigte van die gesigsgeldigheid daarvan. Daarna is 'n finale vraelys opgestel. Interitemkonstantheid is as maatstaf vir betroubaarheid gebruik. Inhoudsbetroubaarheid gee 'n aanduiding van die homogeniteit van die toetsitems (Smit, 1991:38). Die indekse sal in hoofstuk drie gerapporteer word.

1.3.2 Bepaling van die inhoudsgeldigheid van die instrument

Inhoudsgeldigheid bepaal of die toetsitems werklik daardie gedragsaspek meet wat die toets veronderstel is om te meet (Smit, 1991:53). 'n Hoë mate van gesigsgeldigheid as 'n aspek van inhoudsgeldigheid is verseker deurdat die vraelys, nadat dit opgestel is, aan relevante kundiges voorgelê is. Die kundiges het bedryfsielkundiges en enkele bestuurders van die onderneming ingesluit.

1.3.3 Navorsingsontwerp

Daar is van opnamenavorsing (Shaughnessy & Zechmeister, 1997:132) gebruik gemaak. 'n Vraelys is op drie groepe, naamlik bestuur, toesighouers en werkers, afgeneem om te bepaal wat hulle kommunikasiëpersepsies is.

1.3.4 Onderzoekgroep

Die totale aantal werknemers in die onderneming, naamlik 103, is as studiepopulasie gebruik. Hiervan is 5 bestuurslede, 12 toesighouers en 86 werkers.

1.3.5 Statistiese verwerking

Daar is van beskrywende statistiek gebruik gemaak. Beskrywende statistiek is data wat versamel, georganiseer en opgesom word. Die belangrikste rede waarom data versamel word, is om 'n beter beskrywing van 'n situasie, 'n individu of 'n geval te gee (Robinson, 1981:344).

1.4 UITEENSETTING VAN DIE HOOFSTUKKE

In hoofstuk 2 word 'n ontleding gedoen van die aard van die kommunikasieverskynsel, asook hoe dit in die ondernemingsomgewing funksioneer.

In hoofstukke 3 en 4 word die empiriese navorsing bespreek. Hoofstuk 3 handel oor die wyse waarop die empiriese ondersoek van stapel gestuur is. In hoofstuk 4 word die resultate van die studie uiteengesit. Gevolgtrekkings en aanbevelings word in hoofstuk 5 hanteer.

HOOFSTUK 2

DIE KOMMUNIKASIEVERSKYNSEL

2.1 INLEIDING

Die vorige hoofstuk het op die probleemstelling, die navorsingsvrae, die doelstellings en die werkswyse wat ten opsigte van die ondersoek gevolg is, gefokus.

Soos in die vorige hoofstuk vermeld, kan die mens nie sonder kommunikasie bestaan nie, en is kommunikasie die basis van alle interpersoonlike verhoudings (Oni, 1995:30). Siff (1990:2) sluit by Oni aan en stel dit dat in alle situasies waarin twee of meer individue betrokke is, dit onmoontlik is om nie te kommunikeer nie. Die probleem is dat kommunikasie oneffektief kan wees. Lukaszewski (1997:7) beklemtoon die feit dat oneffektiewe kommunikasie die kredietwaardigheid van 'n individu nadelig beïnvloed.

In die onderhawige hoofstuk word die kommunikasieverskynsel sowel as ondernemingskommunikasie bespreek. Vervolgens word daar op die doel van kommunikasie en die verskillende definisies van kommunikasie gefokus.

2.2 DIE DOEL VAN KOMMUNIKASIE

Om effektiewe kommunikasie na te streef, moet die doel van kommunikasie eers bepaal word. Smith (1995:373) sê die doel van kommunikasie is om in te lig, te herinner of tot 'n sekere optrede te oordeel. Die afsender en ontvanger moet 'n gemeenskaplike boodskap hê om die doel van kommunikasie te bereik. Visagie (1994:16) en Hall (1995:39) sê die belangrikste doel van kommunikasie is die algehele begrip van die boodskap wat gestuur is.

Uit die bogenoemde is dit duidelik dat die afsender en die ontvanger 'n *gemeenskaplike* boodskap moet hê om die doel van kommunikasie te bereik. Die noodsaaklikheid van weder-
sydse begrip van waaroor die boodskap handel, word ook beklemtoon.

2.3 DEFINISIES VAN KOMMUNIKASIE

In enige bespreking van 'n onderwerp is dit aanvaarbare praktyk om werkbare definisies daar te stel. Die beskikbare literatuur bevat verskeie definisies van kommunikasie. Vervolgens word 'n aantal van hierdie definisies gegee:

- Kommunikasie vind plaas wanneer inligting en begrip van een persoon na 'n ander oorgedra word (Binneman, 1995:33; Hunt, 1990:28; Megginson, 1992:388).
- Schermerhorn (1996:368) definieer kommunikasie as 'n interpersoonlike proses waarin simbole met sekere betekenis van een persoon na 'n ander oorgedra word.
- Fourie (1996:9) definieer kommunikasie as die proses waarin individue inligting bymekaar maak. Dit behels boodskapversameling, -verspreiding en -interpretering, wat mense laat verstaan hoe om inligting te ervaar.

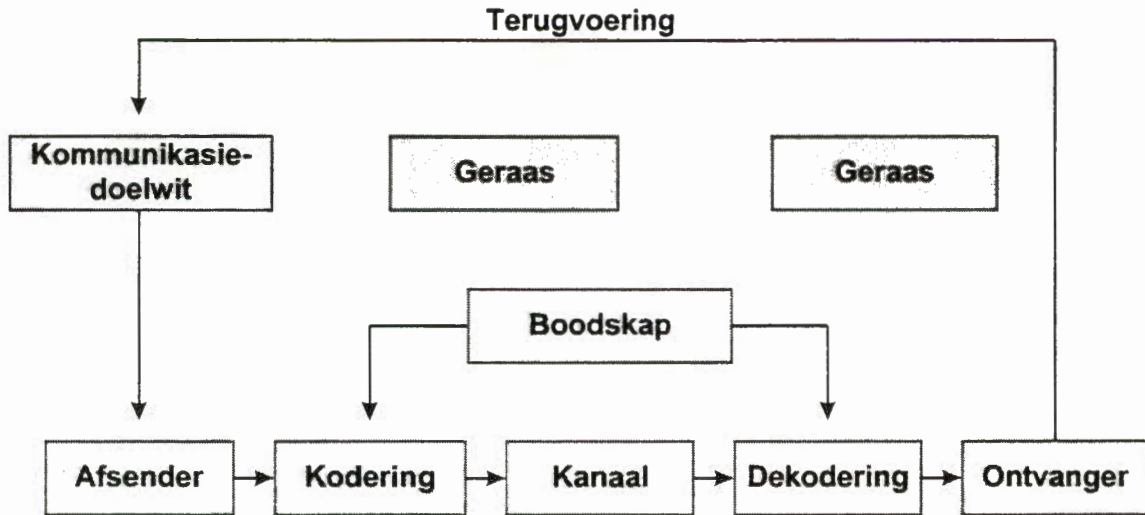
Uit bogenoemde definisies kom dit kortliks daarop neer dat kommunikasie *die oordra van inligting en begrip van een persoon na 'n ander is*. Hieruit word afgelei dat daar ten minste twee persone teenwoordig moet wees, sowel as 'n boodskap wat deur die ontvanger verstaan moet word. Die proses is effektief as dit deur die ontvanger reg geïnterpreteer word.

2.4 DIE AARD VAN KOMMUNIKASIE

2.4.1 Die kommunikasieproses

Teen die agtergrond van Megginson *et al.* (1992:388) se bewering dat kommunikasie plaasvind wanneer inligting of idees van een persoon na 'n ander oorgedra word, kan die kommunikasieproses soos volg weergegee word:

FIGUUR 2.1: 'n Skematiese voorstelling van die kommunikasieproses



Bron: Smith, 1995:375.

Uit die voorgaande voorstelling blyk dit dat die kommunikasieproses uit die volgende elemente bestaan:

- **Afsender:** Die afsender is 'n persoon met inligting of 'n behoefte aan inligting vir die effektiewe funksionering van die bestuursproses en die onderneming. Die afsender begin die proses met 'n doelwit om inligting oor te dra of te verkry. Hy word deur sy verwysingsraamwerk beïnvloed. Plunkett en Attner (1992:49) beklemtoon dat die persoon wat 'n boodskap wil stuur, die afsender is.
- **Kodering:** Die afsender formuleer die inligting in sy denke in 'n verstaanbare boodskap. Kodering geskied in terme van syfers, taal of beelde, wat dieselfde betekenis vir afsender en ontvanger moet hê.
- **Kanaal:** Die boodskap word deur middel van 'n kanaal, soos byvoorbeeld 'n brief of 'n telefoon, na die ontvanger versend.
- **Dekodering:** Die syfers, taal of beelde word deur die ontvanger na 'n boodskap omgeskakel.
- **Ontvanger:** Die ontvanger se verwysingsraamwerk bepaal watter betekenis aan die boodskap geheg word. Soos reeds vermeld, is kommunikasie slegs effektief as dieselfde betekenis deur beide die afsender en ontvanger aan die boodskap geheg word (Wagner & Hollenbeck, 1995:290-292).

- **Geraas:** Daar kan 'n verskeidenheid faktore wees wat die proses beïnvloed. Geraas kan die boodskap of die proses van dekodering of kodering beïnvloed. Geraas wat die boodskap beïnvloed word eksterne geraas genoem en die geraas wat die proses van dekodering en kodering beïnvloed, word die interne of psigologiese geraas genoem. 'n Voorbeeld van eksterne geraas is die geraas wat op 'n telefoonlyn voorkom, en 'n voorbeeld van interne geraas is tydelike geïrriteerdheid by die afsender of die ontvanger van die boodskap (Siff, 1990:3).
- **Terugvoering:** Sonder terugvoering kan nie bepaal word of die proses suksesvol was nie. Indien dit blyk dat die boodskap nie heeltemal reg verstaan is nie, kan 'n regstellende boodskap geformuleer word om korrekte interpretasie te verseker (Smith, 1995:375). Terugvoering verseker ook dat die kommunikasieproses nie net 'n eenrigtingproses is nie. Navorsing wat deur Hall (1995:44) gedoen is, het bevind dat werkers 'n behoefte het aan inligting en terugvoering, en dit is waarom terugvoering baie belangrik is.

2.5 FAKTORE WAT KOMMUNIKASIE BEÏNVLOED

Daar bestaan verskillende faktore wat kommunikasie beïnvloed. Ten einde effektief te kommunikeer, is dit noodsaaklik om eers die situasie waarbinne die kommunikasie gaan plaasvind, te ontleed. Dit word gedoen aan die hand van die volgende:

- Die vlak van kommunikasie.
- Die metodes van kommunikasie.

2.5.1 Die vlak van kommunikasie

Kreps (1990:49) sê dat daar vier basiese vlakke is, naamlik intrapersoonlike, interpersoonlike, kleingroep- en multigroepkommunikasie.

2.5.1.1 Intrapersoonlike kommunikasie

Venter (1995:57) maak die stelling dat die individu die gemene deler met betrekking tot alle kommunikasievlakke is, aangesien die individu die kognitiewe prosesleier is en intrapersoonlike prosesse as die beginpunt van alle kommunikasie beskou kan word. Intrapersoonlike kommunikasie is dus die basis waarop interpersoonlike kommunikasie berus.

Om hierdie rede is dit noodsaaklik om te verstaan hoe daar met die self gekommunikeer word, voordat op die kommunikasieproses met ander gefokus word.

Die intrapersonlike proses om boodskappe te skep, staan as enkodering bekend, en die interpretasie van boodskappe staan as dekodeering bekend. Enkodering en dekodeering maak dit vir die individu maklik om boodskappe te stuur en te ontvang, wat dit weer moontlik maak om op 'n interpersoonlike en kleingroepvlak te kommunikeer (Venter, 1995:58).

Van Staden (1990:23) beweer dat die belangrikheid van intrapersonlike kommunikasie nie genoeg na vore kom nie, aangesien daar op effektiewe interpersoonlike kommunikasie gefokus word. Intrapersonlike kommunikasie is die fondament van interpersoonlike kommunikasie. Effektiewe intrapersonlike kommunikasie kan tot effektiewe interpersoonlike kommunikasie lei.

Hoewel die belangrikheid van intrapersonlike kommunikasie nie as beïnvloedende faktor onderskat moet word nie, is dit vir die doel van hierdie studie nie van sentrale belang nie. Daar sal in hierdie bespreking meer klem op interpersoonlike kommunikasie gelê word.

2.5.1.2 Interpersoonlike kommunikasie

Venter (1995:60) is van mening dat interpersoonlike kommunikasie gekenmerk word deur simboliese intensie (voortgebring deur een party) volgens 'n kode of simbolesistiem, met 'n verwagte verwerking (deur 'n ander party) volgens dieselfde simbolesistiem. Interpersoonlike kommunikasie kan beskou word as direkte kommunikasie tussen twee of meer persone, wat so naby genoeg aan mekaar is dat terugvoering onmiddellik kan geskied. Jordan (1998:9) wys daarop dat interaksiebetrokkenheid in interpersoonlike kommunikasie 'n relatiewe hoë graad van kognitiewe effektiwiteit vereis. Die kommunikeerder moet gefokusde konsentrasie behou om die interaksieproses te vergemaklik. Dit blyk dus dat kognitiewe effektiwiteit met interaksiebetrokkenheid verband hou, en dat dit 'n positiewe effek op kommunikasie kan hê.

Soos reeds in paragraaf 2.5.1.1 vermeld, bou interpersoonlike kommunikasie op intrapersonlike kommunikasie, omdat elke lid van die proses selfkommunikerend moet wees om effektief met mekaar te kommunikeer.

Westmyer *et al.* (1998:27) sê dat individue in interaksie verkeer om gestelde interpersoonlike doelwitte te bereik. Kommunikasie wat plaasvind, is afhanklik van die kommunikasiëkanale wat beskikbaar is.

In interpersoonlike kommunikasie kom die rig van versoeke deur die afsender na die ontvanger voor. Die manier waarop die ontvanger van die versoek op die versoek gaan reageer, kan 'n effek op die gevoelens en selfkonsep van die afsender hê. As die versoek deur die ontvanger afgewys word, stel Besson *et al.* (1998:184) voor dat die ontvanger redes moet aanvoer vir die feit dat die versoek afgewys is. Dit kan die interpersoonlike verhouding positief beïnvloed en toekomstige kommunikasie vergemaklik.

Volgens Rothman (1989:38) bestaan interpersoonlike kommunikasie uit die volgende basiese elemente:

- Die bedoelings, idees en gevoelens van die kommunikator en die wyse waarop hy besluit om op te tree.
- Die enkodering van die boodskap deur die kommunikator.
- Die stuur van die boodskap na die ontvanger.
- Die kanaal waardeur die boodskap omgeskakel word.
- Die dekodering van die boodskap deur die ontvanger.
- 'n Interne respons deur die ontvanger op die interpretasie van die boodskap.
- Die hoeveelheid geraas in bogenoemde stappe.

2.5.1.3 Kleingroepkommunikasie

Kleingroepkommunikasie vind plaas tussen drie of meer mense wat met mekaar in interaksie is. Kleingroepkommunikasie is kompleks, omdat groepinteraksie uit verskeie interpersoonlike kommunikasieverhoudings bestaan (Kreps, 1990:51) en lede van verskillende kulture deel van die kleingroep kan wees. Misverstande kan voorkom, omdat individue die interaksie vanuit hulle eie kulturele perspektiewe interpreteer. Dit wil dus voorkom asof verskille in kulturele agtergronde in heterogene groepe lei tot verskillende kommunikasieprosesse, wat van homogene groepe verskil, en asof hierdie verskille misverstande skep (Oetzel, 1998:206).

Soos met interpersoonlike kommunikasie, vind kleingroepkommunikasie ook van aangesig tot aangesig plaas. Dit is duidelik dat die grootte van die kleingroep die kompleksiteit van die groep se kommunikasie kan vermeerder.

In kleingroepkommunikasiesituasies kan subgroepe in teenwerkende koalises ontwikkel (Kreps, 1990:51), wat die verhoudings tussen die groeplede ingewikkeld maak.

2.5.1.4 Multigroepkommunikasie

Multigroepkommunikasie vind plaas binne 'n sosiale sisteem wat uit interafhanklike kleingroepe bestaan. Dit bestaan uit 'n kombinasie van die drie ander vlakke van kommunikasie, wat 'n groot aantal individue koördineer om gestelde doelwitte te bereik (Kreps, 1990:52).

2.5.2 Die metodes van kommunikasie

Daar is volgens Smith (1995:375) vier metodes van kommunikasie, naamlik mondelinge, geskrewe, gedrags- en elektroniese kommunikasie.

2.5.2.1 Mondelinge kommunikasie

Mondelinge kommunikasie word die meeste gebruik en is gewild in die vorm van toesprake en groepsbesprekings.

Die voordeel van mondelinge kommunikasie is dat dit vinnig en bondig kan wees en dat terugvoering dadelik kan plaasvind, met die daaropvolgende bepaling of die boodskap reg ontvang is. Die nadeel van mondelinge kommunikasie, volgens Smith (1995:376), is dat indien die boodskap deur verskillende persone oorgedra moet word, dit baie aan akkuraatheid kan verloor.

2.5.2.2 Geskrewe kommunikasie

Lussier (1993:111) sê dat geskrewe kommunikasie kennisgewings, briewe en enigiets wat in geskrewe woorde en simbole voorgestel kan word, insluit. Geskrewe kommunikasie is toepaslik vir die stuur van algemene inligting, formele, amptelike of langtermynboodskappe en wanneer die boodskap 'n klomp mense affekteer.

Die voordele van bogenoemde kommunikasie is dat dit tasbaar, blywend en kontroleerbaar is. Die boodskap kan vir 'n onbeperkte tyd geberg word, en is veral geskik vir uitgerekte kommunikasie. Die nadele is dat dit tydrowend is, en daar is ook nie outomatiese terugvoering nie.

2.5.2.3 Nie-verbale kommunikasie

Nie-verbale kommunikasie is kommunikasie wat nie geskrewe of mondeling is nie. Lyftaal is 'n voorbeeld van nie-verbale kommunikasie. 'n Nors gesig beteken iets anders as 'n glimlag. Volgens Smith (1995:376) is dit veral belangrik om daarop te let dat ongeveer sestig persent van alle kommunikasie wat tussen mense plaasvind, nie-verbaal is. Die doel met nie-verbale kommunikasie is om die gevoel of houding agter die boodskap oor te dra. Nie-verbale kommunikasie het onder andere ook ten doel om verhoudings te bevorder (Lussier, 1993:112).

2.5.2.4 Elektroniese kommunikasie

Elektroniese kommunikasie sluit die rekenaar, telefoon, videoband en ander elektroniese metodes van kommunikasie in.

Die voordeel van bogenoemde kommunikasie is dat inligting vinnig en akkuraat bekom kan word. Inligting kan ook in 'n betreklike klein ruimte geberg word. Die nadele van elektroniese kommunikasie is dat die koste daaraan verbonde besonder hoog is en in sommige gevalle, soos video, daar nie terugvoering is nie.

Uit die bogenoemde blyk dit dat die kies van 'n kommunikasiemetode nie sonder inagneming van omstandighede gedoen kan word nie. Daar moet in gedagte gehou word wat met die boodskap bereik wil word.

2.6 FAKTORE WAT DIE EFFEKTIWITEIT VAN KOMMUNIKASIE BEÏNVLOED

Benewens dit wat reeds in die voorgaande bespreking ten opsigte van kommunikasie gesê is, bestaan daar verskeie ander faktore wat die effektiwiteit van kommunikasie beïnvloed. Die belangrikste hiervan is die volgende:

- Persoonlikheid en selfbeeld.
- Persepsie.
- Luistervaardigheid.
- Motivering.
- Verbale en nie-verbale gedrag.
- Kultuur.

2.6.1 Persoonlikheid en selfbeeld

Na aanleiding van die verskillende persoonlikheidsteorieë sou daar letterlik boekdele oor die aard van persoonlikheid en die verband wat dit met kommunikasie sou hê, geskryf kon word. Vir die doel van hierdie studie is dit slegs nodig om dié aspekte aan te raak wat direk op die kommunikatiewe interaksie tussen afsender en ontvanger betrekking het, naamlik kongruensie in optrede, egtheid, empatie, ondersteuning, positiwiteit en 'n positiewe selfkonsep.

Kongruensie tussen waardes en gedrag by die individu skep selfvertroue by die individu wat weer tot vertroue in die kommunikasiesituasie lei. Egtheid en eerlikheid in bedoeling hang hiermee saam en vorm 'n gesonde grondslag vir kommunikasie. Empatie, wat op 'n bewuste aanvoeling van en begrip vir die gevoel en bedoeling van 'n ander individu dui, skep 'n klimaat vir selfblootlegging en die ontwikkeling van onpersoonlike en interpersoonlike kommunikasie. Die daarstelling van 'n ondersteunende klimaat haal die bedreiging uit interpersoonlike kommunikasie en skakel die nodigheid uit om verdedigend op te tree. Hierbenewens beskik die individu met 'n goeie selfbeeld oor verskeie kenmerke wat die kommunikasieproses bevorder (Ludlow & Panton, 1992:6).

2.6.2 Persepsie

Soos wat mense boodskappe ontvang, speel agtergrond, ondervinding, belangstelling, waardes, en ander persoonlike faktore 'n rol wanneer dit kom by die interpretering van 'n boodskap. Individue interpreteer 'n boodskap vanuit hulle persoonlike verwysingsraamwerk en nie vanuit die afsender se verwysingsraamwerk nie. Hulle heg ook verskillende betekenisse aan een woord. Individue moet aandag skenk aan die spesifieke woorde wat hulle gebruik, omdat dit kommunikasie negatief kan beïnvloed (Lussier, 1993:148).

Boone en Kurtz (1995:309) beklemtoon dat persepsie 'n selektiewe en individuele proses is. Hulle voeg ook by dat die geloofwaardigheid van die afsender 'n belangrike faktor in selektiewe persepsie is. As 'n persoon in die verlede geleer het dat hy die afsender van die boodskap nie kan vertrou nie, kan effektiewe kommunikasie in die wiele gery word.

2.6.3 Luistervaardigheid

Die effektiwiteit van kommunikasie word nie net deur die afsender van 'n boodskap beïnvloed nie, maar ook deur die ontvanger daarvan. Die vaardigheid om aktief te luister, speel 'n belangrike rol in kommunikasie. Aktiewe luister vereis dat die ontvanger na die totale

betekenis van die boodskap moet luister. Daar moet nie net na die verbale opgelet word nie, maar ook na die nie-verbale van die kommunikasieboodskap (Gordon, 1999:191).

Boone en Kurtz (1995:312) beweer dat goeie luistervermoë 'n integrale deel van die hele kommunikasieproses is, en dat daar meer op die ontwikkeling van effektiewe luistervaardighede gefokus moet word. Leierskap en goeie luistervaardighede loop hand-aan-hand, en Taylor (1995:53) wys daarop dat goeie luistervaardighede ook by ondergeskiktes ontwikkel moet word.

2.6.4 Motivering

Geen kommunikatiewe interaksie vind doelloos plaas nie. Dit impliseer dat daar 'n sekere motiverende gerigtheid by ten minste een en normaalweg by beide partye in 'n kommunikasiesistelsel is. Kreps (1990:157) wys daarop dat die mens gemotiveerd is om in interaksie te verkeer. Interaksie bring kommunikasie mee.

2.6.4.1 Beloningsteorie

Hierdie teorie beklemtoon dat die mens op grond van rasonale besluitneming in interaksie tree. Die individu tree normaalweg so op dat enige situasie vir hom die maksimum voordeel en die minimum nadeel inhou (Kreps, 1990:160).

2.6.4.2 Behoefteorie

McClelland het gefokus op drie soorte behoeftes, naamlik die prestasiebehoefte, affiliasie-behoefte en 'n magsbehoefte. Sekerlik een van die mees fundamentele behoeftes van die mens is sy affiliasiebehoefte. Dit is 'n behoefte aan liefde en 'n gevoel dat hy behoort. Hierdie behoefte het 'n direkte invloed op kommunikasiegedrag (Gordon, 1999:91-92).

Gedurende die menseverhoudingsfase het bestuur dan ook meer aandag aan die sosiale behoeftes van werkers gegee (Barnard, 1997:20). Die “ekonomiese-mens”- benadering word deur baie bestuurders met die “sosiale-mens”-benadering vervang. Die informele groep is as die ware motiveerder beskou. Die werker as mens, met behoeftes veral na sosiale interaksie, kameraadskap en liefde, word skerp omlin. Gordon (1999:92) vermeld dat die mate waarin die individu die behoefte ervaar om in interaksie met andere te wees, nie net die inhoud van sy kommunikasie beïnvloed nie, maar ook die manier waarop die boodskap oorgedra word. Die

persoon wat 'n sterk affiliasiebehoefte het, neig byvoorbeeld om deurgaans vriendelik te wees, om argumente te vermy en om 'n hoë frekwensie ondersteunende terugvoering te gee.

'n Behoefte wat aansluit by bogenoemde is die behoefte aan erkenning. Hierdie behoefte word dikwels in 'n hoë prestasiemotief gemanifesteer. Die individu wat daarna streef om deur middel van prestasie erkenning te verkry, gebruik dikwels kommunikasie om sy selfvertroue te bou en sy dominansie oor andere te bevestig. Die frekwensie van kommunikasie by hierdie persoon is dikwels hoër as by andere (De Klerk, 1987:27).

Die kompleksiteit van menslike motivering maak dit onmoontlik om 'n volledige bespreking van die invloed daarvan op kommunikasie te gee.

2.6.5 Verbale en nie-verbale gedrag

Beide verbale en nie-verbale gedrag het 'n invloed op die effektiwiteit van kommunikasie. Hoewel dit nie noodsaaklik is om verbale gedrag te openbaar om kommunikatiewe interaksie daar te stel nie, speel dit normaalweg 'n belangrike rol in kommunikasie. Verbale kommunikasie sonder 'n nie-verbale gedragselement is nie moontlik nie. Die volgende nie-verbale aksies het 'n invloed op kommunikasie:

- Fisieke kenmerke, soos liggaamsbou, grootte en reuk.
- Persoonlike verskynsels, soos parfuum en grimering.
- Voorwerpe wat mense dra, byvoorbeeld boeke en penne.
- Voorwerpe wat mense gebruik om hulle omgewing te versier.
- Die manier hoe mense beweeg.
- Gesigsuitdrukkinge en oogkontak.
- Variasies in stemgebruik, soos toonhoogte- en volumeverandering.
- Aanraking, wat die self, ander en voorwerpe insluit. Navorsing het bewys dat aanraking 'n fisiologiese en sosiale behoefte vervul.
- Ruimte tussen mense. Elke persoon het 'n ruimte om hom wat ander mense nie moet betree nie. As ruimte binnegedring word, maak dit mense ongemaklik. Dit kan 'n negatiewe uitwerking op kommunikasie hê (Kreps, 1990:42-47).

2.6.6 Kultuur

Kommunikasie is nie slegs die saambindende faktor in enige kultuur nie, maar speel ook 'n uiters belangrike rol in die vorming en ontwikkeling van kultuurgoedere. As die mens dus

met welslae met sy medemens wil kommunikeer, moet hy die taal en kulturele kommunikasiesimbole ken. Kulturele aspekte het 'n effek op die kwaliteit van kommunikasie. Effektiewe kommunikasie vereis dat die basiese waardes, motiewe, aspirasies en veronderstellings oor dinge soos geografiese, beroeps-, funksionele en sosiale klaslyne ontsyfer moet word. Dit beteken ook dat kulture as verskillend maar gelykwaardig gesien moet word. Kruiskulturele misverstande in kommunikasie vind plaas wanneer die ontvanger die boodskap wat die sender van 'n ander kultuur gestuur het, verkeerd verstaan (Gordon, 1999:209-210).

Om kwalitatiewe kommunikasie te verseker, moet die kommunikeerders kulturele verskille verstaan en probeer om die situasie vanuit die ander een se oogpunt te sien. Kennis van ander kulture kan die proses vergemaklik (Berger, 1997:113).

Suzuki (1998:178) se navorsing oor kommunikasie toon dat werknemers wat in kultureel verskillende omgewings werk, verskillend kommunikeer. Suzuki stel voor dat bestuur hierdie kulturele grense moet bestuur om kommunikasie te vergemaklik.

In die voorgaande gedeelte is gepoog om 'n kort uiteensetting te gee van enkele van die belangrikste faktore wat die effektiwiteit van die kommunikasieproses beïnvloed. Die lys is geensins alomvattend nie, maar dit wat genoem is, dien as illustrasie van die kompleksiteit van die faktore wat in kommunikasie 'n rol speel.

In die volgende gedeelte word die klem op een spesifieke sosiale stelsel, naamlik die onderneming, en die rol wat kommunikasie daarin speel, geplaas.

2.7 KOMMUNIKASIE IN ONDERNEMINGS

2.7.1 Inleiding

Die belangrike rol van kommunikasie in ondernemings is bekend. Ondernemings kan nie sonder kommunikasie bestaan nie en elke kommunikasie-aksie binne die onderneming beïnvloed die onderneming op een of ander manier. Met die implementering van verandering ter wille van oorlewing word die belangrikheid van effektiewe kommunikasie in ondernemings onderstreep. Roodt *et al.* (1995:39) wys daarop dat kommunikasie, gedurende verandering in 'n onderneming, drie belangrike rolle speel, naamlik 'n produksierol, 'n innoverende rol en 'n instandhoudende rol. Hierdie rolle word vervolgens beskryf:

- 'n Produksierol: Kommunikasie na die werknemer betreffende die manier waarop take in die nuwe taakomgewing uitgevoer moet word.
- 'n Innoverende rol: Kommunikasie van korporatiewe planne, aktiwiteite, programme, ensovoorts.
- 'n Instandhoudende rol: Kommunikasie van die korporatiewe beleid ten einde dit vir die onderneming moontlik te maak om sy doelwitte te bereik.

Roodt *et al.* (1995:39) beweer dat die bereiking van bogenoemde rolle afhang van die bestuur van die interne kommunikasie in die onderneming.

Roodt (1991:36) beklemtoon dat wedersydse begrip in die werkplek belangrik is vir die effektiewe funksionering van enige onderneming. Misverstande kan 'n negatiewe effek op die werksprestasie en produktiwiteit van werknemers hê, omdat dit effektiewe kommunikasie in die wiele ry. Wedersydse begrip kan slegs materialiseer wanneer die kommunikasie in die onderneming effektief is.

Verder sê Franken (1995:11) dat effektiewe kommunikasie 'n voorvereiste is vir die oorlewing van 'n onderneming. Volgens 'n meningspeiling wat deur Grobler (1996:11) gedoen is, is bevind dat ondernemingskommunikasie verbeter kan word. Greenberg (1996:152) het bevind dat meer as tagtig persent van toesighouers hulle tyd aan kommunikasie spandeer. Levitz (1994:23) beklemtoon dat bestuur die belangrikheid van tweerigtingkommunikasie moet besef.

Uit die bogenoemde blyk dit dat effektiewe kommunikasie belangrik is vir die voortbestaan van 'n onderneming.

In aansluiting by die vorige gedeelte, word daar in hierdie gedeelte gepoog om kommunikasie in ondernemingsverband te bespreek, en word daar ook gelet op persepsies van werknemers betreffende kommunikasie op verskillende vlakke in die onderneming. Om dit te bewerkstellig, geniet die volgende aspekte aandag:

- Definisies van ondernemingskommunikasie.
- Agtergrond van die rol van kommunikasie.
- Die belangrikheid van ondernemingskommunikasie.
- Die dimensies van ondernemingskommunikasie.
- Hindernisse in die weg van kommunikasie.
- Riglyne vir die verbetering van kommunikasie.

2.7.2 Definies van ondernemingskommunikasie

Wat beteken ondernemingskommunikasie? Lussier (1993:144) definieer ondernemingskommunikasie as die wyse waarop boodskappe binne 'n sisteem gebruik word. Hierdie sisteem beskik oor gedefinieerde doelwitte. 'n Bestuurder se kommunikasie met sy ondergeskiktes word as ondernemingskommunikasie beskou.

Kirsten (1990:23) definieer ondernemingskommunikasie as die interpersoonlike kommunikasieproses in die onderneming. Dit is die oordra van inligting van een werknemer na 'n ander in 'n onderneming. Terugvoer is 'n belangrike onderdeel van die proses.

Dit is moeilik om 'n omvattende konseptuele definisie van kommunikasie te verskaf. Hierdie gebrek aan konseptualisering maak dit veral moeilik om kommunikasie as verskynsel in bedryfsondernemings te bestudeer. Desnieteenstaande is kommunikasie baie belangrik in ondernemings en moet dit deeglik ondersoek word.

2.7.3 Agtergrond van die rol van kommunikasie

Luthans (1998:467) meen dat besprekings oor bestuur in die verlede min aandag aan kommunikasie gegee het. Kommunikasie is nie deur teoretici in bestuursteorieë geïntegreer nie. Barnard was volgens Luthans (1998:467) die eerste om die idee van kommunikasie as die belangrikste vormingskrag in die onderneming te ontwikkel. Hy het kommunikasie beskou as een van die drie primêre elemente van 'n onderneming. Kommunikasie maak die onderneming se koöperatiewe sisteem dinamies en verbind die onderneming se doelwitte met die menslike deelnemers.

Kommunikasie word ook verweef met die konsep van gesag. Luthans (1998:467) beklemtoon dat betekenis en begrip eers moet plaasvind voordat gesag van bestuur na ondergeskiktes gekommunikeer kan word.

Vervolgens word spesifieke kommunikasiefaktore, wat volgens De Barros (1990:44) belangrik is vir die behoud van 'n onderneming, genoem:

- Die kanale van kommunikasie moet bekend wees.
- Daar moet 'n definitiewe formele kanaal na elke lid in die onderneming wees.
- Die lyn van kommunikasie moet direk en kort wees.
- Die algehele formele lyn van kommunikasie moet normaalweg gebruik word.

- Die lyn van kommunikasie moet nie gesteur word terwyl die onderneming funksioneer nie.

Uit die bogenoemde blyk dit dat kommunikasie 'n belangrike vormingskrag in 'n onderneming is. In die lig hiervan word die belangrikheid van effektiewe kommunikasie bespreek.

2.7.4 Die belangrikheid van effektiewe kommunikasie

Interne kommunikasie in enige onderneming is net so belangrik soos eksterne kommunikasie. 'n Onderneming se eksterne kommunikasie raak eers sinvol wanneer sy interne kommunikasie gesond en effektief is (Engelbrecht, 1992:47). Bezuidenhout (1996:6) beklemtoon dat werkers as die belangrikste bate van 'n onderneming beskou moet word. Daarom is dit belangrik om seker te maak dat alle werknemers ten volle deel van die kommunikasieproses is. Die belangrikheid van effektiewe kommunikasie moet ook aan werknemers gekommunikeer word. Ondernemings met kundige, flinke en gelukkige personeel is juis die ondernemings wat presteer. Daar is reeds in hoofstuk 1 vermeld dat die kommunikasielimaat wat in 'n onderneming heers ook 'n invloed op die kommunikasie met kliënte kan hê. Dit blyk dus dat die belangrikheid van effektiewe ondernemingskommunikasie onderstreep moet word.

Schuitema (1995:16) verwys na die pro-aktiewe benadering waarin werknemers toegelaat word om ten volle deel van die kommunikasieproses te wees. Hierdie benadering lei tot werknemer-“bemagtiging” (“empowerment”) en werknemerbetrokkenheid ten opsigte van die gestelde doelwitte van die onderneming, asook effektiewe kommunikasie. Die feit dat effektiewe kommunikasie wel tot werknemertevredenheid en werksprestasie lei, word ook deur Orpen (1994:59) beklemtoon. In hierdie opsig verwys Orpen na Locke (1986) se bevinding dat lojale werknemers gefrustreerd kan raak met oneffektiewe kommunikasie. Oneffektiewe of effektiewe kommunikasie gaan minder lojale werknemers nie beïnvloed nie, al word die belangrikheid van effektiewe kommunikasie aan hulle gekommunikeer.

Engelbrecht (1992:47) wys daarop dat 'n ingeligte personeelkorps 'n gelukkige, lojale en gemotiveerde personeelkorps is. 'n Ingeligte personeelkorps het groter geesdrif vir die doelstellings van hul onderneming, want hulle verstaan dit. Hulle weet hoe belangrik hulle aandeel vir die effektiewe werking van die onderneming is.

Mshengu (1995:5) beweer dat 'n kultuur van “eienaarskap” ontwikkel moet word vir die ooreening van 'n onderneming. 'n Daadwerklike poging moet aangewend word om effektief te

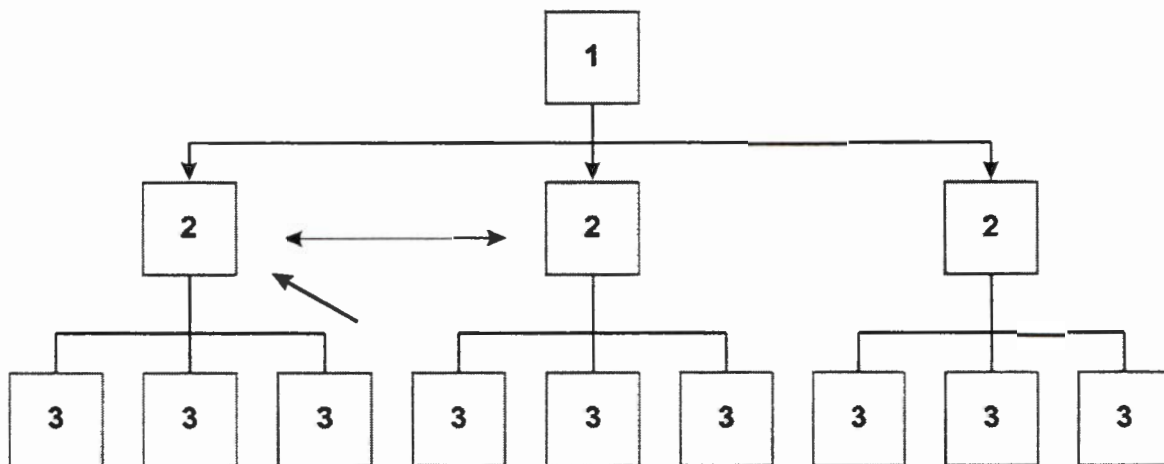
kommunikeer. Effektiewe kommunikasie kan onnodige vrese die nek inslaan, daarom is dit so belangrik.

2.7.5 Die dimensies van kommunikasie in ondernemings

Kommunikasie in 'n onderneming is ingewikkeld, omdat persone in die onderneming elkeen sy eie rol moet vertolk en binne 'n bepaalde gesagshiërargie moet funksioneer. Die keuse van die geskikte kombinasie van kommunikasiemetodes is vir effektiewe kommunikasie in 'n onderneming van kardinale belang.

Kommunikasie in 'n onderneming vind op twee maniere plaas, naamlik formeel en informeel. Beide die formele en informele kanale se kommunikasievloei kan afwaarts, opwaarts, horisontaal of diagonaal plaasvind, soos in figuur 2.2 voorgestel.

FIGUUR 2.2: Kommunikasiekanale



Bron: Smith, 1995:380.

2.7.5.1 Formele kommunikasiekanale

Formele kommunikasie in 'n onderneming kan gedefinieer word as daardie deel van kommunikasie wat deur die formele ondernemingstruktuur gesanksioneer is. In terme van die vloei van kommunikasie sluit dit afwaartse, opwaartse en horisontale kommunikasie binne die formele ondernemingstruktuur in.

2.7.5.1.1 Afwaartse kommunikasie

Gibson *et al.* (1994:581) sê dat afwaartse kommunikasie enige kommunikasie is van bestuur wat afwaarts in die hiërargie vloei. Voorbeelde van afwaartse kommunikasie is memorandum, prosedures en instruksies. Die tradisionele bestuurder glo veral aan afwaartse kommunikasie.

Afwaartse kommunikasie kan baie onakkuraat en ontoereikend wees. Volgens Potter en Alfred (1993:32) resulteer 'n gebrek aan kommunikasie in gerugverspreiding, wat tot 'n verlaging in produktiwiteit kan lei. Bestuur fouteer veral met afwaartse kommunikasie, omdat hulle meestal net aandag gee aan dit wat personeel moet weet om take uit te voer. Hulle gee nie aandag aan dit wat personeel van hulleself en die werk wat hulle doen, wil weet nie.

Om volgens Gordon (1999:194) effektief afwaarts te kan kommunikeer, is dit belangrik om

- die gehoor te ken,
- die onderwerp wat gekommunikeer word, te ken,
- te weet wat bereik wil word,
- goeie tydsberekening te hê, en
- die regte media en kanale te kies.

Smith (1995:381) identifiseer die volgende beperkings van afwaartse kommunikasie:

- Inligting van bestuur na ondergeskiktes gaan verlore.
- Ondergeskiktes is nie altyd seker of hulle op inligting moet reageer en of dit net vir kennisname bedoel is nie.
- As die bron van die boodskap deur die ontvanger van die boodskap as ongeloofwaardig beskou word, gaan die boodskap verlore of verloor dit sy waarde.
- Die laaste boodskap word beter onthou as die ouer boodskap wat eerste gestuur is.
- As 'n boodskap op die verkeerde tyd gestuur word, het dit min waarde.

Bestuur behoort eerder op kwalitatiewe as kwantitatiewe afwaartse kommunikasie te let. As bestuur te veel op afwaartse kommunikasie fokus, kan die werkers voel dat hulle nie deel is van die besluite wat geneem is en wat hulle direk raak nie. Bogenoemde kan tot baie frustrasie en ander negatiewe gevoelens lei, wat produktiwiteit kan kortwiek (Ehlers, 1987:9).

2.7.5.1.2 Opwaartse kommunikasie

'n Effektiewe onderneming benodig opwaartse kommunikasie net soos wat dit afwaartse kommunikasie benodig. Effektiewe opwaartse kommunikasie is 'n moeilike taak, veral in groter ondernemings. 'n Studie wat deur Orpen (1994) gedoen is, beklemtoon dat van die vier kommunikasiekanale opwaartse kommunikasie die minste effektief is. Opwaartse kommunikasie is nodig vir besluitneming. Voorbeelde van opwaartse kommunikasie is griewe-prosedure, spesiale vergaderings, moreelvraelyste en uitdienstredingsonderhoude (Gibson *et al.*, 1998:582).

Volgens Baron en Greenberg (1990:345) vloei opwaartse kommunikasie van laer na hoër vlakke in 'n onderneming. Opwaartse kommunikasie hou bestuurders op die hoogte van sake in 'n onderneming. Orpen (1994:61) toon dat opwaartse kommunikasie baie minder plaasvind as afwaartse kommunikasie.

Soos reeds in paragraaf 1.1 gemeld, sal 'n deelnemende bestuurstyl ontwikkel moet word om finansiële groei vir die onderneming te verseker. Dit beteken dat daar meer opwaartse kommunikasie sal moet plaasvind, wat tot werknemerbetrokkenheid en -tevredenheid kan lei. Navorsing wat deur Lord (1995:20) gedoen is, dui daarop dat werknemerdeelname in sake soos werksverwante besluite en begrotingsbesluite, 'n positiewe verband met werknemertevredenheid toon.

Gibson *et al.* (1998:582) wys daarop dat bestuurders minder as vyftien persent met hulle direkte bogenesiktes kommunikeer. Orpen (1994:62) toon dat wanneer werknemers opwaarts kommunikeer, hulle gesprekke korter is as wanneer hulle met hulle kollegas op dieselfde vlak kommunikeer.

Smith (1995:383) identifiseer die volgende beperkings van opwaartse kommunikasie:

- Ondergeskiktes word aangesê om opgesomde inligting aan bestuur beskikbaar te stel, en dit maak dit vir die ondergeskiktes moontlik om belangrike sake toe te smeer of te verdoesel.
- Ondergeskiktes wil graag vir hulle bestuur bevoeg voorkom. Indien ondergeskiktes nie na hulle mening oor genoegsame kennis van 'n saak beskik nie, swyg hulle eerder daaroor. So word kritieke inligting soms van bestuur weerhou.
- Personeel vind dit soms moeilik om verby bestuur se sekretarisses te kom wanneer hulle 'n afspraak wil maak.

2.7.5.1.3 Horisontale kommunikasie

Horisontale kommunikasie vind plaas wanneer mense op dieselfde vlak in 'n onderneming met mekaar kommunikeer. Hierdie kommunikasie blyk makliker en vriendeliker te wees. Dit kan egter ook problematies wees. Individue op dieselfde vlak kan antagonisties teenoor mekaar raak en dit kan tot negatiewe kommunikasie lei (Greenberg, 1996:158).

Orpen (1991:31) het in sy studie bevind dat daar wel 'n betekenisvolle positiewe verband is tussen ongeskeduleerde kommunikasie (veral horisontale kommunikasie) en werkstevredenheid. Dit wil dus lyk asof informele horisontale kommunikasie aangemoedig moet word, omdat dit 'n betekenisvolle verband met werkstevredenheid toon.

Massie (1970:84) wys daarop dat horisontale kanale die middel verskaf waardeur bestuurders op dieselfde vlak van 'n onderneming hulle bedrywighede koördineer, sonder om alle sake na hulle hoof te verwys. Volgens Massie (1970:84) kan baie sake op dieselfde vlak in 'n onderneming afgehandel word, wat daartoe bydra dat sake bespoedig word en hoofde van onnodige probleme onthef word.

Die volgende metodes kan aangewend word om horisontale kommunikasie te verbeter:

- Interdepartementele vergaderings kan gehou word om die funksionering van elke departement te bespreek en sodoende nuwe metodes vir samewerking voor te stel. Van der Merwe (1994:8) wys daarop dat horisontale kommunikasie verbeter kan word deur personeel te lei om gestruktureerd oor werksaangeleenthede te praat. Gereelde personeelvergaderings kan gereël word waarop personeel die kans gegun word om inligting uit te ruil. Gaandeweg word daar 'n kommunikasiekultuur geskep wat vir die onderneming bevordelik is.
- Pogings kan aangewend word om interpersoonlike verhoudings tussen groeplede te bevorder (Smith, 1995:384).

Malimela (1994:5) beklemtoon dat werknemers 'n groter behoefte aan horisontale kommunikasie het.

Uit dit bogenoemde blyk dit dus dat bestuur meer horisontale kommunikasie moet aanmoedig, omdat dit tot effektiewe kommunikasie in 'n onderneming kan lei.

2.7.5.1.4 Diagonale kommunikasie

Diagonale kommunikasie is wanneer kommunikasie plaasvind sonder om die normale gesagsweë te volg. Dit geskied nie via die normale vertikale of horisontale vlak nie (Smith, 1995:384).

Benewens diagonale kommunikasie beklemtoon Meyer (1988:9) die belangrikheid van tweerigtingkommunikasie om ondernemingsdoelwitte en werknemersdoelwitte te bereik. Van der Merwe (1994:8), soos reeds vermeld, lê ook op horisontale kommunikasie klem. Die genoemde kanale moet volgens Oakley-Smith en Braxton (1993:24) effektief op ondernemingsvlak aangewend word.

2.7.5.2 Kommunikasienetwerke

Met 'n kommunikasienetwerk word bedoel die bepaalde patroon van verbintenisse wat daar tussen die lede van 'n groep bestaan waarlangs inligting of idees oorgedra kan word (Joubert & Steyn, 1986:259). Dit verwys ook na die beskikbaarheid van kommunikasiekanale vir individue in 'n onderneming.

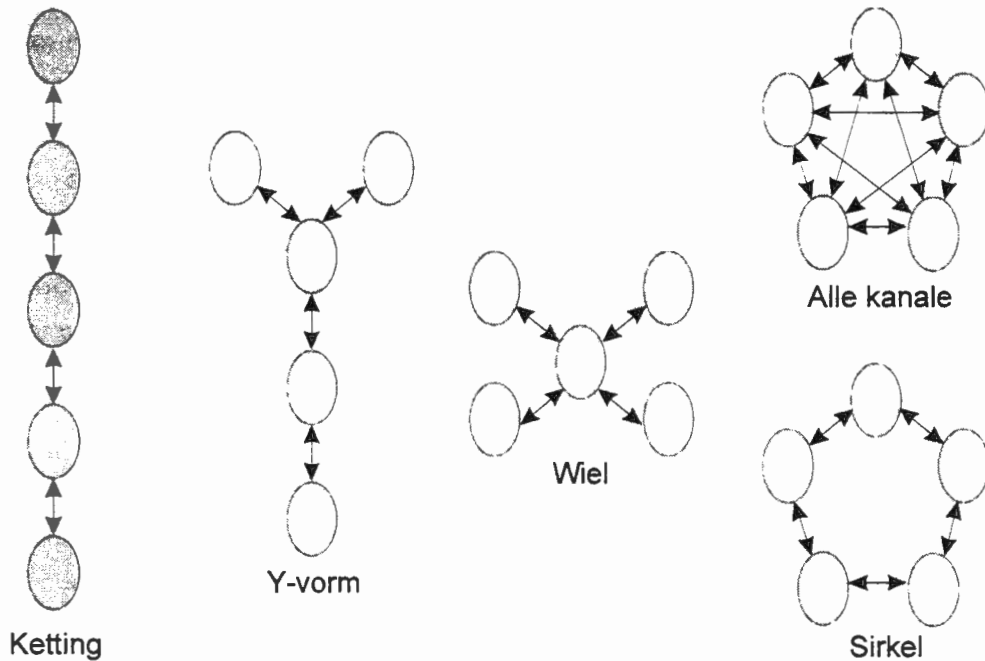
In die algemeen ontstaan 'n netwerk wanneer twee of meer individue met mekaar kommunikeer. Die vraag is of hierdie netwerke 'n invloed op werkstevredenheid en prestasie het. Salazar (1996:155) toon aan dat die aard van kommunikasienetwerke tussen groepslede 'n definitiewe invloed op groepsfunksionering en besluitneming het.

Die vyf algemene netwerke word in figuur 2.3 aangetoon.

Die ketting, die wiel en y-netwerke is gesentraliseerde netwerke. Alle lede kan slegs met een sentrale persoon kommunikeer, soos in figuur 2.3 voorgestel. Dit beteken dat alle kommunikasie deur een persoon geskied en beheer word.

In die sirkelnetwerk kan alle lede met twee ander kommunikeer. Volgens Baron en Greenberg (1990:346) word daar na hierdie netwerk verwys as die gedesentraliseerde netwerk. Inligting kan vrylik vloei sonder dat dit deur een sentrale persoon moet beweeg. In die "alle kanale"-netwerk kan alle lede met mekaar kommunikeer, en is dus ook gedesentraliseerd.

FIGUUR 2.3: Kommunikasienetwerke



Bron: Steyn & Uys, 1988:126.

Baron en Greenberg (1990:346) toon dat gesentraliseerde netwerke vinniger is en meer akkuraat kan wees as dit by eenvoudiger take kom, en dat gedesentraliseerde netwerke meer akkuraat kan wees as die take meer kompleks is.

Die nadeel van gesentraliseerde netwerke is dat die sentrale persoon te veel inligting kan ontvang en baie foute kan begaan. Aan die ander kant kan die sentrale persoon vinnig 'n probleem oplos as hy al die inligting gekry het en die probleem eenvoudig is.

Baron en Greenberg (1990:347) beklemtoon dat gesentraliseerde en gedesentraliseerde netwerke verskil ten opsigte van die tevredenheid van die groeplede. Gesentraliseerde netwerke lei daartoe dat slegs een lid inligting ontvang en besluite neem, en dit veroorsaak dan dat lede ontevrede raak. Dit wil dus voorkom asof die doelwitte van die kommunikasie sal bepaal watter tipe netwerk die mees effektiewe is.

Kommunikasie vind egter nie net op 'n formele vlak plaas nie, maar ook op 'n informele vlak.

2.7.5.3 Informele kommunikasie

'n Onderneming wat slegs deur formele kommunikasiestrukture kommunikeer, is haas ondenkbaar. Informele kommunikasie is 'n baie belangrike aanvullende bron vir formele kommunikasie en dra grootliks tot die doeltreffende funksionering van 'n onderneming by (Greenberg, 1996:160).

Informele kommunikasie is die kommunikasie tussen individue wat op alle vlakke in die onderneming plaasvind. Die inhoud van die boodskap kan werksverwant of meer persoonlik van aard wees (Greenberg, 1996:160).

Kreps (1990:208) sê dat informele kommunikasie as gevolg van nuuskierigheid van werknemers asook sosiale interaksie ontstaan. Na hierdie informele kanaal van kommunikasie word verwys as die “grapevine” (bostelegraaf) en dit is die pad wat gerugte in 'n onderneming volg (Anon, 1996:27). Een van die primêre redes vir die ontwikkeling van informele kommunikasie in ondernemings is die lede se behoefte aan inligting oor die onderneming en hoe veranderinge in die onderneming hulle gaan raak. Gewoonlik voorsien die formele kanale nie in al die behoeftes van die lede nie en gaan soek hulle by ander bronne inligting. Die bostelegraaf voorsien gewoonlik dan hierdie tipe interessante inligting.

Hawkins (1998:432) meen dat werknemers 'n behoefte aan inligting het. As daar nie in hulle behoeftes voorsien word nie, kan gerugverspreiding ontstaan (Bews & Martins, 1996:45). Hawkins (1998:432) meen ook dat gerugverspreiding in tye van onsekerheid floreer. Baie mense kan nie met 'n onstabiele realiteit saamlewe nie en het 'n behoefte om die gaping met gerugte te vul. Vertroue tussen werknemer en werkgewer is dus belangrik. Gerugverspreiding kan die vertrouensverhouding skade berokken (Bews & Martins, 1996:45).

'n Belangrike kenmerk van die bostelegraaf is die spoed waarteen inligting versprei. Dit is waarom bestuur onmiddellik moet optree as 'n gerug versprei word, want dit kan negatiewe gevolge hê. Navorsing het bewys dat twintig tot vyf en twintig persent van die inligting wat deur die bostelegraaf versprei word, vals is. Die bostelegraaf kan die formele kommunikasienetwerk komplementeer, maar dit kan ook die effektiwiteit daarvan negatief beïnvloed (Anon, 1996:27-28).

Bestuur moet luister na wat gesê word. Dit kan tot 'n verbetering in kommunikasie tussen bestuur en ondergeskiktes lei en die behoefte na tweerigtingkommunikasie bevredig. Gerber *et al.* (1992:406) wys daarop dat dit algemeen aanvaar word dat sewentig persent van die

mens se dag aan kommunikasie gewy word en dat vyf en veertig persent hiervan deur luister beslaan word. Dit wil dus lyk asof meer aandag aan luistervaardighede gewy word en dat gerugverspreiding so ver as moontlik ontmoedig moet word.

Vervolgens word hindernisse in die weg van kommunikasie bespreek.

2.7.6 Hindernisse in die weg van kommunikasie

Pons (1993:16) wys daarop dat kommunikasie tussen bestuur en ondergeskiktes een van die kulturele veranderinge is wat in ondernemings sal moet plaasvind. Hierdie kommunikasie kan op die produktiwiteit van die onderneming en die noodsaaklike deelname van die werknemers 'n effek hê.

Visagie (1994:16) en ook Megginson *et al.* (1992:400) toon dat daar sekere hindernisse in die weg van effektiewe kommunikasie is. Dit is belangrik om hierdie hindernisse te identifiseer en te hanteer. Die belangrikste hiervan is die volgende:

- **Ondernemingsvlakke**

Die struktuur van 'n onderneming verander soos wat die onderneming groter word, en dit lei tot probleme in kommunikasie. Soos wat 'n boodskap deur verskillende vlakke gaan, verander die betekenis van die boodskap heeltemal. Dit lei tot misverstand en frustrasie by werknemers.

- **Bestuursgesag**

Gesagsverhoudinge is 'n noodsaaklike eienskap van enige onderneming. Dit sal baie moeilik wees om ondernemingsdoelwitte te bereik sonder individue wat besluite neem. Die feit dat toesig gehou word, belemmer egter oop en vrye kommunikasie. Manning (1995:31) sê dat bestuursgesag kan toeneem as bestuur bereidwillig is om hulle gesag met ondergeskiktes te deel.

- **Spesialisering**

Spesialisering lei tot kommunikasieprobleme. Verskille in funksies en tegniese woordeskat belemmer kommunikasie. Probleme kan ontstaan sodra individue uit al die verskillende departemente moet kommunikeer. Elke persoon in 'n werksgroep het ook sy eie houding en belangstelling, en dit kan effektiewe kommunikasie in die wiele ry (Plunkett & Attner, 1992:52).

- Oorlading

Oorlading kom voor wanneer te veel inligting deur 'n kanaal gestuur word. Sekere inligting kan dan verlore gaan as gevolg van die individu se onvermoë om alles te verwerk. Mshengu (1995:5) beklemtoon dat te veel kommunikasie kan plaasvind, wat daartoe kan lei dat individue inligting verloor.

- Spoed van kommunikasie

Knowlton en Berger (1997:6) wys daarop dat misverstande en kommunikasie-gapings kan ontstaan as die afsender van die boodskap die boodskap te vinnig na die ontvanger stuur. Daar moet gelet word op die spoed van kommunikasie. Praat duidelik en teen die regte spoed en maak seker dat die boodskap reg ontvang word.

- Interpersoonlike hindernisse

- Verskillende persepsies

Du Plessis *et al.* (1996:78) sê persepsie is die proses van interpretasie. 'n Individu interpreteer dit wat hy gesien, gehoor en aangeraak het. Persepsie is 'n ingewikkelde proses. Die mens selekteer, organiseer en gee betekenis aan sy leefwêreld. Ervaring speel 'n belangrike rol ten opsigte van persepsie. Bogenoemde speel 'n belangrike rol betreffende interpretasies van kommunikasie in ondernemings en beïnvloed gedrag. Verskille in die verwysingsraamwerke van bestuur en ondergeskiktes kan 'n groot gaping in kommunikasie veroorsaak (Megginson *et al.*, 1992:405).

- Status

Individue beoordeel en evalueer 'n boodskap in terme van die karaktereenskappe van die persoon wat die boodskap gestuur het. Geloofwaardigheid en respek speel hier 'n belangrike rol. Die vertrouensverhouding tussen bestuur en ondergeskiktes bepaal die effektiwiteit van die kommunikasie (Manning, 1995:31).

- Swak luistervaardigheid

Bestuur moet effektiewe luisteraars word. As bestuur nie luister nie, sal hulle nie weet wat hulle ondergeskiktes se behoeftes is nie. Steinberg (1995:52) wys daarop dat goeie luistervaardighede tot effektiewe verhoudings kan lei, wat 'n positiewe bydrae vir die ekonomiese groei van 'n onderneming kan lewer. Die bestuurder van die toekoms benodig goeie luistervaardighede om 'n goeie leier te wees (Anon, 1993:4). Die navorser is van mening dat die omgekeerde ook waar is en dat dit belangrik is dat ondergeskiktes ook moet weet wat die behoeftes en persepsies van bestuur is, omdat dit tot 'n verbetering in hulle verhouding kan lei.

□ Taalverskille

Werksgroepe in ondernemings bestaan dikwels uit verskillende tale en kulture. Dit kan ook tot groot kommunikasiegapings lei. Die bestuurder van die toekoms moet sy werknemers kan aanspreek in die taal wat hulle verstaan (Anon, 1993:11).

□ Stereotipering

Hummert *et al.* (1998:125) het bevind dat stereotipering 'n negatiewe effek op kommunikasie kan hê. Daar is 'n verband gevind tussen ouderdomstereotipes en ondersteunende kommunikasie. Bejaardheid word as negatief gestereotipeer en dui op onbevoegdheid. Dit kan kommunikasie met bejaardes negatief beïnvloed. As daar byvoorbeeld geglo word dat alle bejaardes gehoorprobleme ervaar, sal die kommunikeerder harder praat om die ouer persoon te akkommodeer. Die kommunikeerder sal dit as vanselfsprekend aanvaar en dit kan dalk glad nie die geval wees nie. Hierdie stereotipering kan dan 'n negatiewe effek op kommunikasie hê.

Uit die bogenoemde blyk dit dat hindernisse tot oneffektiewe kommunikasie kan lei, wat baie negatiewe gevolge vir die onderneming kan hê.

Vervolgens word die riglyne vir die verbetering van kommunikasie bespreek.

2.7.7 Riglyne vir die verbetering van kommunikasie

Mbigi en Maree (1995:4) beklemtoon die feit dat verbeterde kommunikasie in 'n onderneming tot hoër produktiwiteit en groter winste lei. Effektiewe kommunikasie is vir enige onderneming die resep vir sukses (Anon, 1994:44), en daarom is dit belangrik om op die riglyne vir kommunikasieverbetering te let.

Om effektief te kommunikeer, moet elkeen van die volgende beginsels (Smith, 1995:390-391) toegepas word:

- Formuleer idees duidelik.
- Gee positiewe aandag.
- Hou die boodskap eenvoudig en spesifiek.
- Maak van effektiewe terugvoering gebruik.
- Volg 'n persoonlike benadering.
- Neem kennis van die sosiale klimaat en spesifieke situasie.

- Sluit voordele vir die ontvanger in.
- Neem die toon sowel as die inhoud van die boodskap in aanmerking.
- Oordrag van 'n boodskap moet altyd op 'n positiewe grondslag geskied en daar moet gepoog word om te benadruk, te herhaal en te assosieer, sodat die boodskap onthou sal word.
- Aanbieding van toegeneentheid en respek kan kommunikasie meer geslaagd maak.
- Verwyder elke hindernis in die weg van kommunikasie.

2.8 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die basiese beginsels van kommunikasie in ondernemings ontleed, aangesien kommunikasie een van die hoofbepalers van ondernemingseffektiwiteit is. On-effektiewe kommunikasie tussen bestuur en ondergeskiktes kan tot 'n ramp lei. Dit is noodsaaklik dat die boodskap duidelik, verstaanbaar en ondubbelsinnig moet wees. Hierdie beginsel geld vir mondelinge en geskrewe kommunikasie. Verder is dit ook belangrik dat bestuur moet toesien dat kommunikasie met ondergeskiktes opreg, betroubaar en konsekwent moet wees.

In die volgende twee hoofstukke word die empiriese ondersoek en bevindings van die studie bespreek.

HOOFSTUK 3

EMPIRIESE ONDERSOEK

3.1 INLEIDING

'n Voorvereiste vir enige wetenskaplike evalueringsproses is die toepassing van beproefde wetenskaplike metodes in logiese, opeenvolgende stappe. Hierdie aktiwiteit moet doelgerig op 'n spesifieke populasie gerig wees, en volgens 'n wetenskaplike eksperimentele ontwerp uitgevoer word (Smit, 1991:1).

In hierdie hoofstuk word aandag geskenk aan die doel van die ondersoek en die hipoteses. Daar word ook 'n kort omskrywing en uiteensetting gegee van die ondersoekgroep, die ondersoekmetode en -proses, asook die meetinstrument.

3.2 DIE DOEL VAN DIE ONDERSOEK

Die oorkoepelende doelstelling van die studie is om die stand van kommunikasie binne 'n kleinhandelonderneming vas te stel.

3.2.1 Spesifieke doelstellings

Die spesifieke doelstellings van die ondersoek is om

- die bestuur se kommunikasiepersepsies te bepaal,
- die toesighouers se kommunikasiepersepsies te bepaal,
- die werkers se kommunikasiepersepsies te bepaal, en
- vas te stel of daar 'n beduidende verskil tussen die bestuur, toesighouers en werkers se onderskeie kommunikasiepersepsies is.

3.3 DIE HIPOTEESES

Die volgende nul en alternatiewe hipoteses (H0 en H1) word na aanleiding van die probleem- en doelstellings van hierdie studie gestel:

- H0 1: Daar is geen beduidende verskil tussen die bestuur en toesighouers se onderskeie kommunikasiepersepsies nie.
- H0 2: Daar is geen beduidende verskil tussen bestuur en werkers se onderskeie kommunikasiepersepsies nie.
- H0 3: Daar is geen beduidende verskil tussen toesighouers en werkers se onderskeie kommunikasiepersepsies nie.
- H1 1: Daar bestaan 'n beduidende verskil tussen die bestuur en toesighouers se onderskeie kommunikasiepersepsies.
- H1 2: Daar bestaan 'n beduidende verskil tussen bestuur en werkers se onderskeie kommunikasiepersepsies.
- H1 3: Daar bestaan 'n beduidende verskil tussen toesighouers en werkers se onderskeie kommunikasiepersepsies.

3.4 DIE ONDERSOEGGROEP

Die totale studiepopulasie is as ondergroep gebruik. Die ondergroep bestaan uit 103 persone, waarvan 17 in tydelike hoedanigheid diens doen. Die 103 werknemers word soos volg ingedeel:

- Bestuur = 5.
- Toesighouers = 12.
- Werkers = 86.

Die samestelling van die ondergroep word in tabel 3.1 in terme van geslag en in tabel 3.2 in terme van beroepsvlak uiteengesit:

TABEL 3.1: Verdeling van die totale onderzoekgroep in terme van geslag

GESLAG	AANTAL RESPONDENTE	PERSENTASIE
MANLIK	30	29,1%
VROULIK	73	70,9%

TABEL 3.2: Verdeling van die totale onderzoekgroep in terme van beroepsvlak

VLAK	GESLAG	AANTAL RESPONDENTE	PERSENTASIE
BESTUUR	Manlik	1	20,0%
	Vroulik	4	80,0%
TOESIGHOUERS	Manlik	4	33,3%
	Vroulik	8	66,7%
WERKERS	Manlik	25	29,1%
	Vroulik	61	70,9%

Uit die bogenoemde gegewens is dit duidelik dat daar meer dames as mans vir die onderneming werk.

3.5 DIE ONDERSOEKMETODE EN -PROSES

Die korrekte keuse van 'n navorsingsontwerp is 'n belangrike sleutel tot evalueringssukses (Phillips, 1991:121).

Daar is van opnamenavorsing (Shaughnessy & Zechmeister, 1997:132) gebruik gemaak. By die insameling van feitlike materiaal in groot groepe is die navorser grootliks op die vraelysmetode aangewys. Vir die doel van hierdie studie is daar dan ook gebruik gemaak van 'n vraelys, wat verskillende aspekte van kommunikasie dek.

Al die lede van die onderzoekgroep (N = 103) het 'n vraelys voltooi. As gevolg van wantrou ten opsigte die vertroulikheid van die vraelys, is die doel van die vraelys duidelik aan al die

respondente verduidelik. 'n Spesiale beroep op samewerking is gedoen. Om te verseker dat respondente vryelik op vrae kon reageer, is versoek dat die vraelys anoniem teruggestuur word. Dit het die nadeel meegebring dat opvolgonderhoude ten opsigte van aspekte wat verdere aandag verdien, nie met respondente gevoer kon word nie. Die vraelys is per departement uitgedeel en onder die toesig van die navorser voltooi. Die volledige resultate van die ondersoek word in hoofstuk 4 uiteengesit.

3.6 DIE MEETINSTRUMENT

Die meetinstrument wat in die ondersoek gebruik is, het uit 'n vraelys (bylae A) bestaan. Vraelyste word gesien as 'n integrale deel van opnamenavorsing (Steenekamp, 1984:2).

Met die opstel van die vraelys is, volgens Steenekamp (1984:3) se bepaling, 'n duidelike onderskeid tussen die doel van die vraelys en die doel van die ondersoek getref. Die algemene doel met vraelyste is eenvoudig om inligting te bekom. Die aard van die vraagstuk het dan ook die aard van die vrae wat gebruik is om inligting te bekom, bepaal.

Die vraelys het uit drie spesifieke afdelings bestaan, naamlik:

- Afdeling A: Vrae 1 tot 5.
Deur middel van hierdie afdeling is biografiese besonderhede bekom.
- Afdeling B: Vrae 6 tot 26.
In hierdie afdeling is daar oor die kommunikasie in die onderneming 'n aantal vrae gevra wat direk met werksaktiwiteite verband hou.
- Afdeling C: Vrae 27 tot 34.
In hierdie afdeling is daar oor die kommunikasie in die onderneming 'n aantal vrae gevra wat met die verhoudings tussen mense in die onderneming verband hou.

Die vraelys is so ontwerp dat die respondente al die vrae, behalwe vraag 34, deur middel van die trek van 'n kruisie kon beantwoord. 'n Vyfpuntskaal is gebruik, behalwe by vrae 26, 32 en 33. Hier kon die respondente meer as een kruisie trek, want by vraag 26 kan meer as een element kommunikasie benadeel en by vraag 33 kan daar meer as een metode van kommunikasie wees wat verbeter kan word. By vraag 32 kan daar ook meer as een persoon wees met wie respondente hulle probleme bespreek.

'n Hoë mate van gesigsgeldigheid as 'n aspek van inhoudsgeldigheid is verseker deurdat die vraelys, nadat dit opgestel is, aan 'n paneel van relevante kundiges (bedryfsielkundiges en enkele bestuurders van die onderneming) voorgelê is.

Interitemkonstantheid is as 'n maatstaf vir betroubaarheid gebruik. Die indekse is soos volg:

- Afdeling B: Alfa Cronbach vir veranderlikes = 0.88
- Afdeling C: Alfa Cronbach vir veranderlikes = 0.87

Die response op vroeë woorde op 'n vyfpuntskaal van een tot vyf aangedui (kyk bylae A), waar

- 1 = In 'n hoë mate/Beslis/Baie maklik/Altyd
- 2 = In 'n redelike mate/Gedeeltelik/Maklik/Somtyds
- 3 = Onseker
- 4 = In 'n geringe mate/Baie min/Redelik maklik/Selde
- 5 = Glad nie/Geensins/Glad nie/Nooit

3.7 ONTLEDING VAN RESULTATE

Voltooide vraelyste is rekenaarverwerk en die resultate is in kruistabelle uiteengesit .

Daar is van beskrywende statistiek gebruik gemaak. Beskrywende statistiek is data wat versamel, georganiseer en opgesom word (Robinson, 1981:344). Die belangrikste rede waarom data versamel is, is om 'n beter beskrywing van die situasie te gee.

Vir bykomende inligting is vraag 34 ingesluit, wat vir elke respondente die geleentheid gegee het om hulle eie mening ten opsigte van die kommunikasie in die onderneming weer te gee.

3.8 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die doel van die ondersoek, die hipoteses, die ondersoekgroep, die ondersoekmetode, asook die proses en die meetinstrument uiteengesit en beskryf. In hoofstuk 4 word die resultate en statistiese verwerking van die empiriese ondersoek uiteengesit.

HOOFSTUK 4

DIE RESULTATE EN BEVINDINGS VAN DIE ONDERSOEK

4.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word 'n uiteensetting van die resultate en bevindings van die ondersoek gegee.

Dit is belangrik om daarop te wys dat die totale studiepopulasie aan die ondersoek deelgeneem het, wat veralgemening wel moontlik maak.

Die resultate van die ondersoek word in drie afdelings uiteengesit:

- Afdeling I
In hierdie afdeling word die bestuur, toesighouers en werkers se onderskeie persepsies ten opsigte van kommunikasie in die onderneming uiteengesit. Die gegewens in hierdie afdeling word as 'n persentasie van die responsgroep per vraag uitgedruk.
- Afdeling II
In hierdie afdeling word die drie groepe (bestuur, toesighouers en werkers) se onderskeie persepsies ten opsigte van kommunikasie vergelyk.
- Afdeling III
Hierdie afdeling bestaan uit 'n kort uiteensetting van die totale ondersoekgroep se kommunikasiebehoefte en mening ten opsigte van metodes om kommunikasie te verbeter.

Beskrywende statistiek word in afdeling I en III gebruik. Dit word as 'n persentasie uitgedruk. In afdeling II word bepaal of daar 'n statisties sowel as 'n prakties betekenisvolle verskil tussen die drie groepe se persepsies is.

Al die tabelle bestaan uit 'n vyfpuntskaal, waar skaalpunte 1 en 2 vir die doel van hierdie navorsing as positief beskou word en skaalpunte 3, 4 en 5 as negatief.

4.2 AFDELING I: BESTUUR, TOESIGHOUERS EN WERKERS SE PERSEPSIES VAN KOMMUNIKASIE

Die bestuur, toesighouers en werkers se onderskeie persepsies ten opsigte van kommunikasie in die onderneming word in hierdie afdeling uiteengesit.

TABEL 4.1: Mate waarin inligting van die direkte hoof af ontvang word

	TOTALE ONDERSOEK-GROEP		BESTUUR		TOESIGHOUERS		WERKERS	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Hoë mate	47	45,6	3	60,0	1	8,3	43	50,0
Redelike mate	35	34,0	2	40,0	8	66,7	25	29,1
Onseker	6	5,8	—	—	1	8,3	5	5,8
Geringe mate	14	13,6	—	—	2	16,7	12	14,0
Glad nie	1	1,0	—	—	—	—	1	1,1
TOTAAL	103	100,0	5	100,0	12	100,0	86	100,0

Kommunikasie in 'n onderneming vind normaalweg langs 'n bepaalde kommunikasienetwerk plaas. Hierdie netwerk verteenwoordig die formele kommunikasie waarlangs kommunikasie tussen bestuur en ondergeskiktes plaasvind. Die beskikbaarheid en doeltreffendheid van sodanige kommunikasiekanale bepaal grotendeels die mate waarin kommunikasie tussen onderskeie partye in die onderneming doeltreffend sal wees (Smith, 1995:379).

Dit is opmerklik uit tabel 4.1 dat antwoorde vir die totale ondersoekgroep meestal na die positiewe kant van die skaal neig, terwyl slegs 'n klein persentasie van die response 'n totale negatiewe gevoel weergee.

Uit die totale ondersoekgroep voel 45,6% dat inligting in 'n hoë mate van hulle direkte hoof af ontvang word, terwyl 34% aandui dat dit in 'n redelike mate ontvang word. Hierdie tendens geld ook vir die bestuursgroep (60% en 40%). Van die toesighouersgroep voel 8,3% dat hulle in 'n hoë mate inligting van hulle hoof af ontvang en 66,7% voel dat hulle inligting in 'n redelike mate ontvang. Die tendens wat in die totale ondersoekgroep en die bestuursgroep (50% en 29,1%) geld, geld ook in die werkersgroep.

Dit blyk dus duidelik dat die afwaartse kommunikasiekanale in die onderneming effektief aangewend word. Uit tabel 4.31 blyk dit dat formele kommunikasie, dit wil sê prestasiebeoordeling en vergaderings as afwaartse kommunikasiemetodes, verbeter kan word. Die toesighouersgroep sowel as die werkersgroep meen ook dat die prestasiebeoordelingsstelsel verbeter kan word. Die werkersgroep meen ook dat vergaderings verbeter moet word.

Franken (1995:12) sê dat effektiewe kommunikasie tussen bestuur en werkers baie belangrik is vir die oorlewing van die onderneming. Die persepsie van die ondersoekgroep ten opsigte van afwaartse kommunikasie is positief, maar aandag sal beslis aan die prestasiebeoordelingsstelsel en vergaderings gegee moet word. Sonder deurlopende kommunikasie tussen bestuur en werkers kan daar geen sprake van persoonlike ontwikkeling wees nie. Die belangrikste kommunikasie-aspekte wat hier ter sprake is, is opleiding, advies, ondersteuning en erkenning (Franken, 1995:12).

Wat hier ook net kortliks genoem moet word, is dat inligting wat ontvang word, ook verstaanbaar moet wees, anders kan dit tot oneffektiewe kommunikasie lei (vergelyk tabel 4.8).

TABEL 4.2: Ontvang van noodsaaklike inligting aangaande die onderneming tydens die eerste maand in die onderneming

	TOTALE ONDERSOEK-GROEP		BESTUUR		TOESIG-HOUERS		WERKERS	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Beslis	54	52,4	2	40,0	5	41,7	47	54,6
Gedeeltelik	33	32,0	2	40,0	3	25,0	28	32,6
Onseker	1	1,0	—		—		1	1,2
Baie min	9	8,7	1	20,0	1	8,3	7	8,1
Geensins	6	5,8	—		3	25,0	3	3,5
TOTAAL	103	100,0	5	100,0	12	100,0	86	100,0

Uit tabel 4.2 kan gesien word dat response hier ook meer na die positiewe kant van die skaal neig. Inligting oor die onderneming is vir die totale ondergroep geredelik beskikbaar (beslis = 52,4% en gedeeltelik = 32%). Soos reeds vermeld, word skaalpunt 1 en 2 as positief gesien.

Van die bestuursgroep dui 40% aan dat inligting tydens die eerste maand in die onderneming beslis ontvang is, en 40% sê dat inligting gedeeltelik ontvang is. Die toesighouers voel ook geredelik positief hieroor (beslis = 41,7% en gedeeltelik = 25%). Hierdie tendens geld ook vir die werkersgroep (54,6% en 32,6%).

Volgens Boase (1995:37) is die doel van die inisiasieproses om die individu aan die onderneming voor te stel. Dit is belangrik dat die werknemers inligting aangaande die onderneming en sy spesifieke pos bekom. Die kultuur van die onderneming moet ook aan hom verduidelik word. Alle verwagtinge moet duidelik gekommunikeer word.

Uit die bogenoemde blyk dit duidelik dat daar meer aandag aan die inisiasieproses van bestuur en toesighouers gegee moet word. Hulle staan in gesagsposisies, en daarom is dit belangrik dat hulle oor genoegsame inligting moet beskik om aan nuwe werknemers oor te dra. Ooneffektiewe afwaartse kommunikasie kan op hierdie wyse voorkom word. Wat hierin gedagte gehou moet word, is die relevansie en verstaanbaarheid van die inligting wat gekommunikeer word.

Aansluitend hierby is 'n kennis betreffende die posbeskrywing. Dit word vervolgens bespreek.

TABEL 4.3: Kennis betreffende posbeskrywing

	TOTALE ONDERSOEK-GROEP		BESTUUR		TOESIG-HOUERS		WERKERS	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Beslis	64	62,1	3	60,0	5	41,7	56	65,1
Voldoende	28	27,2	1	20,0	6	50,0	21	24,4
Onseker	7	6,8	—	—	1	8,3	6	7,0
Onvoldoende	3	2,9	1	20,0	—	—	2	2,3
Geensins	1	1,0	—	—	—	—	1	1,2
TOTAAL	103	100,0	5	100,0	12	100,0	86	100,0

Gerber *et al.* (1987:476) sê dat posbeskrywings 'n breë samevatting is van die doel en omvang van 'n besondere pos en die verantwoordelikhede en take waaruit dit bestaan. Sonder 'n duidelike posbeskrywing is gefokusde energie afwesig. 'n Verlaging in produktiwiteit kan voorkom, omdat werknemers nie duidelikheid het oor wat van hulle verwag word nie (Potter & Alfred, 1993:32).

Uit tabel 4.3 blyk dit dat die meeste van die werknemers nie probleme hiermee ondervind nie (89,30%) en dat die persepsies van die drie groepe in hierdie opsig positief is (80%, 91,7% en 89%).

TABEL 4.4: Mate waarin inligting oor ontwikkeling en toekomstige planne, wat werk raak, van die direkte hoof af ontvang word

	TOTALE ONDERSOEK-GROEP		BESTUUR		TOESIG-HOUERS		WERKERS	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Hoë mate	57	55,3	4	80,0	2	16,7	51	59,3
Redelike mate	25	24,3	—	—	6	50,0	19	22,1
Onseker	6	5,8	—	—	2	16,7	4	4,7
Geringe mate	10	9,7	—	—	2	16,7	8	9,3
Glad nie	5	4,9	1	20,0	—	—	4	4,7
TOTAAL	103	100,0	5	100,0	12	100,0	86	100,0

Uit tabel 4.4 blyk dat daar oor die algemeen aan werknemers se kommunikasieverwagtinge ten opsigte van ontwikkeling en toekomstige planne voldoen word. Van die totale ondersoekgroep dui 55,3% aan dat hulle in 'n hoë mate oor ontwikkelings en toekomstige planne ingelig word.

Bestuur voel baie positief (80%) ten opsigte van die bogenoemde. Dit wil dus voorkom asof bestuur se lynbestuur hulle afwaartse kommunikasie betreffende die bogenoemde duidelik kanaliseer. Bestuur moet egter daadwerklik uit hulle pad gaan om die toesighouers oor ontwikkelings en toekomstige planne in te lig (33,4%). 'n Gebrek aan vertroue ontstaan as gevolg van oneffektiewe kommunikasie (Oni, 1995:30). Dit kan die gevolg wees van oneffektiewe kommunikasie.

Verder het die werkers ook aangetoon dat hulle op die hoogte gehou word oor toekomstige planne en ontwikkelings (in 'n hoë mate = 59,3% en in 'n redelike mate = 22,1%).

Verstaanbaarheid en beskikbaarheid van inligting loop hand aan hand, en daarom word die ondersoekgroep se mening oor die beskikbaarheid van sekere inligting vervolgens uiteengesit.

TABEL 4.5: Besikbaarheid van inligting oor werk, werknemersvoordele en maatskappybeleid

	TOTALE ONDERSOEK-GROEP		BESTUUR		TOESIG-HOUERS		WERKERS	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Baie maklik	42	40,8	4	80,0	5	41,7	33	38,4
Maklik	41	39,8	1	20,0	6	50,0	34	39,5
Onseker	10	9,7	—	—	—	—	10	11,6
Redelik maklik	10	9,7	—	—	1	8,3	9	10,5
Glad nie	—	—	—	—	—	—	—	—
TOTAAL	103	100,0	5	100,0	12	100,0	86	100,0

Inligting wat afwaarts gekommunikeer word, moet nie net verstaanbaar en doeltreffend wees nie, maar ook beskikbaar. Uit tabel 4.5 blyk dit dat die hele onderzoekgroep se persepsie ten opsigte van die bogenoemde positief is (baie maklik = 40,8% en maklik = 39,8%). Die bestuur, toesighouers en werkers voel positief (100%, 91,7% en 77,9% onderskeidelik). Dit wil dus voorkom asof die onderneming bogenoemde inligting aan die werknemers beskikbaar stel, en dit kan 'n positiewe effek hê.

TABEL 4.6: Tevredenheid oor die direkte hoof se hantering van voorstelle en idees

	TOTALE ONDER-SOEGGROEP		BESTUUR		TOESIG-HOUERS		WERKERS	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Altyd	52	50,0	1	20,0	1	8,3	50	58,1
Somtyds	36	35,0	3	60,0	7	58,3	26	30,2
Onseker	9	8,7	—	—	2	16,7	7	8,2
Selde	5	4,9	—	—	2	16,7	3	3,5
Nooit	1	1,0	1	20,0	—	—	—	—
TOTAAL	103	100,0	5	100,0	12	100,0	86	100,0

Uit tabel 4.6 blyk dit dat 50,5% van die totale onderoekgroep aandui dat hulle altyd tevrede is met hulle direkte hoof se hantering van voorstelle en idees, terwyl 35% aandui dat hulle somtyds daarmee tevrede is. Uit die bestuursgroep dui 20% en uit die toesighouersgroep dui 8,3% aan dat hulle hoofde idees en voorstelle op 'n aanvaarbare wyse hanteer, terwyl 60% van bestuur en 58,3% van die toesighouers voel dat dit somtyds gebeur. Die werkers voel dat dit op 'n aanvaarbare wyse hanteer word (altyd = 58,1% en somtyds = 30,2%).

Uit tabel 4.6 blyk dit dat bestuur nie altyd (33,4%) die idees en voorstelle van toesighouers effektief hanteer nie. Opwaartse kommunikasie van toesighouers na bestuur moet meer effektief deur bestuur aangewend word. Waardevolle en relevante inligting kan so bekom word. Hall (1995:39) beskryf toesighouers as die kommunikasieverbinding tussen bestuur en werkers, daarom moet bestuur altyd sorg dat toesighouers betrek word. 'n Oneffektiewe kommunikasieverbinding tussen bestuur en toesighouers sal tot oneffektiewe kommunikasie tussen toesighouers en werkers lei.

Vir die oorlewing van 'n onderneming is dit nodig dat 'n deelnemende bestuurstyl ontwikkel moet word (Anon, 1994:6). Die delegering van opdragte sluit ook by deelnemende bestuur aan. Sonder die nodige kommunikasie kan die delegering van opdragte tot waninterpretasies, frustrasies en verkeerde optrede deur werknemers lei (Fourie, 1996:9).

TABEL 4.7.1: Besikbaarheid van inligting oor promosies

	TOTALE ONDER-SOEKGROEP		BESTUUR		TOESIG-HOUERS		WERKERS	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Altyd	59	57,3	3	60,0	3	25,0	53	61,6
Somtyds	28	27,2	2	40,0	7	58,4	19	22,0
Onseker	10	9,8	—	—	1	8,3	9	10,5
Selde	5	4,9	—	—	1	8,3	4	4,7
Nooit	1	1,0	—	—	—	—	1	1,2
TOTAAL	103	100,0	12	100,0	12	100,0	86	100,0

Soos reeds verwys, moet inligting wat afwaarts gekommunikeer word, verstaanbaar, effektief en beskikbaar wees.

Uit tabel 4.7.1 blyk die totale ondergroep se persepsies min of meer dieselfde te wees as in tabel 4.5. Soos reeds verwys, verteenwoordig skaal 1 en 2 die positiewe kant van die skaal. Dieselfde tendens geld vir die ander drie groepe.

Fourie (1996:10) sê dat die kommunikasie van promosies slegs tot goeie kliëntediens kan lei. Daarom is dit belangrik om inligting oor spesiale aanbiedings ook effektief te kommunikeer.

TABEL 4.7.2: Beskikbaarheid van inligting oor spesiale aanbiedings

	TOTALE ONDER - SOEKGROEP		BESTUUR		TOESIG - HOUERS		WERKERS	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Altyd	53	51,5	3	60,0	3	25,0	47	54,7
Somtyds	40	38,8	2	40,0	6	50,1	32	37,2
Onseker	3	2,9	—	—	1	8,3	2	2,3
Selde	6	5,8	—	—	1	8,3	5	5,8
Nooit	1	1,0	—	—	1	8,3	—	—
TOTAAL	103	100,0	5	100,0	12	100,0	86	100,0

Die resultate uit tabel 4.7.2 blyk min of meer dieselfde te wees as in tabelle 4.5 en 4.7.1. Dit dui dus daarop dat inligting oor spesiale aanbiedings wel beskikbaar is, wat volgens Fourie (1996:10) tot effektiewe kliëntediens kan lei.

TABEL 4.8: Verstaanbaarheid van inligting wat gekommunikeer word

	TOTALE ONDER-SOEGGROEP		BESTUUR		TOESIG-HOUERS		WERKERS	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Altyd	75	72,8	5	100,0	9	75,0	61	70,9
Somtyds	25	24,3	—	—	3	25,0	22	25,6
Onseker	3	2,9	—	—	—	—	3	3,5
Selde	—	—	—	—	—	—	—	—
Nooit	—	—	—	—	—	—	—	—
TOTAAL	103	100,0	5	100,0	12	100,0	86	100,0

Onverstaanbare inligting kan tot onnodige frustrasie lei, daarom moet daar seker gemaak word dat inligting verstaanbaar is (Smith, 1995:382). Wat die verstaanbaarheid van inligting in die algemeen betref, blyk dit dat 72,8% van die ondergroep van mening is dat inligting altyd verstaanbaar gekommunikeer word, terwyl 'n verdere 24,3% meen dat dit somtyds verstaanbaar is. Bestuur se persepsie is positief (100%) ten opsigte van die verstaanbaarheid van inligting. Toesighouers voel 75% positief, terwyl 25% voel dat inligting somtyds verstaanbaar is. Hierdie tendens geld ook vir die werkersgroep (70,9% en 25,1%). Op grond hiervan wil dit voorkom asof die onderneming afwaartse kommunikasie effektief aanwend.

TABEL 4.9: Mate waarin direkte hoof erkenning vir prestasie gee

	TOTALE ONDERSOEK-GROEP		BESTUUR		TOESIG-HOUERS		WERKERS	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Hoë mate	30	29,1	1	20,0	—	—	29	33,7
Redelike mate	41	39,8	3	60,0	4	33,3	34	39,5
Onseker	10	9,7	—	—	1	8,3	9	10,5
Geringe mate	17	16,5	1	20,0	5	41,7	11	12,8
Glad nie	5	4,9	—	—	2	16,7	3	3,5
TOTAAL	103	100,0	5	100,0	12	100,0	86	100,0

Fourie (1996:9) is van mening dat daar in die kommunikasieproses ruimte vir erkenning gegee moet word. Geen mens hou daarvan om nie erkenning te kry vir dit wat hy doen nie. Elke mens het behoeftes en doelwitte waarna hy in sy werksituasie streef, en daarom sal hy sy gedagtes rondom sy werk vorm, omdat hy daardie gestelde doel wil bereik. Hy wil homself bewys, maar moet hy ook die geleentheid daarvoor kry. Fourie (1996:10) wys ook daarop dat erkenning aan goeie werk tot hoër vlak diens lei.

Uit die bogenoemde tabel wil dit voorkom asof die meeste werknemers redelik tevrede is met die erkenning wat hulle van hulle direkte hoof kry (29,1% en 39,8%). Bestuur se persepsie is positief (in 'n hoë mate = 20% en in 'n redelike mate = 60%). Die toesighouers se persepsie is baie negatief (66,7%). Van die werkersgroep voel 33,7% in 'n hoë mate positief, en 39,5% voel dat hulle in 'n redelike mate erkenning kry.

Hieruit blyk dit dat die toesighouersgroep nie baie tevrede is met die erkenning wat hulle kry nie, en dit kan 'n negatiewe effek op die kommunikasie tussen toesighouers en werkers hê. Erkenning vir alle werknemers in die onderneming is noodsaaklik, omdat dit tot uitmuntende dienslewering kan lei.

TABEL 4.10: Mate van tevredenheid ten opsigte van die direkte hoof se terugvoering oor werksprestasie

	TOTALE ONDERSOEK-GROEP		BESTUUR		TOESIG-HOUERS		WERKERS	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Hoë mate	32	31,0	1	20,0	—	—	31	36,0
Redelike mate	36	35,0	2	40,0	4	33,3	30	34,9
Onseker	12	11,7	—	—	1	8,3	11	12,8
Geringe mate	17	16,5	1	20,0	5	41,7	11	12,8
Glad nie	6	5,8	1	20,0	2	16,7	3	3,5
TOTAAL	103	100,0	5	100,0	12	100,0	86	100,0

Die totale ondersoekgroep is tevrede met die direkte hoof se terugvoering oor werksprestasie, aangesien 31% aandui dat hulle in 'n hoë mate tevrede is en 35% dat hulle in 'n redelike mate

tevrede is. Daar is egter 'n negatiewe gevoel by 40% van bestuur en 66,7% van die toesighouers oor die terugvoering wat hulle ontvang, maar 70,9% van die werkersgroep is tevrede met die terugvoering.

Hieruit kan afgelei word dat lynbestuur daadwerklike aandag aan terugvoering oor werksprestasie moet gee. Sonder effektiewe terugvoering kan dit voel soos om in 'n vreemde land sonder 'n padkaart te reis (Franken, 1995:12). Effektiewe kommunikasie en doelwitbereiking kan nie sonder terugvoering plaasvind nie.

TABEL 4.11: Mate van tevredenheid ten opsigte van die direkte hoof se terugvoering oor ondernemingsaangeleenthede

	TOTALE ONDERSOEK-GROEP		BESTUUR		TOESIG-HOUERS		WERKERS	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Hoë mate	49	47,6	2	40,0	3	25,1	44	51,2
Redelike mate	33	32,0	2	40,0	4	33,3	27	31,4
Onseker	3	2,9	—	—	—	—	3	3,5
Geringe mate	15	14,6	1	20,0	4	33,3	10	11,6
Glad nie	3	2,9	—	—	1	8,3	2	2,3
TOTAAL	103	100,0	5	100,0	12	100,0	86	100,0

Uit die gegewens in tabel 4.11 wil dit voorkom asof 80% van die bestuursgroep en 82,6% van die werkersgroep tevrede is met die terugvoering wat hulle oor ondernemingsaangeleenthede, soos wins-en-verliesverslae, hoofkantoorbesoeke, veranderings in die onderneming, ensovoorts ontvang. Die toesighouersgroep, wat as die kommunikasieverbinding beskou word, is egter nie baie tevrede daarmee nie (41, 6%).

Potter en Alfred (1993:32) sê dat dit belangrik is om sake soos hoofkantoorbesoeke en wins-en-verliesverslae te kommunikeer. Onsekerheid in hierdie verband kan tot onnodige frustrasie lei.

Bestuur sal 'n daadwerklike poging moet aanwend om aan toesighouers meer terugvoering oor ondernemingsaangeleenthede te gee. Die toesighouersgroep vertolk 'n belangrike rol in die onderneming, en dit moet deur bestuur erken word, anders kan dit tot 'n negatiewe verhouding tussen bestuur en toesighouers lei.

Levitz (1994:22) beklemtoon die feit dat vertroue belangrik is. As bestuur sy ondergeskiktes wil lei en motiveer, moet hulle 'n daadwerklike poging aanwend om 'n vertrouensverhouding te skep. Dit kan waarskynlik gedoen word deur aan toesighouers deurlopende terugvoering oor ondernemingsaangeleenthede te gee.

TABEL 4.12: Mate van tevredenheid ten opsigte van die hantering van individuele prestasiebeoordeling en potensiaalbepaling

	TOTALE ONDERSOEK-GROEP		BESTUUR		TOESIG-HOUERS		WERKERS	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Hoë mate	31	30,1	—	—	—	—	31	36,0
Redelike mate	31	30,1	2	40,0	5	41,7	24	27,9
Onseker	21	20,4	1	20,0	2	16,7	18	20,9
Geringe mate	13	12,6	1	20,0	4	33,3	8	9,4
Glad nie	7	6,8	1	20,0	1	8,3	5	5,8
TOTAAL	103	100,0	5	100,0	12	100,0	86	100,0

Slegs 60,2% van die totale ondersoekgroep is tevrede met die hantering van hulle individuele prestasiebeoordelings. By verdere ontleding blyk dit dat die bestuur en toesighouers nie baie tevrede daarmee is nie (60% en 58,3% respektiewelik). Die werkers is meer tevrede daarmee (63,9%).

Volgens die gegewens in tabel 4.31 is die hantering van individuele prestasiebeoordeling en potensiaalbepaling een van die kommunikasiemetodes wat deur die werknemers uitgesonder word vir verbetering.

TABEL 4.13.1: Mate waarin direkte hoof deelname ten opsigte van eie werk toelaat

	TOTALE ONDERSOEK-GROEP		BESTUUR		TOESIG-HOUERS		WERKERS	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Hoë mate	63	61,2	5	100,0	8	66,7	50	58,1
Redelike mate	28	27,2	—	—	3	25,0	25	29,1
Onseker	5	4,8	—	—	1	8,3	4	4,6
Geringe mate	6	5,8	—	—	—	—	6	7,0
Glad nie	1	1,0	—	—	—	—	1	1,2
TOTAAL	103	100,0	5	100,0	12	100,0	86	100,0

Uit die bogenoemde tabel wil dit voorkom asof die response van die totale ondergroep meestal na die positiewe kant van die skaal neig (in 'n hoë mate = 61,2% en in 'n redelike mate = 27,2%), en daarom kan daar met redelike sekerheid aangeneem word dat deelnemende bestuur wel in die onderneming aangewend word. Soos reeds vermeld, is deelnemende bestuur baie belangrik vir die oorlewing van 'n onderneming (Anon, 1994:6).

TABEL 4.13.2: Mate waarin direkte hoof deelname aan besluite, wat werk beïnvloed, toelaat

	TOTALE ONDERSOEK-GROEP		BESTUUR		TOESIG-HOUERS		WERKERS	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Hoë mate	48	46,7	4	80,0	5	41,7	39	45,3
Redelike mate	41	39,8	1	20,0	7	58,3	33	38,4
Onseker	6	5,8	—	—	—	—	6	7,0
Geringe mate	6	5,8	—	—	—	—	6	7,0
Glad nie	2	1,9	—	—	—	—	2	2,3
TOTAAL	103	100,0	5	100,0	12	100,0	86	100,0

Net soos in tabel 4.13.1, neig die response van die totale ondergroep op hierdie vraag ook na die positiewe kant van die skaal, en is dit 'n aanduiding dat die onderneming van deelnemende bestuur gebruik maak, wat sy kanse op oorlewing verhoog.

TABEL 4.14: Mate waarin direkte hoof deelname aan die oplossing van probleme toelaat

	TOTALE ONDERSOEK-GROEP		BESTUUR		TOESIG-HOUERS		WERKERS	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Hoë mate	51	49,5	3	60,0	5	41,7	43	50,0
Redelike mate	36	35,0	2	40,0	6	50,0	28	32,6
Onseker	6	5,8	—	—	—	—	6	7,0
Geringe mate	7	6,8	—	—	—	—	7	8,1
Glad nie	3	2,9	—	—	1	8,3	2	2,3
TOTAAL	103	100,0	5	100,0	12	100,0	86	100,0

In hierdie geval neig die response ook na die positiewe kant van die skaal, en bevestig dit die vermoede dat deelnemende bestuur wel effektief in die onderneming aangewend word, en daarom sy kanse op oorlewing verhoog.

TABEL 4.15: Mate van vrymoedigheid om enige werksaangeleenthede met kollegas op dieselfde vlak te bespreek

	TOTALE ONDERSOEK-GROEP		BESTUUR		TOESIG-HOUERS		WERKERS	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Hoë mate	53	51,5	5	100,0	2	16,7	46	53,5
Redelike mate	40	38,8	—	—	9	75,0	31	36,0
Onseker	6	5,8	—	—	—	—	6	7,0
Geringe mate	1	1,0	—	—	—	—	1	1,2
Glad nie	3	2,9	—	—	1	8,3	2	2,3
TOTAAL	103	100,0	5	100,0	12	100,0	86	100,0

Uit die totale ondersoekgroep neig 90,3% se response na die positiewe kant van die skaal. Al die lede van die bestuursgroep (100%) is van mening dat hulle die vrymoedigheid het om werksaangeleenthede met kollegas op dieselfde vlak te bespreek. Die toesighouers en werkers se antwoorde neig ook na die positiewe kant van die skaal.

Ludlow en Panton (1992:2) wys daarop dat werknemers al hoe meer op horisontale kommunikasiekanale aandrang. Volgens Lussier (1993:145) is horisontale kommunikasie die vloei van informasie tussen kollegas op dieselfde vlak. Hierdie kommunikasie blyk makliker en vriendeliker te wees, maar kan ook problematies wees. Antagonisme kan hier 'n rol speel, wat effektiewe kommunikasie in die wiele kan ry.

In die lig hiervan kan daar aangeneem word dat horisontale kommunikasie effektief in die onderneming aangewend word.

Volgens die gegewens in tabel 4.31 het die werkersgroep aangedui dat vergaderings beter aangewend moet word. Interdepartementele vergaderings kan op 'n meer gereelde basis gehou word om sodoende horisontale kommunikasie aan te moedig.

TABEL 4.16: Tevredenheid ten opsigte van die effektiewe aanwending van formele kommunikasiekanale in die onderneming

	TOTALE ONDERSOEK-GROEP		BESTUUR		TOESIG-HOUERS		WERKERS	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Beslis	36	35,0	2	40,0	3	25,0	31	36,0
Voldoende	46	44,6	3	60,0	8	66,7	35	40,8
Onseker	10	9,7	—	—	—	—	10	11,6
Onvoldoende	10	9,7	—	—	—	—	10	11,6
Geensins	1	1,0	—	—	1	8,3	—	—
TOTAAL	103	100,0	5	100,0	12	100,0	86	100,0

Uit tabel 4.16 blyk dit dat die response van die totale ondersoekgroep na die positiewe kant van die skaal neig. Dit impliseer dat formele kommunikasie (waaronder memorandum, kennisgewings, vergaderings, ensovoorts) effektief in die onderneming aangewend word. Soos reeds vermeld, dui tabel 4.31 op 'n behoefte na meer effektiewe vergaderings by die werkersgroep. Die bestuur en toesighouers moet dus 'n poging aanwend om op 'n meer geëelde basis vergaderings met die werkersgroep te reël.

TABEL 4.17: Tevredenheid ten opsigte van die effektiewe aanwending van informele kommunikasiekanale in die onderneming

	TOTALE ONDERSOEK-GROEP		BESTUUR		TOESIG-HOUERS		WERKERS	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Beslis	23	23,3	—	—	—	—	23	26,7
Voldoende	39	37,9	4	80,0	6	50,0	29	33,7
Onseker	22	21,4	1	20,0	2	16,7	19	22,1
Onvoldoende	12	11,6	—	—	3	25,0	9	10,5
Geensins	7	6,8	—	—	1	8,3	6	7,0
TOTAAL	103	100,0	5	100,0	12	100,0	86	100,0

Greenberg (1996:160) wys daarop dat informele kommunikasie 'n baie belangrike aanvullende bron vir formele kommunikasie is, en dat dit tot die effektiewe funksionering van 'n onderneming bydra. Hall (1995:39) wys daarop dat die inhoud van die boodskappe werksverwant of meer persoonlik van aard kan wees.

Uit tabel 4.17 blyk dit dat die informele kommunikasiekanale aanvaarbaar in die onderneming aangewend word (61,2%). Bestuur voel meer tevrede (80%) as die toesighouers (50%) oor die effektiewe aanwending van informele kommunikasiekanale in die onderneming. Die werkers voel minder tevrede (39,6%).

Uit die bogenoemde wil dit voorkom asof daar meer op die waarde van informele kommunikasiekanale gefokus kan word, aangesien waardevolle inligting andersins verlore kan gaan.

Die bostelegraaf kan egter 'n negatiewe effek op die onderneming hê. As oneffektiewe kommunikasie voorkom, kan dit in gerugverspreiding ontaard. Gerugte kan die moraal van werknemers aantas (Potter & Alfred, 1993:32). Daar moet dus op die effektiewe aanwending van die bostelegraaf gefokus word.

TABEL 4.18.1: Besikbaarheid van inligting uit informele kommunikasiekanale wat vir die uitvoering van werk noodsaaklik is

	TOTALE ONDERSOEK-GROEP		BESTUUR		TOESIG-HOUERS		WERKERS	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Altyd	38	36,9	—	—	1	8,3	37	43,0
Somtyds	37	35,9	—	—	8	66,7	29	33,7
Onseker	7	6,8	2	40,0	2	16,7	3	3,5
Selde	13	12,6	2	40,0	1	8,3	10	11,6
Nooit	8	7,8	1	20,0	—	—	7	8,2
TOTAAL	103	100,0	5	100,0	12	100,0	86	100,0

Uit tabel 4.18.1 blyk dit dat die totale ondersoekgroep van mening is dat taakgerigte kommunikasie geredelik deur die informele kommunikasiekanale verkry kan word. Bestuur voel dat

taakgerigte inligting bykans nooit uit die informele kommunikasiekanale verkry kan word nie. By verdere ontleding blyk dit dat 75% van die toesighouersgroep en 76,7% van die werkersgroep van mening is dat informele kommunikasiekanale 'n bron van werksgerigte inligting is.

Hieruit word afgelei dat die bestuursgroep baie min inligting, wat vir die uitvoering van hulle werk noodsaak is, uit die informele kommunikasiekanale verkry.

TABEL 4.18.2: Besikbaarheid van inligting uit informele kommunikasiekanale wat werksomstandighede verbeter

	TOTALE ONDERSOEK-GROEP		BESTUUR		TOESIG-HOUERS		WERKERS	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Altyd	28	27,2	—	—	1	8,3	27	31,4
Somtyds	49	47,6	1	20,0	7	58,3	41	47,7
Onseker	7	6,8	1	20,0	1	8,3	5	5,8
Selde	10	9,7	1	20,0	2	16,8	7	8,1
Nooit	9	8,7	2	40,0	1	8,3	6	7,0
TOTAAL	103	100,0	5	100,0	12	100,0	86	100,0

Uit bogenoemde tabel blyk dit dat inligting geredelik beskikbaar is. Dit is opmerklik dat die totale ondersoekgroep se mening meer na die positiewe kant van die skaal neig (74,8%).

Van die bestuursgroep dui 20% aan dat inligting uit informele kommunikasiekanale, wat werksomstandighede verbeter, somtyds beskikbaar is. By verdere ontleding blyk dit dat 66,6% van die toesighouersgroep en 79,1% van die werkersgroep van mening is dat informele kommunikasiekanale 'n bron van inligting is wat werksomstandighede verbeter.

Dit wil dus voorkom asof die bestuurspan (bestuur en toesighouers, maar veral die bestuur) nie so positief voel nie. Soos reeds vermeld, is informele kanale 'n belangrike aanvullende bron van inligting, indien dit die formele kanaal komplementeer.

Bestuur sal moet leer om die bostelegraaf tot hulle voordeel aan te wend, aangesien dit slegs dan as 'n nuttige bron van inligting beskou kan word (Anon, 1996:26).

Vervolgens word die betroubaarheid van inligting uit die bogenoemde bronne bespreek.

TABEL 4.19: Tevredenheid met die betroubaarheid van inligting verkry uit informele bronne

	TOTALE ONDERSOEK-GROEP		BESTUUR		TOESIG-HOUERS		WERKERS	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Altyd	32	31,1	—	—	3	25,1	29	33,7
Somtyds	36	35,0	2	40,0	4	33,3	30	34,9
Onseker	12	11,6	1	20,0	1	8,3	10	11,6
Selde	15	14,6	1	20,0	4	33,3	10	11,6
Nooit	8	7,7	1	20,0	—	—	7	8,2
TOTAAL	103	100,0	5	100,0	12	100,0	86	100,0

Soos reeds in paragraaf 3.6.3 vermeld, het navorsing bewys dat 20% tot 25% van die inligting wat deur die bostelegraaf versprei word, vals is (Anon, 1996:27).

Uit tabel 4.19 blyk dit dat die totale ondersoekgroep met die betroubaarheid van die inligting tevrede is. Sestig persent van die bestuursgroep is nie daarmee tevrede nie. Die toesighouersgroep is ook nie baie tevrede met die betroubaarheid van die inligting nie, terwyl die werkersgroep meer positief voel (68,6%).

Uit bogenoemde resultate blyk dit dat die bestuursgroep en toesighouersgroep nie met die betroubaarheid van die inligting tevrede is nie, daarom moet gerugverspreiding so gou as moontlik gestop word. Onsekerheid lei tot gerugverspreiding (Potter & Alfred, 1993:32), daarom moet bestuur inligting so ver as moontlik aan die werknemers bekend stel. Dit is ook belangrik om weer te noem dat bestuur op die waarde van die informele kommunikasiekanaal moet fokus.

TABEL 4.20: Bereiking van inligting uit informele bronne vinniger as deur middel van formele kommunikasiekanale

	TOTALE ONDERSOEK-GROEP		BESTUUR		TOESIG-HOUERS		WERKERS	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Altyd	25	24,3	—	—	3	25,0	22	25,6
Somtyds	56	54,4	4	80,0	7	58,4	45	52,3
Onseker	11	10,7	1	20,0	1	8,3	9	10,5
Selde	9	8,7	—	—	1	8,3	8	9,3
Nooit	2	1,9	—	—	—	—	2	2,3
TOTAAL	103	100,0	5	100,0	12	100,0	86	100,0

Van die totale ondersoekgroep is 78,7% van mening dat inligting vinniger bereik word. 'n Belangrike kenmerk van die bostelegegraaf is die spoed waarteen inligting versprei (Anon, 1996:28). Van die bestuursgroep dui 80% aan dat inligting uit informele bronne hulle somtyds vinniger bereik. Hulle vertrou dit egter nie (tabel 4.19) en sien dit nie as betroubaar nie (tabel 4.18.1). Die toesighouersgroep en die werkersgroep se antwoorde neig meer na die positiewe kant van die skaal (83,4% en 77,9% onderskeidelik). Dit wil dus voorkom asof inligting vinniger deur middel van die informele kommunikasiekanal in die onderneming versprei.

TABEL 4.21: Mate waarin direkte hoof vertrou word

	TOTALE ONDERSOEK-GROEP		BESTUUR		TOESIG-HOUERS		WERKERS	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Hoë mate	55	53,4	2	40,0	2	16,7	51	59,3
Redelike mate	31	30,1	2	40,0	8	66,7	21	24,4
Onseker	6	5,8	1	20,0	1	8,3	4	4,7
Geringe mate	8	7,8	—	—	1	8,3	7	8,1
Glad nie	3	2,9	—	—	—	—	3	3,5
TOTAAL	103	100,0	5	100,0	12	100,0	86	100,0

Visagie (1994:16) wys daarop dat 'n gebrek aan vertroue effektiewe kommunikasie in die wiede kan ry.

Uit tabel 4.21 blyk dit dat die totale ondersoekgroep se response na die positiewe kant van die skaal neig (83,5%). Dieselfde tendens geld vir die bestuurs-, toesighouers- en werkersgroep (80%, 83,4% en 83,7% onderskeidelik).

Dit wil dus voorkom asof daar nie 'n gebrek aan vertroue in die onderneming heers nie. Dit kan baie voordelig vir die kommunikasie in die onderneming wees.

TABEL 4.22: Mate waarin kommunikasie in die onderneming oop en eerlik is

	TOTALE ONDERSOEK-GROEP		BESTUUR		TOESIG-HOUERS		WERKERS	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Hoë mate	28	27,2	1	20,0	—	—	27	31,4
Redelike mate	50	48,5	3	60,0	8	66,7	39	45,4
Onseker	12	11,7	1	20,0	1	8,3	10	11,6
Geringe mate	13	12,6	—	—	3	25,0	10	11,6
Glad nie	—	—	—	—	—	—	—	—
TOTAAL	103	100,0	5	100,0	12	100,0	86	100,0

Uit die bogenoemde tabel blyk dit dat die response van die totale ondersoekgroep na die positiewe kant van die skaal neig (75,7%). Dieselfde tendens kom by die bestuursgroep (80%) en die werkersgroep (96,8%) voor. Slegs die toesighouersgroep voel minder tevrede (33,3%).

Kreps (1990:209) wys daarop dat inligting met werknemers gedeel moet word, anders kan onsekerheid tot gerugverspreiding lei en kommunikasie benadeel.

Uit die bogenoemde kan afgelei word dat bestuur meer feitlike inligting met hulle ondergeskiktes moet deel.

TABEL 4.23: Mate van aanmoediging deur direkte hoof om probleme met hom/haar te bespreek

	TOTALE ONDERSOEK-GROEP		BESTUUR		TOESIG-HOUERS		WERKERS	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Hoë mate	51	49,5	3	60,0	1	8,3	47	54,7
Redelike mate	31	30,1	1	20,0	6	50,1	24	27,9
Onseker	7	6,8	1	20,0	—	—	6	7,0
Geringe mate	9	8,7	—	—	4	33,3	5	5,7
Glad nie	5	4,9	—	—	1	8,3	4	4,7
TOTAAL	103	100,0	5	100,0	12	100,0	86	100,0

Uit die bogenoemde tabel blyk dit dat die antwoorde van die totale ondersoekgroep na die positiewe kant van die skaal neig (79,6%). Dieselfde tendens geld vir die bestuursgroep (80%) en die werkersgroep (82,6%).

Uit die tabel blyk dit ook dat die toesighouersgroep nie baie deur die bestuursgroep aangemoedig word om probleme met hulle te bespreek nie. Dit kan 'n negatiewe effek op hulle vertrouensverhouding hê. Hierdie bevinding loop hand aan hand met die bevindinge in tabel 4.22, wat daarop dui dat die toesighouersgroep hulle direkte hoofde geredelik (66,7%) vertrou. Wedersydse vertroue in interpersoonlike kommunikasie het 'n effektiewe invloed op kommunikasie (Visagie, 1994:16).

TABEL 4.24: Mate waarin direkte hoof luister na probleme wat met hom/haar bespreek word

	TOTALE ONDERSOEK-GROEP		BESTUUR		TOESIG-HOUERS		WERKERS	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Hoë mate	66	64,1	3	60,0	1	8,3	62	72,1
Redelike mate	23	22,3	2	40,0	8	66,7	13	15,1
Onseker	9	8,7	—	—	1	8,3	8	9,3
Geringe mate	5	4,9	—	—	2	16,7	3	3,5
Glad nie	—	—	—	—	—	—	—	—
TOTAAL	103	100,0	5	100,0	12	100,0	86	100,0

Hindernisse in die weg van kommunikasie kan oneffektiewe kommunikasie tot gevolg hê. Dit is belangrik om hindernisse te hanteer (Visagie, 1994:16). Steinberg (1995:52) wys daarop dat goeie luistervaardighede tot effektiewe interpersoonlike verhoudinge kan lei.

Uit tabel 4.24 blyk dit dat die werknemers voel dat daar na hulle geluister word (86,4%). Die-selwde tendens geld in die ander drie groepe (100%, 75% en 87% respektiewelik).

TABEL 4.25: Mate waarin oop en eerlik met direkte hoof gepraat word

	TOTALE ONDERSOEK-GROEP		BESTUUR		TOESIG-HOUERS		WERKERS	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Hoë mate	62	60,2	3	60,0	—	—	59	68,6
Redelike mate	24	23,3	1	20,0	6	50,0	17	19,8
Onseker	6	5,8	—	—	1	8,3	5	5,8
Geringe mate	8	7,8	1	20,0	5	41,7	2	2,3
Glad nie	3	2,9	—	—	—	—	3	3,5
TOTAAL	103	100,0	5	100,0	12	100,0	86	100,0

Die mate van vertroue in die direkte hoof speel 'n rol in die mate waarin oop en eerlik met hom/haar gepraat word (vergelyk tabel 4.21). Uit tabelle 4.21 en 4.22 blyk dit dat die toesighouersgroep 'n aanvaarbare vertrouensverhouding met bestuur het, en daarom kan hulle oop en eerlik met bestuur praat. Uit tabel 4.23 blyk dit dat hulle slegs 58,4% deur bestuur aangeoedig word om probleme met hulle te bespreek. Dit blyk dus duidelik dat daar aan die bestuur en toesighouers se vertrouensverhouding gewerk moet word. Volgens Hall (1995:39) is die toesighouers die kommunikasieverbinding tussen werkers en bestuur. As daar nie 'n positiewe verhouding tussen bestuur en die toesighouers bestaan nie, kan dit die kommunikasie tussen bestuur en die werkers negatief beïnvloed.

TABEL 4.26: Mees voldoende bron om probleme mee te bespreek

	TOTALE ONDER- SOEK- GROEP		BESTUUR		TOESIG- HOUERS		WERKERS	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Direkte hoof	71	68,9	3	60,0	4	33,3	64	74,4
Vakbondverteenwoordiger	3	2,9	—	—	—	—	3	3,5
Menslikehulpbronafdeling	15	14,6	1	20,0	6	50,1	8	9,3
Kollegas	11	10,7	1	20,0	1	8,3	9	10,5
Ander	3	2,9	—	—	1	8,3	2	2,3
TOTAAL	103	100,0	5	100,0	12	100,0	86	100,0

Uit tabel 4.26 blyk dit dat die totale ondersoekgroep eerder met hulle direkte hoof hulle probleme bespreek (68,9%). Bestuur (60%) en die werkersgroep (74,4%) voel ook dat hulle met hulle direkte hoof hulle probleme kan bespreek. Die tendens wat in tabelle 4.21, 4.23 en 4.25 voorkom, kom ook hier voor. Die feit dat die toesighouersgroep verkies om hulle probleme eerder met die Menslikehulpbronafdeling te bespreek, dui op 'n gebrek aan 'n effektiewe vertrouensverhouding tussen bestuur en die toesighouers.

Die verskille ten opsigte van die drie groepe (bestuur, toesighouers en werkers) se persepsies van kommunikasie word vervolgens uiteengesit.

4.3 AFDELING II: VERSKILLE IN BESTUUR, TOESIGHOUERS EN WERKERS SE PERSEPSIES VAN KOMMUNIKASIE

In hierdie afdeling word die verskille in die drie groepe (bestuur, toesighouers en werkers) se persepsie van kommunikasie uiteengesit.

Die hipoteses wat in hoofstuk 3 gestel is, is die volgende:

H0 1: Daar is geen beduidende verskil tussen die bestuur en toesighouers se onderskeie kommunikasiepersepsies nie.

H0 2: Daar is geen beduidende verskil tussen bestuur en werkers se onderskeie kommunikasiepersepsies nie.

H0 3: Daar is geen beduidende verskil tussen toesighouers en werkers se onderskeie kommunikasiepersepsies nie.

H1 1: Daar bestaan 'n beduidende verskil tussen die bestuur en toesighouers se onderskeie kommunikasiepersepsies.

H1 2: Daar bestaan 'n beduidende verskil tussen bestuur en werkers se onderskeie kommunikasiepersepsies.

H1 3: Daar bestaan 'n beduidende verskil tussen toesighouers en werkers se onderskeie kommunikasiepersepsies.

Vrae B6, B7, B8, B9, B10, B12.1, B13, B18.1, B18.2, B19, B21, B22, B24, B25, C27, C28 het geen statisties beduidende verskil opgelewer nie, en dus ook geen prakties beduidende verskil nie, en word daarom nie verder bespreek nie.

In tabel 4.27 tot tabel 4.29 word 'n uiteensetting gegee van die persepsieverskille tussen die groepe waar daar wel beduidende verskille voorkom. Vir die doel van die navorsing word p -waardes van $\leq 0,05$ as 'n aanduiding van beduidendheid en d -waardes van $\geq 0,8$ vir praktiese betekenisvolheid gebruik.

TABEL 4.27: Vergelyking van toesighouers en werkers se persepsies van kommunikasie

VRAE	TOESIGHOUERS			WERKERS			f	p	d
	n	X	s	n	X	s			
B11	12	2,41	0,90	86	1,56	0,79	0,4	0,0001	0,8
B12.2	12	2,25	1,21	86	1,59	0,80	0,3	0,03	0,8
B14	12	3,41	1,16	86	2,12	1,12	0,4	0,002	1,1
B15	12	3,41	1,16	86	2,12	1,14	0,4	0,002	1,1
B16	12	2,66	1,43	86	1,82	1,09	2,4	0,06	0,7
B17	12	3,08	1,08	86	2,20	1,19	0,3	0,01	0,8
C29	12	2,83	1,26	86	1,77	1,11	0,3	0,01	0,9
C30	12	2,33	0,88	86	1,44	0,80	0,4	0,002	1,1
C31	12	2,91	0,99	86	1,52	0,96	0,5	0,0001	1,4
C32	12	2,58	1,31	86	1,62	1,15	0,4	0,03	0,8

$p \leq 0,05$ = statisties betekenisvolle verskil

$d \geq 0,8$ = prakties betekenisvolle verskil

In tabel 4.27 word 'n uiteensetting gegee van p - en d -waardes, want uit die tabel kan 'n duidelike afleiding gemaak word dat daar ten opsigte van die vrae in tabel 4.27 'n statisties en prakties betekenisvolle verskil tussen die toesighouersgroep en die werkersgroep is.

In gevalle waar p kleiner of gelyk is aan 0,05 dui dit op 'n statisties betekenisvol verskil, en in gevalle waar d groter of gelyk is aan 0,8 dui dit op 'n prakties betekenisvolle verskil.

Die gegewens dui daarop dat die kommunikasie van bestuur na toesighouers nie so effektief is as die kommunikasie tussen die werkersgroep en hulle direkte hoofde nie. Die werkers voel dat hulle idees en voorstelle hanteer word en dat hulle die nodige inligting aangaande spesiale aanbiedings ontvang. Hulle voel ook tevrede met die erkenning wat hulle vir goeie prestasie kry, sowel as die terugvoering oor werksprestasie en ondernemingsaangeleenthede. Hulle is

ook meer tevrede as die toesighouersgroep met die hantering van individuele prestasiebeoordeling. Die verhouding met hulle direkte hoofde is ook meer positief as die verhouding tussen die toesighouers en hulle direkte hoofde.

Dit blyk dus duidelik dat die kommunikasie tussen die bestuur en toesighouers aandag verdien. Soos reeds vermeld, is die toesighouersgroep die kommunikasieverbinding tussen die bestuur en werkers. Oneffektiewe kommunikasie tussen die bestuur en toesighouers kan na die werkersgroep uitbrei en produktiwiteit in die wiele ry.

Ten opsigte van die bogenoemde vrae kan die H1 3 hipotese vir die toesighouersgroep en werkersgroep dus aanvaar word.

TABEL 4.28: Vergelyking van bestuur en toesighouers se persepsies van kommunikasie

VRAE	BESTUUR			TOESIGHOUERS			f	p	d
	n	X	s	n	X	s			
B20	5	1,00	0	12	2,08	0,99	0,3	0,05	1,2

$P \leq 0,05$ = statisties betekenisvolle verskil

$d \geq 0,8$ = prakties betekenisvolle verskil

Die gegewens in tabel 4.28 dui op 'n statisties en prakties betekenisvolle verskil tussen die bestuursgroep en toesighouersgroep betreffende vraag B20. Hieruit kan afgelei word dat daar 'n beter vertrouensverhouding tussen die bestuurslede is as wat daar tussen die toesighouers is. 'n Vertrouensverhouding lei tot effektiewe kommunikasie (Visagie, 1994:16).

Oneffektiewe kommunikasie in die toesighouersgroep kan daartoe lei dat toesighouers on-effektief met bestuur en werkers kommunikeer.

Ten opsigte van vraag B20 kan die H1 1 hipotese vir die bestuursgroep en toesighouersgroep dus aanvaar word.

TABEL 4.29: Vergelyking van bestuur en werkers se persepsies van kommunikasie

VRAE	BESTUUR			WERKERS			f	p	d
	n	X	s	n	X	s			
B23.1	5	3,80	0,83	86	2,08	1,29	0,3	0,01	1,4
B23.2	5	3,80	1,30	86	2,11	1,15	0,3	0,005	1,5

$p \leq 0,05$ = statisties betekenisvolle verskil

$d \geq 0,8$ = prakties betekenisvolle verskil

Die gegewens in tabel 4.29 dui op 'n statisties en prakties betekenisvolle verskil tussen die bestuursgroep en die werkersgroep betreffende vrae B23.1 en B23.2. Hieruit kan afgelei word dat die werkersgroep meer inligting uit die informele kommunikasiekanale verkry as die bestuursgroep. Die werkersgroep kan hulle ook vinniger tot gerugverspreiding wend as die bestuursgroep. Bestuur behoort dus meer aandag aan die waarde van die informele kommunikasiekanaal te skenk.

Ten opsigte van vrae B23.1 en B23.3 kan die H1 2 hipotese vir die bestuursgroep en werkersgroep dus aanvaar word.

Die volgende afdeling handel in kort oor die belangrikste elemente wat kommunikasie in die onderneming benadeel, en kommunikasiemetodes wat verbeter kan word.

4.4 AFDELING III: KOMMUNIKASIEBEHOEFTE

In hierdie afdeling word die totale ondersoekgroep se kommunikasiebehoefte en menings ten opsigte van metodes ter verbetering van kommunikasie uiteengesit.

TABEL 4.30: Belangrikste elemente wat kommunikasie in die onderneming benadeel

ELEMENTE	TOTALE ONDERSOEGROEP		BESTUUR	TOESIG-HOUERS	WERKERS
	N	%			
Taalprobleme	N	23	1	4	18
	%	22,3	20,0	33,3	20,9
Tydsbeperking	N	38	3	6	29
	%	36,9	60,0	50,0	33,7
Organisasie- struktuur	N	20	3	1	16
	%	19,4	60,0	8,3	18,6
Konflikterende behoefte	N	31	3	6	22
	%	30,1	60,0	50,0	25,6
Misbruik van gesag	N	24	1	2	21
	%	23,3	20,0	16,7	24,4
Onvoldoende inligting	N	35	3	5	27
	%	34,0	60,0	41,7	31,4
Onverstaanbare inligting	N	10	—	—	10
	%	9,7	—	—	11,6
Onbetroubare inligting	N	19	1	3	15
	%	18,4	20,0	25,0	17,4
Ander	N	4	—	—	4
	%	3,9	—	—	4,7

Uit tabel 4.30 blyk dit dat al die genoemde faktore, hoewel met verskillende frekwensies sover dit die verskillende groepe betref, kommunikasie negatief beïnvloed.

Volgens die totale ondersoekgroep is die mees algemene faktore wat kommunikasie benadeel, die volgende:

- Tydsbeperking (36,9%).
- Onvoldoende inligting (34%).
- Konflikterende behoeftes (30,1%).
- Misbruik van gesag (23,3%).

By nadere ontleding blyk dit dat die volgorde van die benadelende faktore vir die bestuursgroep, toesighouersgroep en werkersgroep soos volg van mekaar verskil:

- Bestuur
 - ☐ Tydsbeperking (60%).
 - ☐ Organisasiestruktuur (60%).
 - ☐ Konflikterende behoeftes (60%).
 - ☐ Onvoldoende inligting (60%).
- Toesighouers
 - ☐ Tydsbeperking (50%).
 - ☐ Konflikterende behoeftes (50%).
 - ☐ Onvoldoende inligting (41,7%).
 - ☐ Taalprobleme (33,3%).
- Werkers
 - ☐ Tydsbeperking (33,7%).
 - ☐ Onvoldoende inligting (31,4%).
 - ☐ Konflikterende behoeftes (25,6%).
 - ☐ Misbruik van gesag (24,4%).

Soos reeds vermeld, is daar sekere hindernisse wat effektiewe kommunikasie kortwiek. Om effektiewe kommunikasie, wat vir die oorlewing van 'n onderneming belangrik is, te verseker, moet bogenoemde hindernisse uit die weggeruim word (Visagie, 1994:16).

TABEL 4.31: Belangrikste kommunikasiemetodes wat verbeter kan word

ELEMENTE	TOTALE ONDERSOEKGROEP		BESTUUR	TOESIG-HOUERS	WERKERS
	N	%			
Gesprekke met vakbond	N	12	1	2	9
	%	11,7	20,0	16,7	10,5
Vergaderings	N	23	1	1	21
	%	22,3	20,0	8,3	24,4
Gesprekke met bestuur	N	38	3	6	29
	%	36,9	60,0	50,0	33,7
Nuusblaaie	N	16	1	1	14
	%	15,5	20,0	8,3	16,3
Amptelike memorandum s	N	6	—	1	5
	%	5,8	—	8,3	5,8
Kennisgewingborde	N	21	—	1	20
	%	20,4	—	8,3	23,3
Informele kommunikasie met hoofde	N	27	2	5	20
	%	26,2	40,0	41,7	23,3
Formele kommunikasie (Prestasiebeoordeling)	N	43	1	8	34
	%	41,7	20,0	66,7	39,5
Ander	N	—	—	—	—
	%	—	—	—	—

Volgens die totale ondersoekgroep is die belangrikste kommunikasiemetodes wat verbeter kan word, die volgende:

- Formele kommunikasie (prestasie-beoordeling) (41,7%).
- Gesprekke met bestuur (36,9%).

- Informele kommunikasie met hoof (26,2%).
- Vergaderings (22,3%).

By nadere ontleding blyk dit dat die volgorde van kommunikasiemetodes wat verbeter kan word, soos volg vir die drie groepe verskil:

- Bestuur
 - Gesprekke met bestuur (60%).
 - Informele kommunikasie met hoof (40%).
- Toesighouers
 - Formele kommunikasie (66,7%).
 - Gesprekke met bestuur (50%).
 - Informele kommunikasie met hoof (41,7%).
- Werkers
 - Formele kommunikasie (39,5%).
 - Gesprekke met bestuur (33,7%).
 - Vergaderings (24,4%).

Alhoewel die volgorde van die kommunikasiemetodes wat verbeter kan word, verskil, blyk dit duidelik uit die bogenoemde dat gesprekke met bestuur by al drie groepe 'n behoefte is. Dit sal slegs vir die onderneming tot voordeel wees as werknemers se direkte hoofde hulle leer ken. Slegs dan kan daar na effektiewe kommunikasie gestreef word.

4.5 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die resultate van die empiriese ondersoek gerapporteer en bespreek. Spesifieke doelstellings is afgehandel en die navorsingsvrae is beantwoord.

In hoofstuk 5 word die gevolgtrekkings van die empiriese ondersoek gebied, waarna die leemtes in die navorsing uitgewys en aanbevelings geformuleer sal word.

HOOFSTUK 5

GEVOLGTREKKINGS, LEEMTES EN AANBEVELINGS

In hierdie hoofstuk word die gevolgtrekkings, wat op grond van die resultate van die empiriese ondersoek gemaak is, aangebied, die leemtes in die navorsing aangedui en aanbevelings geformuleer.

5.1 GEVOLGTREKKINGS

Ondernemingskommunikasie word beskou as die wyse waarop individue boodskappe binne 'n sisteem gebruik. Effektiewe ondernemingskommunikasie is belangrik vir die voortbestaan van 'n onderneming, want misverstande kan 'n negatiewe effek op die werksprestasie en produktiwiteit van werknemers hê.

5.1.1 Afwaartse kommunikasie

Die werknemers se persepsie van die afwaartse kommunikasie deur die bestaande formele kommunikasiekanale is dat dit min probleme verskaf. Dit sluit die persepsie van al drie die groepe in (vergelyk tabelle 4.1 tot 4.5, 4.7.1, 4.7.2 en 4.8). Inligting wat taakgerig is, sowel as nie-taakgerigte inligting, is grootliks beskikbaar en word verstaanbaar en effektief gekommunikeer. Hoewel daar by verskeie vrae 'n taamlik gelykop verdeling van response in die kategorieë “In 'n hoë mate” en “In 'n redelike mate” is, lê beide hierdie kategorieë aan die positiewe kant van die skaal, en kan response wat hier val, positief geïnterpreteer word. Dit wil dus blyk dat lynbestuur gewillig is om inligting beskikbaar te stel, sodat dit geïnterpreteer kan word.

Terugvoering is ook 'n belangrike onderdeel van afwaartse kommunikasie. Uit tabel 4.10 blyk dit dat die persepsie van terugvoering oor werksprestasie nie baie positief is nie, en dit kan 'n negatiewe effek op werksprestasie hê. 'n Gevoel van nutteloosheid kan by werknemers ontstaan, omdat daar volgens hulle geen belangstelling deur hulle direkte hoofde getoon

word nie. Uit tabel 4.11 blyk dit dat bestuur meer terugvoering oor ondernemingsaangeleenthede aan die toesighouers sal moet gee. Dit is belangrik dat toesighouers, wat as die kommunikasieverbinding beskou word, altyd op die hoogte van sake gehou word.

As bestuur nie inligting aan die ondergeskiktes gee nie, skep werknemers hulle eie inligting deur middel van gerugte wat tot emosionele opsweping kan lei.

5.1.2 Opwaartse kommunikasie

Die werknemers het oënskynlik dieselfde persepsie van die opwaartse kommunikasie as van die afwaartse kommunikasie. Uit tabel 4.6 blyk dit dat daar by die werknemers 'n positiewe persepsie bestaan ten opsigte van die wyse waarop hulle hoofde hulle voorstelle en idees hanteer, terwyl daar by die toesighouersgroep haakplekke voorkom. Die afwesigheid van 'n formele interpersoonlike kommunikasiekanaal tussen die bestuur en toesighouers kan voorkom. Bestuur neig om vanweë statusverskille ongevoelig te wees vir die kommunikasie met ondergeskiktes, en daar word dikwels nie genoeg aandag aan die kommunikasie met ondergeskiktes geskenk nie. Doelmatige kommunikasie kan dus grootliks afwesig wees. Dit is belangrik om daarop te let dat die hiërargiese netwerke die interpersoonlike kommunikasie tussen bestuur en toesighouers beperk, en dit kan tot oneffektiewe kommunikasie lei. Uit tabel 4.31 blyk dit ook dat gesprekke met bestuur verbeter kan word. Lynbestuur kan meer moeite doen om met hulle ondergeskiktes op formele en informele vlak te kommunikeer.

5.1.3 Erkenning

Die oudste en belangrikste metode van motivering is verbale erkenning van 'n taak wat goed verrig is. Die persepsie van werknemers blyk positief te wees, behalwe vir die toesighouersgroep. Prestasiebeoordeling is 'n voorbeeld van verbale erkenning. Uit tabel 4.12 blyk dit dat lynbestuur meer aandag aan prestasiebeoordeling en potensiaalbeoordeling sal moet gee.

5.1.4 Deelname

Soos in paragraaf 1.1 vermeld, is deelnemende bestuur baie belangrik vir die oorlewing van 'n onderneming. Sonder die nodige kommunikasie kan delegering van opdragte tot misinterpretasie, frustrasie en verkeerde optrede deur werknemers lei. Deur deeglike kommunikasie kan die bestuurder verseker dat 'n spesifieke taak verrig word soos hy dit verlang, en dat werkers presies verstaan wat hy wil hê. Dit blyk duidelik dat response na die positiewe kant van die

skaal neig, dit wil sê dat die persepsie ten opsigte van deelnemende bestuur positief is (verge- lyk tabelle 4.13.1, 4.13.2 en 4.14).

5.1.5 Horisontale kommunikasie

Horisontale kommunikasie, deur middel van die bestaande formele kommunikasiëkanale, verskaf min probleme. Horisontale kommunikasie tussen lede van dieselfde werksgroep kom uiteraard die meeste voor. Uit tabel 4.15 blyk dit dat die toesighouersgroep 'n minder posi- tiewe persepsie hiervan het as die res van die werknemers. Wedersydse vertroue speel hier 'n baie belangrike rol en kan kommunikasie negatief beïnvloed.

5.1.6 Formele en informele kommunikasie

Uit tabel 4.16 blyk dit dat die persepsie van die werknemers betreffende die formele kommu- nikasiëkanale positief is. 'n Onderneming wat slegs deur formele kommunikasiëstrukture kommunikeer, is haas ondenkbaar. Uit tabel 4.17 blyk dit dat toesighouers en werkers minder tevrede is met die effektiewe aanwending van die informele kommunikasiëkanale. Informele kommunikasie is 'n baie belangrike aanvullende bron vir formele kommunikasie en dra grootliks by tot die doeltreffende funksionering van 'n onderneming. Bestuur moet nie die waarde van die informele kommunikasiëkanaal onderskat nie. Effektiewe kommunikasie kan daaruit vloei. Die werknemers se persepsie ten opsigte van die beskikbaarheid en betroubaar- heid van inligting uit die informele kommunikasiëkanale blyk redelik positief te wees, behalwe vir die bestuursgroep. Bestuur kan 'n meer negatiewe siening van die bostelegraaf hê, omdat gerugte tot 'n emosionele opsweping kan lei. As gevolg van die genoemde rede het bestuur nie baie vertroue in die informele kommunikasiëkanaal nie. Uit tabel 4.20 blyk dit dat die totale ondersoekgroep se persepsie is dat inligting hulle vinniger deur die informele kanale as deur die formele kanale bereik.

5.1.7 Kommunikasievertroue

Volgens Visagie (1994:10) is wedersydse vertroue belangrik vir effektiewe kommunikasie. Uit tabel 4.21 blyk dit dat die persepsie van die werknemers positief is betreffende vertroue in hulle direkte hoofde. Dit kan slegs 'n positiewe effek op hulfe interpersoonlike kommunika- sie hê. Wedersydse vertroue is die fondament vir effektiewe kommunikasie (Hall, 1995:4). Die wedersydse vertroue bepaal ook of die kommunikasie oop en eerlik is. Die totale onder- soekgroep se persepsie betreffende oop en eerlike kommunikasie blyk positief te wees. Van

die drie groepe is slegs die toesighouersgroep se persepsie ten opsigte van die bogenoemde minder positief.

Dieselfde tendens geld ten opsigte van die aanmoediging deur die direkte hoofde om probleme met hulle te bespreek. Dit blyk dat die verhouding tussen die bestuur en toesighouers nie so effektief is nie. Soos reeds vermeld, speel die toesighouer 'n belangrike rol tussen bestuur en werkers. Die toesighouer vertolk die rol van 'n kommunikator of interpreterder, daarom is dit belangrik dat die kommunikasie tussen bestuur en toesighouers effektief moet wees.

Uit die resultate wil dit voorkom asof die bestuur en werkers voel dat hulle oop en eerlik met hulle direkte hoofde kan praat, en dat hulle verkies om met hulle probleme na hulle direkte hoofde te gaan, terwyl hierdie tendens nie by die toesighouersgroep voorkom nie. Dit beklemtoon die feit dat die vertrouensverhouding tussen die bestuur en toesighouers nie baie positief is nie, al is dit teenstrydig met die bevinding in tabel 4.21.

Soos in hoofstuk 4 vermeld, kan goeie luistervaardighede tot effektiewe kommunikasie lei. Die totale ondersoekgroep se persepsie ten opsigte hiervan blyk positief te wees.

Uit tabel 4.27 word 'n opsomming gegee van die werknemers se persepsies wat wel 'n statisties en prakties betekenisvolle verskil toon. Wat vrae B11, B12.2, B14, B15, B16, B17, C29, C30, C31 en C32 betref, is daar 'n statisties en prakties betekenisvolle verskil tussen die toesighouersgroep en die werkersgroep. Soos reeds vermeld, wil dit dus voorkom asof die vertrouensverhouding tussen bestuur en die toesighouers nie na wense is nie. Die verhouding tussen bestuur en die toesighouers blyk geen effek op die verhouding tussen die werkers en toesighouers te hê nie.

Wat vraag B20 uit tabel 4.28 betref, is daar 'n statisties en prakties betekenisvolle verskil tussen die bestuur en toesighouers se persepsie. Dit bewys dat bestuur 'n beter verhouding met hulle kollegas op dieselfde vlak as met die toesighouersgroep handhaaf. 'n Gebrek aan wedersydse vertrouwe kan waarskynlik die oorsaak daarvan wees.

Vrae B23.1 en B23.2 toon 'n statisties en prakties betekenisvolle verskil tussen die bestuur en die werkersgroep. Dit bewys dat die bestuursgroep nie soos die werkersgroep op die informele kommunikasiekanaal staatmaak nie. Gerugverspreiding begin gewoonlik op die werkersvlak, as gevolg van die feit dat inligting nie altyd deur bestuur afwaarts gekommunikeer word nie. Onsekerheid kan tot gerugverspreiding lei.

5.2 LEEMTES IN DIE NAVORSING

Die volgende leemtes is ten opsigte van hierdie navorsing geïdentifiseer:

- Die empiriese ondersoek het slegs werknemers verbonde aan een spesifieke tak van die onderneming ingesluit. Die bevindinge kan dus nie na al die ander takke van die onderneming veralgemeen word nie.
- Die meetinstrument was net in Afrikaans en Engels beskikbaar, en gevolglik is daar nie vir ander taalvoorkeure voorsiening gemaak nie. Hierdie aspek kon 'n invloed op die resultate van die swart kandidate gehad het.
- Beperkte tyd, tesame met die proefpersone se negatiewe gesindheid teenoor die invul van vraelyste, kon moontlik by die meeste van hulle 'n negatiewe houding teenoor die ondersoek laat ontwikkel het.
- Aangesien die vraelyste aan die proefpersone in hulle onderskeie departemente versprei is, was daar geen manier om werklike kontrole oor die invul van die vraelyste uit te oefen nie. Die proefpersone was gevolglik vry om dit enige tyd in te vul, wat impliseer dat hulle dit dalk oorhaastig of halfhartig op een of ander tydstip kon ingevul het. Verder is dit ook moontlik dat die proefpersone nie baie waarde aan die vraelys geheg het nie, of dat hulle 'n negatiewe gesindheid daarteenoor gekoester het, vanweë die feit dat hulle die konfidensialiteit daarvan wantrou het.
- As gevolg van 'n wettige staking was 14% van die swart proefpersone ses weke lank nie by die werk nie. Dit kon 'n negatiewe invloed op hulle motiveringsvlak gehad het, wat die resultate negatief kon beïnvloed het.

5.3 AANBEVELINGS

- Die ondersoek het aan die lig gebring dat daar 'n oop verhouding tussen die bestuur en toesighouers geskep moet word. Sosiale byeenkomste tussen die bestuur en toesighouers moet op 'n gereelde basis plaasvind. 'n Opregte, wedersydse belangstelling moet gekweek word, sodat respek en vertroue tussen die twee groepe aan die orde van die dag sal wêes. Bestuur sal moet sorg dat relevante inligting aan die toesighouersgroep gekommunikeer word. As die toesighouersgroep in die duister gelaat word, kan die probleem na die werkersgroep uitbrei en tot gerugverspreiding lei.
- Bestuur sal moet luister na die idees en voorstelle wat deur die toesighouersgroep gemaak word. Bestuur moet deelname aanmoedig deur meer gereelde vergaderings

met die toesighouersgroep te reël. Informele gesprekke met toesighouers kan ook op 'n meer gereelde basis plaasvind.

- Lynbestuur sal moet let op voldoende terugvoering oor werksprestasie. Gereelde terugvoersessies, ten minste elke drie maande, moet gereël word. Dit kan 'n positiewe effek op werksprestasie hê. Terugvoering oor goeie werk wat gelewer is, kan in die vorm van verbale erkenning geskied. Opregtheid gaan hier 'n deurslaggewende rol speel.
- Bestuur besef ook nie die volle waarde van die informele kanaal nie. Daarom sal hulle hulle houding ten opsigte van die informele kommunikasiekanaal moet verander, deur te luister na wat gesê word. Gerugte sal so gou as moontlik gestop moet word. Gerugverspreiding kan voorkom word as bestuur relevante inligting afwaarts kommunikeer. Onsekerheid lei tot gerugverspreiding. Algemene vergaderings kan op 'n weeklikse basis gereël word om sodoende afwaartse en opwaartse kommunikasie te bewerkstellig.
- Wedersydse vertrouwe moet tussen kollegas geskep word, veral op die toesighouersvlak. Gereelde sosiale byeenkomste en vergaderings moet plaasvind. Dit kan effektiewe horisontale kommunikasie aanmoedig.

Die volgende aanbevelings word ten opsigte van toekomstige navorsing geformuleer:

- Verdere navorsing oor die kommunikasieverhouding tussen die bestuur en toesighouers kan gedoen word, ten einde regstellende stappe te doen.
- Dieselfde navorsing kan in die ander takke van die onderneming gedoen word, ten einde die stand van kommunikasieverhoudings in die onderskeie takke te vergelyk.
- 'n Ondersoek na die verbondenheidsgevoel by werknemers teenoor die onderneming behoort insiggewende resultate te lewer. Faktore wat werknemers se verbondenheid negatief beïnvloed, kan op hierdie wyse geïdentifiseer word, en regstellende stappe kan gedoen word.
- Navorsing ten opsigte van die invloed van die ondernemingstruktuur behoort in breër verband by die onderneming aandag te geniet. Daar kan spesifiek gelet word op die effek wat die struktuur op effektiewe kommunikasie kan hê.

5.4 PERSPEKTIEF EN BYDRAE VAN DIE ONDERSOEK

Die studie het lig gewerp op die kommunikasieverhoudings in die onderneming. Dit het duidelik geblyk dat die bestuur en toesighouers se kommunikasieverhouding nie na wense is

nie. Hierdie toestand kan 'n negatiewe effek op die bereiking van ondernemingsdoelwitte hê, en daarom behoort dit dringende aandag te geniet.

BIBLIOGRAFIE

- ANON. 1994. Doeltreffende kommunikasie: die resep vir sukses. *Finansies & Tegniek*, 46(41):44, Oct.
- ANON. 1994. South Africa in transition: corporate challenges. *Human resource management*, 10(5):6-7, Jan.
- ANON. 1996. The grapevine. *Publico*,16(3): 26-29, Jun.
- BARNARD, A.L. 1997. Motivering en bestuurspraktyk. Potchefstroom : PU vir CHO. 143p.
- BARON, R.A. & GREENBERG, J. 1990. Behaviour in organizations: understanding and managing the human side of work. Third edition. Boston : Allyn & Bacon. 665p.
- BERGER, C.R. 1997. Finding a cure for communication. *The journal of communication*, 47(1):109-115, Winter.
- BESSON, A.L., ROLOFF, M.E. & PAULSON, G. D. 1998. Preserving face in refusal situations. *Communication research*, 25(2):183-197, Apr.
- BEWS, N. & MARTINS, N. 1996. The trust gap between employees and employers is widening. *People dynamics*, 14(11):42-49, Nov/Dec.
- BEZUIDENHOUT, B. 1996. Klimaatstudie toegepas in die praktyk... en dit werk by maatskappy "x"! *Entrepreneur*, 2:6-11,15.

BINNEMAN, D. 1995. If disaster strikes: are you prepared? *People dynamics*, 13(5):30-33, May.

BOASE, N. 1995. Induction: introducing new employees to the organisation. *People dynamics*, 13(8):37, Aug.

BOONE, L.E. & KURTZ, D.L. 1995. Management. Fourth edition. New York : McGraw-Hill. 604p.

CORMAN, S.R., BANKS, S.P., BANTZ, C.R. & MAYER, M.E. 1990. Foundation of organizational communication. London : Longman. 346p.

DE BARROS, H. 1990. Getting the message across. *Publico*, 10(3):4-5, Jun.

DE KLERK, F.A.J. 1987. 'n Ondersoek na kommunikasie en kommunikasiekanale by blanke personeel aan die PU vir CHO. Potchefstroom : PU vir CHO. (Skripsie – M.A.) 123p.

DU PLESSIS, H., FOURIE, S. & HAMBURG, S. 1996. Foundational learning skills: today's necessity. *People dynamics*, 14(11):75-78, Nov/Dec.

EHLERS, J.H. 1987. Die doeltreffendheid van bestuurskommunikasie in enkele vervaardigingsondernemings. Pretoria : RGN.

ENGELBRECHT, H. 1992. Die belangrikheid van kommunikasie. *Finansies & Tegniek*, 44(38):47, Sep.25.

FOURIE, R. 1996. Baat met kommunikasie in die onderneming. *Entrepreneur*, 8: 8-10.

FRANKEN, T. 1995. Praat, hoor, luister, sê...: kommunikasie in praktyk. *Entrepreneur*, 4(1):10-12, Jan.- Febr.

GERBER, M. 1995. Employee assistance: combining communication and OD. *Human resource management*, 11(4):31-32, May.

GERBER, P.D., NEL, P.S. & VAN DYK, P.S. 1992. Mannekrag bestuur. Tweede uitgawe. Halfweghuis : Southern. 533p.

GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M. & DONNELLEY, J.H. 1994. Organizations. Eight edition. Behaviour. Structure. Processes. Boston : Irwin. 802p.

GORDON, J.R. 1999. A diagnostic approach to organizational behaviour. Sixth edition. New Jersey : Prentice Hall. 569p.

GREENBERG, G. 1996. Managing behaviour in organizations. London : Prentice Hall. 370p.

GROBLER, I. 1990. Manage with flair. *Publico*, 10(3):10-11, Jun.

HALL, E. 1995. Shared meaning in the workplace: in search of effective communication in South African organizations. *Information update*, 5(3):38-44.

HAWKINS, P. 1997. Organizational culture: sailing between evangelism and complexity. *Human relations*, 50(4):417-440, Apr.

HUMMERT, M.L., SHANER, J.L., GARSTKA, T.A. & HENRY, C. 1998. Communication with older adults. *Human communication research*, 25(1):124-151, Sep.

HUNT, G.T. 1990. Communication skills in the organization. Second edition. London : Prentice Hall. 335p.

JORDAN, J.M. 1998. Executive cognitive control in communication: extending plan-based theory. *Human communication research*, 25(1):5-33, Sep.

JOUBERT, D. 1995. Journal of global competitiveness: technology and craftsmanship. *People dynamics*, 13(7):22, Jul.

JOUBERT, D.D. & STEYN, A.F. 1986. Groepsdinamika: 'n inleiding tot die studie van klein groepe. Stellenbosch : Citadel. 298p.

KIRSTEN, T. 1990. Gesindhede: die rol van personeel. *Publico*, 10(3):22-23, Jun.

KNOWLTON, S.W. & BERGER, C.R. 1997. Message planning, communication failure, and cognitive load. *Human communication research*, 24(1):4-29, Sep.

KREPS, G.L. 1990. Organizational communication: theory and practice. Second edition. London : Longman. 328p.

LEVITZ, E. 1994. Profile of a manager of the future. *Publico*, 14(6):22-23, Dec.

LORD, J. 1995. Participating schemes in the South African mining industry: the impact of managerial accounting, communication and control systems. *De Ratione*, 9(1):9-28, Winter.

LUDLOW, R. & PANTON, F. 1992. The essence of effective communication. New York : Prentice Hall. 151p.

LUKASZEWSKI, J.E. 1997. Establishing individual and corporate crises communication standards: the principles and protocols. *Public relations quarterly*, 42:7-14, Fall.

LUSSIER, R.N. 1993. Human relations in organizations: a skill building approach. Second edition. Boston : Irwin. 580p.

LUTHANS, F. 1998. Organizational behaviour. Eight edition. Boston. McGraw-Hill. 667p.

MALIMELA, P. 1994. South Africa in transition: corporate challenges. *Human resource management*, 10(5):4-7, Jun.

MASSIE, J.L. 1970. Die wese van bestuur. Pretoria : J.L. Van Shaik. 210p.

MBIGI, L. & MAREE, J. 1995. Solidarity and conformity: a guide to high performance. *People dynamics*, 13(11):40-43, Nov/Dec.

MEGGINSON, L.C. & MOSLEY, D.C. & PIETRI P.H. 1992. Management: concepts and applications. Fourth edition. New York : Harper Collins. 413p.

MEYER, N. 1988. Staff attitudes: key to success in small business: a marketing view. *IPM Journal*, 7(4):8-12, Sep.

MSHENGU, K. 1995. Can you communicate too much. *People dynamics*, 13(10):5, Oct.

OAKLEY-SMITH, T. & BRAXTON, R. 1993. Managing diversity is part of the business strategy. *Human resource management*, 8(10):22-23.

OETZEL, J.G. 1998. Explaining individual communication processes in homogeneous and heterogeneous groups through individualism-collectivism and self-construal. *Human communication research*, 25(2):202-224, Dec.

ONI, J. 1995. Personality management. *Boardroom*, 1:29-30.

ORPEN, C. 1991. The effect of formal and informal communication on managerial satisfaction and performance: an empirical study. *Communicare*, 10(1):31-37, Jun.

ORPEN, C. 1994. The effect of organizational commitment on the relationship between communication quality and managerial attitudes. *Communicare*, 13(1):58-63, Jun.

PHILLIPS, J.J. 1991. Training evaluation and measurement methods. Houston : Greef. 200p.

PLUNKETT, W.R. & ATTNER, R.F. 1992. Introduction to management. Fourth edition. Boston : PWS-Kent. 679p.

PONS, A. 1993. Participation and productivity. *People dynamics*, 11(10):12-16, Aug.

POTTER, M. & ALFRED, M. 1993. Not so middling, middle managers. *Productivity SA*, 19(5):26-33, Sep-Oct.

REECE, B.L. & BRANDT, R. 1990. Effective human relations in organizations. Boston : Houghton Mifflin. 524p.

- ROBINSON, P.W. 1981. Fundamentals of experimental psychology. Second edition. New Jersey : Prentice Hall. 415p.
- ROODT, M. 1991. Communication messages: strategy in seven steps. *Human resource management*, 7(3):36-38, Mar.
- ROODT, M., OVERTON-DE KLERK, N. & VERWEY, S. 1995. Communicating corporate change to special publics in an organisation. *Communicare*, 14(1):33-55, Jul.
- ROTHMAN, S. 1989. Interpersoonlike vaardighedsopleiding. Potchefstroom : Wesvalia. 163p.
- SALAZAR, A.J. 1996. Ambiguity and communication effects on small group decision-making performance. *Human communication research*, 23:155-192, Dec.
- SCHERMERHORN, J.R. 1996. Management. Fifth edition. New York : John Wiley & Sons. 552p.
- SCHUIITEMA, J. 1995. Employee communication: Cinderella about to become a princess. *Human resource management*, 11(8):16-17, Sep.
- SHAUGHNESSY, J.J. & ZECHMEISTER, E.B. 1997. Research methods in psychology. New York : McGraw-Hill. 415p.
- SIFF, M. 1990. Communication. Johannesburg : Perskor. 202p.
- SIMPKINS, C. 1993. Skills the manager will need to win in tomorrow's environment: a 10 point recipe. *Marketing mix*, 11(7):4, Jul.
- SMIT, G.J. 1991. Psigometrika. Pretoria : Haum-Tersiêr. 449p.
- SMITH, N.J. 1995. Kommunikasie. (In Kroon, J., red. Algemene bestuur. Derde uitgawe. Bloemfontein : Kasigo-Tersiêr. p. 373-393.)
- STEENEKAMP, C.S. 1984. Praktiese riglyne vir vraelyskonstruksie. Pretoria : RGN.

STEINBERG, S. 1995. Communication skills in South African organisations : a need analysis. *Communicatio*, 21(2):44-56.

STEYN, A.F. & UYS, T. 1988. Die kleingroep: struktuur en dinamika. Stellenbosch : Universiteitsuitgewers. 284p.

SUZUKI, S. 1998. In-group and out-group communication patterns in international organizations: implications for social identity theory. *Communication research*, 25(2):154-182, Apr.

TAYLOR, R. 1995. Followership: the underdog's day has dawned. *Productivity*, 21(5):52-57, Sep/Oct.

VAN DER MERWE, J. 1994. Die tien mees algemene foute. *Entrepreneur*, 13(6):6-8, Jul.

VAN STADEN, H. 1990. Human development: part 2: you can control reality. *Entrepreneur*, 9(2):20-22, Mar.

VENTER, L. 1995. Intrapersoonlike kommunikasie en meditasie: implikasies vir beter interpersoonlike kommunikasie. *Communicatio*, 21(2):57-65.

VISAGIE, J. 1994. Effektiewe kommunikasie in klein ondernemings. *Entrepreneur*, 13(2):16-18, Mar.

WAGNER, J.A., HOLLENBECK, J.R. 1995. Management of organizational behaviour. Second edition. New Jersey : Prentice Hall. 677p.

WESTMYER, S.A., DICIOCCIO, R.L. & RUBIN, R.B. 1998. Appropriateness and effectiveness of communication channels in competent interpersonal communication. *Journal of communication*, 48(3):27-47, Summer.

WITKIN, B.R. & ALTSCHULD, J.W. 1995. Planning and conducting needs assessments: a practical guide. London : Sage. 302p.

BYLAE A

KOMMUNIKASIEVRAELYS

KOMMUNIKASIEVRAELYS

Doel:

Die doel van hierdie vraelys is om leemtes en probleme ten opsigte van kommunikasie tussen bestuur en ondergeskiktes in 'n kleinhandelonderneming te identifiseer. Die inligting wat uit die vraelys verkry word sal slegs vir navorsingsdoeleindes aangewend word. Gevolglik sal u individuele antwoorde anoniem hanteer word en geensins aan u hoofde / kollegas beskikbaar gestel word nie. Daar is geen regte of verkeerde antwoorde op die vrae nie. Dit is egter baie belangrik dat u elke vraag goed sal deurdenk en dit dan eerlik sal beantwoord.

INSTRUKSIES

1. Beantwoord alle vrae in alle afdelings.
2. Gebruik 'n pen of donker potlood en trek 'n kruis (x) in die toepaslike blokkie.
3. Kies asseblief net een antwoord op elke vraag.
4. As u u antwoord wil verander moet u die verkeerde een duidelik doodtrek of uitvee.
5. In gevalle waar u eie mening gevra word, moet u asseblief so volledig as moontlik antwoord.

AFDELING A

Biografiese besonderhede:

1. Geslag?

Manlik	Vroulik
1	2

2. Ouderdom?

20jr en jonger	21 - 30jr	31 - 40jr	41 - 50jr	Ouer as 50jr
1	2	3	4	5

3. Huistaal?

Afrikaans	Engels	Tswana	Xhosa	Zoeloe	Ander:
1	2	3	4	5	6

Spesifiseer _____

4. Wat is u posbenaming?

"Store Manager"	1
"Store Assistant Manager"	2
"Store Human Resource Manager"	3
"Human Resource Officer"	4
"Store Audit Manager"	5
"Auditor"	6
"Credit Manager"	7
"Stockroom Manager"	8
"Security / Maintenance Manager"	9
"Department Manager"	10
"Credit Clerk"	11
"Fitting Room Attendant"	12
"Security Guard"	13
"Backdoor Controller"	14
"Service Centre Operator"	15
"Unpacker"	16
"Visual Merchandise Manager"	17
"Visual Merchandiser"	18
"Merchandise Manager"	19
"Markdown Clerk"	20
"Sales Assistant"	21
"Sales Specialist"	22
"Cosmetic Consultant"	23
"Club Associate"	24
"General Assistant"	25
"Switchboard Operator"	26
Ander: Spesifiseer	27

Kantoorgebruik

1 - 3

4

5

6

7 - 8

5. In watter departement is u werksaam?

Management	1
Control	2
Human Resources	3
Security / Maintenance	4
Sales	5
Visual	6
Ander: Spesifiseer	7

9

AFDELING B

In hierdie afdeling van die vraelys word daar 'n aantal vrae gevra oor die kommunikasie in u organisasie wat direk verband hou met werksaktiwiteite.

6. In watter mate ontvang u inligting vanaf u direkte hoof / bestuurder?

In n hoë mate	In n redelike mate	Onseker	In n geringe mate	Glad nie
1	2	3	4	5

10

7. Het u die nodige inligting aangaande die organisasie tydens u eerste maand in die organisasie ontvang?

Beslis	Gedeeltelik	Onseker	Baie min	Geensins
1	2	3	4	5

11

8. Beskik u oor 'n duidelike kennis betreffende u posbeskrywing?

Beslis	Voldoende	Onseker	Onvoldoende	Geensins
1	2	3	4	5

12

9. In watter mate hou u direkte hoof u ingelig oor ontwikkelings en toekomstige planne wat u werk raak?

In n hoë mate	In n redelike mate	Onseker	In n geringe mate	Glad nie
1	2	3	4	5

13

10. Hoe maklik is dit om inligting oor u werk, werknemersvoordele en maatskappy beleid te bekom?

Baie Maklik	Maklik	Onseker	Redelik maklik	Glad nie
1	2	3	4	5

14

11. Is u tevrede met die wyse waarvolgens u direkte bestuurder u voorstelle en idees hanteer?

Altyd	Somtyds	Onseker	Selde	Nooit
1	2	3	4	5

15

- 12.1 Kry u die nodige inligting vir promosies?

Altyd	Somtyds	Onseker	Selde	Nooit
1	2	3	4	5

16

- 12.2 Kry u die nodige inligting van spesiale aanbiedings?

Altyd	Somtyds	Onseker	Selde	Nooit
1	2	3	4	5

17

13. Is inligting wat aan u gekommunikeer word, verstaanbaar?

Altyd	Somtyds	Onseker	Selde	Nooit
1	2	3	4	5

18

14. In watter mate gee u direkte hoof vir u erkenning vir goeie prestasie?

In n hoë mate	In n redelike mate	Onseker	In n geringe mate	Glad nie
1	2	3	4	5

19

15. In watter mate is u tevrede met die terugvoer wat u direkte hoof u oor u werksprestasie gee?

In n hoë mate	In n redelike mate	Onseker	In n geringe mate	Glad nie
1	2	3	4	5

20

16. In watter mate is u tevrede met die terugvoer wat u direkte hoof u gee oor organisasie-aangeleenthede byvoorbeeld wins-en-verliesverslae, hoofkantoorbesoeke, veranderings in die organisasie, ensovoorts?

In n hoë mate	In n redelike mate	Onseker	In n geringe mate	Glad nie
1	2	3	4	5

21

17. In watter mate is u tevrede met die hantering van u individuele prestasiebeoordeling en bepaling van potensiaal?

In n hoë mate	In n redelike mate	Onseker	In n geringe mate	Glad nie
1	2	3	4	5

22

- 18.1 In watter mate laat u direkte hoof u deelneem aan die beplanning van u eie werk?

In n hoë mate	In n redelike mate	Onseker	In n geringe mate	Glad nie
1	2	3	4	5

23

- 18.2 In watter mate laat u direkte hoof u deelneem aan besluite wat u werk beïnvloed?

In n hoë mate	In n redelike mate	Onseker	In n geringe mate	Glad nie
1	2	3	4	5

24

19. In watter mate laat u direkte hoof u deelneem aan die oplossing van probleme?

In n hoë mate	In n redelike mate	Onseker	In n geringe mate	Glad nie
1	2	3	4	5

25

20. In watter mate het u vrymoedigheid om enige werksaangeleenthede met u kollegas op dieselfde vlak te bespreek?

In n hoë mate	In n redelike mate	Onseker	In n geringe mate	Glad nie
1	2	3	4	5

26

21. Voel u dat formele kommunikasie-kanale (briewe, kennisgewings, vergaderings, ensovoorts) doeltreffend in die organisasie aangewend word?

Beslis	Voldoende	Onseker	Onvoldoende	Geensins
1	2	3	4	5

27

22. Voel u dat informele kommunikasie-kanale ("grapevine") doeltreffend in die organisasie aangewend word?

Beslis	Voldoende	Onseker	Onvoldoende	Geensins
1	2	3	4	5

28

23. Hoe dikwels kry u inligting uit informele kommunikasie-bronne ("grapevine") wat betref die volgende aspekte?

- 23.1 Inligting wat vir die uitvoering van u werk noodsaaklik is?

Altyd	Somtyds	Onseker	Selde	Nooit
1	2	3	4	5

29

23.2 Inligting wat u werksomstandighede verbeter?

Altyd	Somtyds	Onseker	Selde	Nooit
1	2	3	4	5

30

24. Is die inligting wat u op die bogenoemde informele wyse kry betroubaar?

Altyd	Somtyds	Onseker	Selde	Nooit
1	2	3	4	5

31

25. Bereik hierdie inligting (uit informele bronne) u vinniger as deur middel van formele kommunikasie-kanale (direkte hoof, kennisgewing, vergaderings, ensovoorts) ?

Altyd	Somtyds	Onseker	Selde	Nooit
1	2	3	4	5

32

26. Watter elemente benadeel na u mening kommunikasie in die organisasie?

Taalprobleme	
Tydsbeperking	
Organisasiestruktuur	
Konflikterende behoeftes	
Misbruik van gesag	
Onvoldoende inligting	
Onverstaanbare inligting	
Onbetroubare inligting	
Ander: Spesifiseer	

33

34

35

36

37

38

39

40

41

AFDELING C

In hierdie afdeling van die vraelys word daar 'n aantal vrae gevra oor die kommunikasie in die organisasie wat verband hou met die verhoudings wat daar tussen mense in u organisasie bestaan.

27. In watter mate het u vertroue in u direkte hoof?

In n hoë mate	In n redelike mate	Onseker	In n geringe mate	Glad nie
1	2	3	4	5

42

28. In watter mate is die kommunikasie oop en eerlik in die organisasie?

In n hoë mate	In n redelike mate	Onseker	In n geringe mate	Glad nie
1	2	3	4	5

43

29. In watter mate moedig u direkte hoof u aan om probleme met hom/haar te bespreek?

In n hoë mate	In n redelike mate	Onseker	In n geringe mate	Glad nie
1	2	3	4	5

44

30. In watter mate luister u direkte hoof na u wanneer u probleme met hom/haar bespreek ?

In n hoë mate	In n redelike mate	Onseker	In n geringe mate	Glad nie
1	2	3	4	5

45

31. In watter mate kan u oop en eerlik met u direkte hoof praat?

In n hoë mate	In n redelike mate	Onseker	In n geringe mate	Glad nie
1	2	3	4	5

46

32. Met wie sal u die graagste u probleme bespreek?

Direkte Hoof	1
Vakbondverteenvoorder	2
Menslike hulpbron afdeling	3
Kollegas	4
Ander : Spesifiseer	5

47

33. Watter van die volgende metodes van kommunikasie sou u graag wou sien verbeter?

Persoonlike gesprekke met vakbondverteenvoorders	1
Vergaderings	2
Persoonlike gesprekke met bestuur	3
Nuusblaai	4
Amptelike memorandum	5
Kennisgewings op kennisgewingborde	6
Informele kommunikasie met direkte hoof	7
Formele kommunikasie (prestasië-beoordeling) met direkte hoof	8
Ander: Spesifiseer	9

48

49

50

51

52

53

54

55

56

