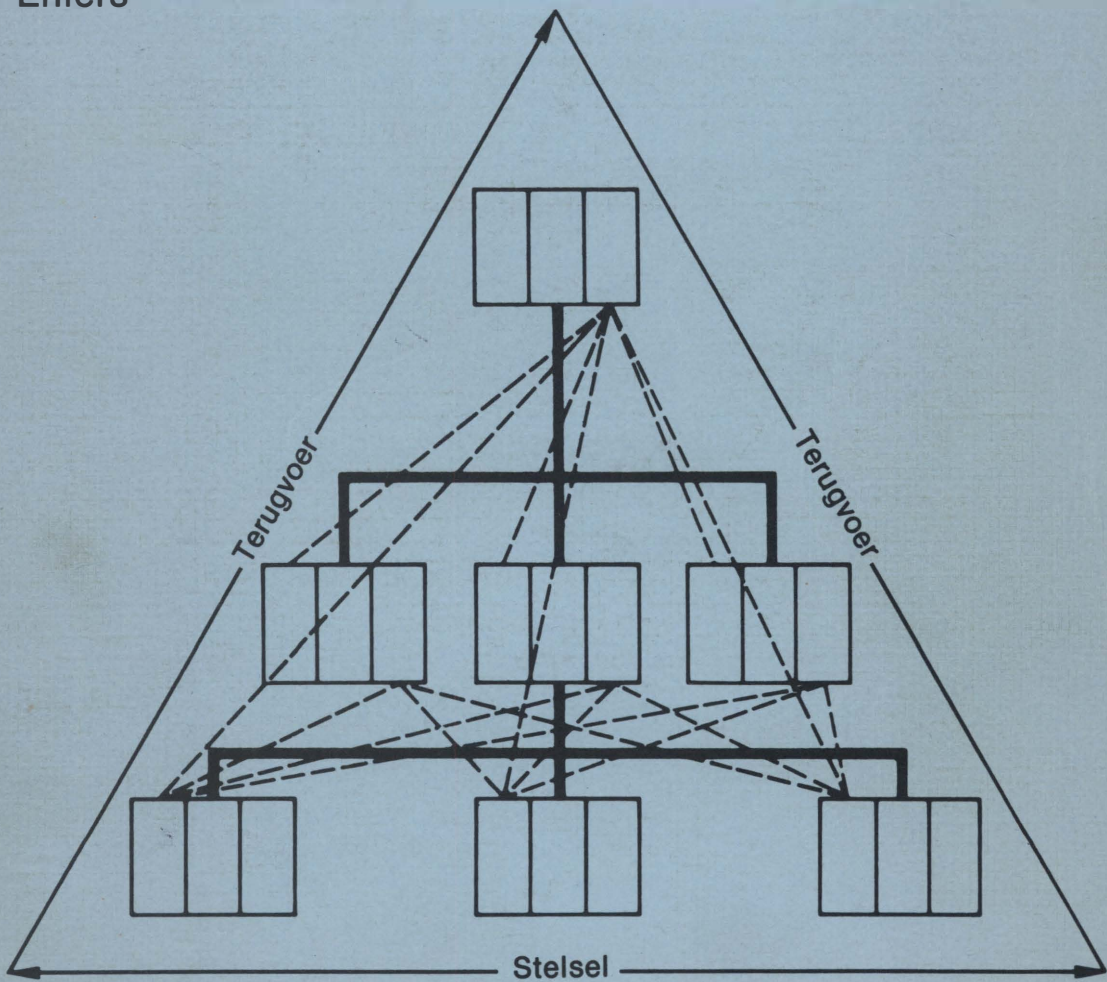


Die doeltreffendheid van bestuurskommunikasie in enkele vervaardigings-ondernemings

J.H. Ehlers



RGN · HSRC

001.3072068 HSRC
MN 125

BIBLIOTEEK LIBRARY

RGN

RAAD VIR
GEESTESWETENSKAPLIKE
NAVORSING

HSRC

HUMAN
SCIENCES RESEARCH
COUNCIL



RGN · HSRC



SENTRUM VIR BIBLIOTEEK- EN
INLIGTINGSDIENSTE

CENTRE FOR LIBRARY AND
INFORMATION SERVICES

VERVALDATUM/DATE DUE

1988 -03- 9			
1988 -03- 08			
1988 -09- 29			

1179*1085

0001569722



001.3072068 HSRC MN 125



* 1 5 6 9 7 2 *

Die doeltreffendheid van
bestuurskommunikasie in
enkele vervaardigings-
ondernemings

Navorsingsbevinding MN-125

Die doeltreffendheid van bestuurskommunikasie in enkele vervaardigings- ondernemings

J.H. Ehlers

Pretoria
Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing
1987

RGN BIBLIOTEK HSRC LIBRARY	
1987 -08-27	
STANBKODE 001.3072068 HSRC MN 125	REGISTERNUMMER 071968
BESTELNUMMER R 10	

J.H. Ehlers, M.Com.

Instituut vir Mannekragnavorsing
Uitvoerende Direkteur: S.S. Terblanche

ISBN 0 7969 0496 0

© Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing, 1987

Buitebladontwerp: Geneem uit "Information Systems for Modern Management",
R.G. Murdick & J.E. Ross, 1975
Gedruk en uitgegee deur die RGN
Pretoriusstraat 134

INHOUD

HOOFSTUK

BLADSY

	ABSTRACT/EKSERP	
1.	AGTERGROND EN DOELSTELLING	1
1.1	Inleiding	1
1.2	Veranderings as bestuursprobleem	3
1.3	Kommunikasie	6
1.4	Metode van ondersoek en ondersoekgroep	10
1.5	Biografiese en ander eienskappe van die ondersoekgroep	15
2	WERKERS SE BEHOEFTE OM INGELIG TE WORD OOR SAKE WAT HULLE RAAK	19
2.1	Inleiding	19
2.2	Werkers se kommunikasiebehoefte	20
2.3	Die belangrikheid van die kommunikator	23
2.4	Die wyses van kommunikasie	26
2.5	Die belangrikheid van tyd in die kommunikasieproses	29
3	BESTUUR SE ROL IN DIE KOMMUNIKASIEPROSES	32
3.1	Inleiding	32
3.2	Die belangrikheid van die verskaffing van redes vir bestuursoptrede	32
3.3	Bestuursintegriteit	35
3.4	Bestuursbetrokkenheid by die werker	40
4	DIE WERKER SE SIENING VAN SY ROL IN DIE KOMMUNIKASIE- PROSES	45
4.1	Inleiding	45
4.2	Geleentheid vir werker-bestuurkommunikasie	45
4.3	Die rol van die toesighouer	48
4.4	Raadpleging van werkers	51
5	DIE WERKNEMER SE SIENING OOR DIE VLAK VAN KOMMUNI- KASIE IN DIE ONDERNEMING	58
5.1	Inleiding	58
5.2	Volledigheid van amptelike inligting	60
5.3	Die voorkoms en omvang van die riemtelegram	61
5.4	Voorkeurbronne van inligting	64
5.5	Voorstelle om kommunikasie te verbeter	65
5.6	Verbetering van bestuur-werker-verhoudinge	67
5.7	Verandering en die gevoel van sekuriteit	71
6		
6.1	Samevatting	75
6.2	Aanbevelings	79
7	SUMMARY	83
	BYLAE A	90
	BRONNELYS	96

TABELLE

	BLADSY	
1.1	BIOGRAFIESE EIENSKAPPE VAN DIE ONDERSOEKGROEP VOLGENS BEVOLKINGSGROEP	14
1.2	AARD VAN DIE WERK DEUR RESPONDENTE VERRIG	17
1.3	DIE WERK VAN KORTER URE VOLGENS AARD VAN WERK EN BEVOLKINGSGROEP	18
1.4	AANTAL WERKERS WAAROM TOESIG GEHOU WORD	18
2.1	REDES WAAROM BESTUUR WERKERS MOET INLIG	21
2.2	VOORKEURBRONNE VIR DIE VERSKAFFING VAN INLIGTING	24
2.3	TYDPERK VERLANG VIR AANKONDIGINGS OOR BELANGRIKE VERANDERINGE	29
2.4	REDES AANGEVOER WAAROM BESTUUR WERKERS NIE INGELIG HET NIE	31
3.1	ARGUMENTE AANGEVOER WAAROM BESTUUR REDES VIR SY BESLUIE MOET VERSTREK	33
3.2	TEVREDENHEID AL DAN NIE MET REDES DEUR BESTUUR VERSTREK	35
3.3	WORD DIE REDES WAT DEUR BESTUUR VERSTREK IS GEGLO OF NIE?	39
4.1	REDES WAAROM WERKERS NIE DIE VRYMOEDIGHEID HET OM PROBLEME MET TOESIGHOUERS TE BESPREEK NIE	50
4.2	REDES DEUR WERKNEMERS AANGEVOER WAAROM HULLE DEUR BESTUUR OM HULLE MENING GEVRA WIL WORD	56
5.1	VOORSTELLE OM KOMMUNIKASIE IN DIE ONDERNEMING TE VERBETER	66
5.2	VOORSTELLE OM VERHOUDINGE TUSSEN BESTUUR EN WERKERS TE VERBETER	68
5.3	VOEL U ONSEKER OOR U TOEKOMS BY DIE ONDERNEMING?	74

FIGURE

BLADSY

1.1	BESTUURSFUNKSIES IN DIE IMPLEMENTERING VAN VERANDERINGE	5
1.2	DIE KOMMUNIKASIEPROSES	7
2.1	IS U VOORAF DEUR BESTUUR INGELIG?	22
2.2	INLIGTING VERSKAF AAN WERKNEMERS	25
2.3	WYSES VAN KOMMUNIKASIE BINNE DIE ONDERNEMING	27
3.1	IS U TEVREDE MET DIE REDES WAT BESTUUR VERSTREK HET?	36
3.2	WANNEER BESTUUR REDES VERSTREK, GLO U DIE REDES?	38
3.3	DRA BESTUUR DIE BELANGÈ VAN DIE WERKERS OP DIE HART?	41
3.4	DOEN BESTUUR GENOEG MOEITE OM NA DIE WERKER TE LUISTER?	43
4.1	HET U DIE GELEENTHEID OM IDEES AAN BESTUUR OOR TE DRA?	46
4.2	HOU BESTUUR U TOESIGHOUER OP HOOGTE?	47
4.3	VOORSIEN U TOESIGHOUER U VAN DIE NODIGE INLIGTING?	48
4.4	VRA BESTUUR U MENING VOOR BELANGRIKE VERANDERINGE INGESTEL WORD?	52
4.5	VRA BESTUUR DIE WERKER SE MENING?	54
5.1	WAT IS U SIENING VAN KOMMUNIKASIE IN U ONDERNEMING?	59
5.2	VERSTREK AMPTELIKE KOMMUNIKASIE VOLLEDIGE INLIGTING?	61
5.3	IS DIE RIEMTELEGRAM 'N BELANGRIKE VERSKAFFER VAN INLIGTING?	63
5.4	VOEL U ONSEKER OOR U TOEKOMS BY DIE ONDERNEMING?	73
6.1	INTERAKSIE TUSSEN POSITIEWE EIENSKAPPE	78
6.2	STAPPE IN 'N BEPLANDE VERANDERINGSPROSES	80
7.1	INTERACTION BETWEEN POSITIVE CHARACTERISTICS	86
7.2	STEPS IN A PROPOSED CHANGE PROCESS	88

ABSTRACT

Today virtually all spheres of society are characterized by important and far-reaching change. Business undertakings are no exception and are also subject to a wide variety of change. For the sake of survival these enterprises have no alternative but to adapt to these new circumstances. However if changes are not introduced in an acceptable manner, the process of adjustment may easily go hand in hand with resistance and disruption. The HSRC's Institute for Manpower Research consequently launched an investigation to determine the ways in which businesses introduce these changes in practice. From the investigation it emerged that although some management committees attempt to introduce change in an acceptable manner, most of them hardly make any effort in this regard. Consequently there is much room for improvement. Both management and all other staff members responsible for introducing change should be trained for this purpose and special attention should be given to communication skills.

EKSERP

Byna alle terreine van die samelewing word vandag deur belangrike en ingrypende veranderinge gekenmerk. Sake-ondernemings word ook aan 'n wye verskeidenheid veranderinge onderwerp. As deel van die oorlewingstryd moet ondernemings by die veranderinge aanpas. Die aanpassingsproses kan met groot weerstand en ontwrigting gepaard gaan indien die veranderinge nie op 'n aanvaarbare wyse geïmplementeer word nie. Ten einde vas te stel op watter wyse ondernemings veranderinge prakties implementeer, het die Instituut vir Mannekragnavorsing van die RGN 'n ondersoek in dié verband geleids. Die resultate het getoon dat, hoewel sommige besture pogings aanwend om veranderinge op 'n aanvaarbare wyse te implementeer, die meerderheid besture baie min in dié verband doen. Daar is gevolglik veel ruimte vir verbetering. Besture en alle ander personeel wat verantwoordelik is vir die implementering van verandering, soos toesighouers, moet vir hierdie doel opgelei word en aandag moet veral gegee word aan kommunikasievaardighede.

HOOFSTUK 1

1 AGTERGROND EN DOELSTELLING

1.1 INLEIDING

Veranderinge vind op alle terreine waar daar lewe is plaas en as daar nie aanpassing is nie, oorleef die organisme nie.

Suid-Afrika word die afgelope aantal jaar gekenmerk deur belangrike veranderinge op politieke, sosiale, ekonomiese, tegnologiese en institusionele gebied. Boshoff (1981 : 38) is van mening dat die pas waarteen omgewingsveranderinge plaasvind steeds besig is om te versnel. Omdat die onderneming ondergeskik is aan sy eksterne omgewing moet die onderneming by die veranderende omgewing aanpas om te kan oorleef.

Die beter benutting van die RSA se natuurlike en menslike hulpbronne is 'n vereiste vir voortgesette ekonomiese groei. Om die menslike hulpbron optimaal te kan benut is arbeidsvrede ondermeer 'n vereiste. 'n Aspek wat druk plaas op arbeidsvrede is voortdurende en ingrypende verandering in die bedryfslewe en in dié verband sê Frankenhoff en Granger (1971 : 7) "a central fact of business life is the increasing rapidity of change". Elke onderneming kom gevolglik een of ander tyd voor die probleem te staan om veranderinge in die onderneming te implementeer, (Albrecht 1983 : 1). Die verandering kan wissel van die uitbreiding van ondernemingsaktiwiteite en aanpassing by nuwe tegnologie, tot aanpassings by nuwe wette en verandering in besigheidsfilosofie.

Bestuur moet elke verandering as 'n geleentheid sien om die onderneming te verbeter. Glueck (1980 : 419) meen dat veranderinge in die onderneming daarop gemik moet wees om die onderneming in staat te stel om sy doelwitte beter te bereik. Kossen (1983 : 289) ondersteun hierdie standpunt met die woorde "there's no progress without change".

Dit is bestuur se taak om die veranderinge in die eksterne omgewing te monitor en die onderneming by die veranderinge aan te pas. Die vraag ontstaan egter of bestuur self aanpas by die veranderinge, en as deel van sy eie aanpassingsproses ook die werkers voorberei vir die veranderinge. Hieroor huldig Jamieson (1985 : 7) die standpunt dat "the workforce changed but the way we manage people didn't." Coetzee (1979 : 11) sluit hom hierby aan en beweer dat bestuur oor die algemeen met betrekking tot die nuwe arbeidsbedeling, geen poging aangewend het om die gevoel van blanke werkers teenoor die veranderinge te peil of om die blankes voor te berei vir die veranderinge nie. Dieselfde kan gesê word met betrekking tot anderkleurige werkers. Besture faal soms in die implementering van verandering (Ehlers 1984 : 19-30). Cronjé (1980 : 100) beklemtoon die erns van die saak met die woorde "die tyd het aangebreek dat bestuur besin oor die bestuur van verandering", trouens, Coetzee (1984 : 24) beskou dit as 'n tragedie dat "baie personeelpraktisys nie revolusionêr aangepas het nie, maar steeds voortploeter in die ou orde". Kritzinger (1985 : 61) voeg nog 'n dimensie by die probleem en sê "there's a tremendous gap between management and staff in SA. We've never had to tackle that gap before, but now that labour is a major overhead we have to start waking up. That's why communication is vitally important". Lemmer (1984 : 28) ondersteun hierdie standpunt en stel voor dat ondernemings meer demokraties bestuur moet word.

Baie van die genoemde aanhalings is menings en berus nie noodwendig op empiriese navorsing nie. Navorsing oor die hantering van verandering in ondernemings is skaars in Suid-Afrika en daarom is hierdie ondersoek oor die bestuur van verandering heel aktueel.

Die doel van hierdie studie is tweeledig, naamlik om te bepaal

(1) op watter wyse verandering deur bestuur in die onderneming geïmplementeer word, en

(2) hoe die werknemers die implementering van die veranderinge ervaar.

1.2 VERANDERINGS AS BESTUURSPROBLEEM

Veranderinge kan 'n diepgaande effek op houdings en werkverrigting van personeel op alle vlakke hê en as die tempo van verandering vinnig is kom die vermoë van die mens om by veranderinge aan te pas onder druk. Toffler (1970 : 11) gebruik die term "future shock" wat hy verduidelik as "the dizzying disorientation brought about by the premature arrival of the future."

Vir die onderneming is daar hoofsaaklik twee bronne van verandering, naamlik eksterne omgewingsfaktore soos veranderinge in wetgewing wat op die onderneming betrekking het en interne faktore soos produktiwiteitsverbeteringskemas. Ongeag of die bron van verandering ekstern of intern is, bied werkers en selfs bestuur dikwels weerstand teen verandering om verskeie redes, ondermeer omdat personeel 'n beperkte kapasiteit vir verandering het. Indien bestuur die redes verstaan kan dit die implementering van veranderinge vergemaklik. Lawrence, Barnes en Lorsch (1976 : 670) beskou die kwessie van weerstand teen verandering in 'n koste-voordeel konteks. Die werker besluit of die voordele van die verandering wat dit vir hom persoonlik inhou die nadele wat daarmee gepaard gaan, oortref. Indien nie, bied hy weerstand. 'n Besondere verhouding bestaan tussen elke werker en die onderneming wat bekend staan as die sielkundige kontrak. Indien 'n werker 'n verandering sou waarneem as 'n verbreking of skending van die kontrak, is die werker geneig om weerstand te bied of teen 'n stadiger pas die verandering te aanvaar en toe te pas.

Volgens Glueck (1980 : 423) bied werkers om die volgende redes weerstand teen verandering:

(1) Onkunde oor die behoefte aan of noodsaaklikheid van die verandering.

(2) 'n Negatiewe ingesteldheid teenoor die persone (bestuur) wat die veranderinge instel.

(3) Werkers ervaar verandering as 'n verswakking van hul eie posisie met betrekking tot byvoorbeeld finansies, status, mag, sekuriteit en laer bevrediging van sosiale behoeftes.

(4) Werkers bied weerstand teen swak beplande verandering, te dikwelse verandering, swak kommunikasie oor die verandering en nadelige gevolge van die verandering.

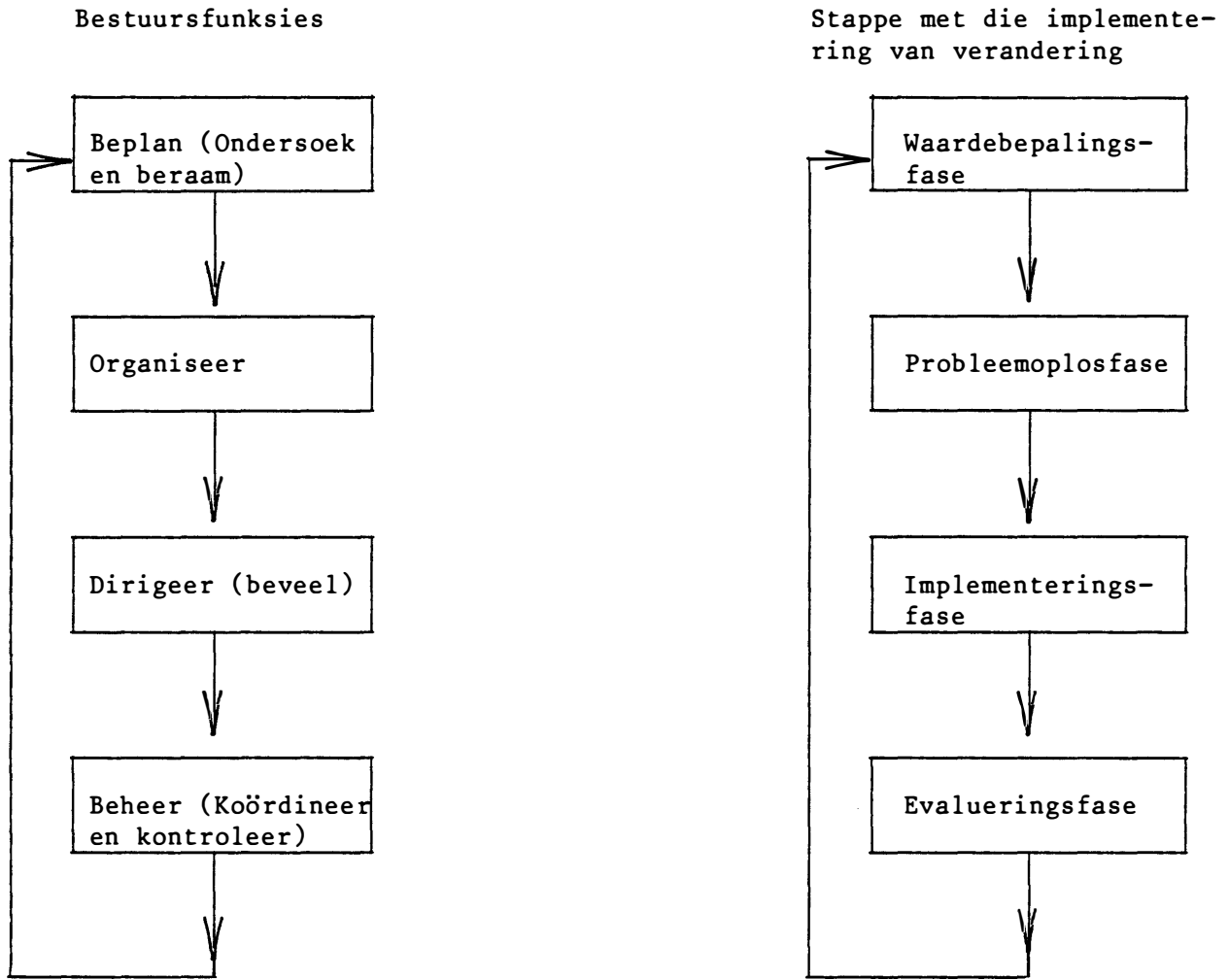
In die beplanning van bestuursoptrede met die implementering van veranderinge moet rekening gehou word met genoemde redes. In hierdie bespreking van die implementering van veranderinge word van die standpunt uitgegaan dat die organisasieklimaat sowel as kommunikasiekanale binne die onderneming gesond is en goed funksioneer. 'n Voorvereiste vir 'n gesonde organisasieklimaat is goeie kommunikasie en dit geld ook vir die implementering van veranderinge. Dit is ondenkbaar om veranderinge op 'n enigszins aanneemlike wyse in te voer sonder 'n goeie kommunikasiestelsel.

Verskillende stappe, wat saamhang met die bestuursfunksies, kan gebruik word om veranderinge in te voer. Figuur 1.1 toon aan die regterkant stappe wat gevolg kan word in die implementering van veranderinge, met die meegaande bestuursfunksies aan die linkerkant.

Tydens die waardebepalingsfase word bestuur bewus van veranderinge in die eksterne of interne omgewing wat bestuursoptrede verg. Bestuur moet 'n deeglike en objektiewe analise maak van die veranderinge omdat dit bestuur se verdere optrede sal bepaal.

FIGUUR 1.1

BESTUURSFUNKSIES IN DIE IMPLEMENTERING VAN VERANDERINGE



Bron: Verwerk uit Vegter 1980 : 116, De Villiers 1973 : 11 en Albrecht 1983 : 137

In die probleemoplosfase word besluit, op grond van inligting wat bekom is tydens eersgenoemde fase, watter strategie gevolg gaan word met die implementering van die verandering. Die implementeringsfase is die fase waartydens die veranderinge in werking gestel word. Dit is veral tydens hierdie fase dat daar aktief met die werkers gekommunikeer moet word oor die veranderinge.

In die evalueringsfase word 'n waardebeplanning gedoen van dit wat beplan is en dit wat bereik is. Indien nodig word 'n herbepanning van die program gedoen, waarna dit weer geïmplementeer en beheer word.

Die belangrike rol van kommunikasie in die onderneming is bekend. In dié verband sê Davis (1981 : 399) "organizations cannot exist without communication." Davis is selfs van mening dat elke kommunikasie-aksie binne die onderneming, die onderneming op een of ander manier beïnvloed. Met die implementering van verandering word die belangrikheid van kommunikasie verder onderstreep.

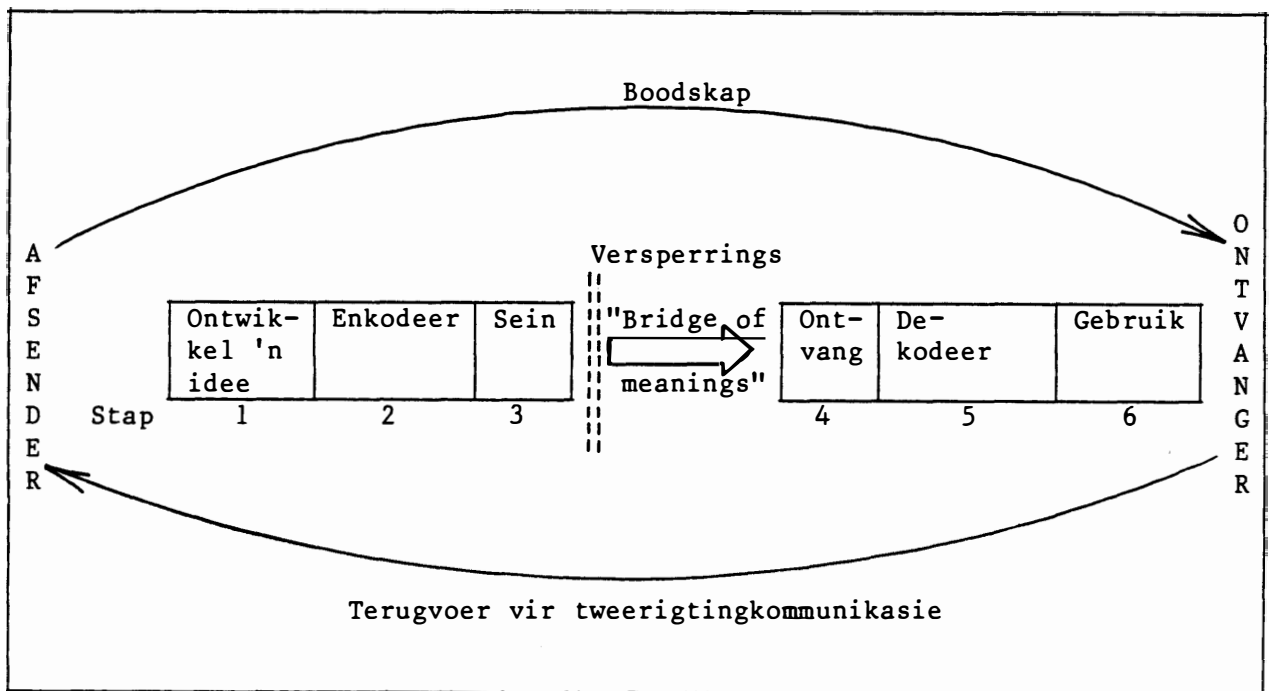
1.3 KOMMUNIKASIE

Kortliks kom kommunikasie neer op die oordra van inligting en begrip ("understanding") van een persoon na 'n ander. Hieruit word afgelei dat daar ten minste twee persone, die afsender en ontvanger, teenwoordig moet wees, sowel as 'n boodskap wat deur die ontvanger verstaan moet word. Kommunikasie is gevolglik 'n tweerigtingproses waarin terugvoer 'n belangrike onderdeel vorm (Kossen 1983 : 58).

Davis (1981 : 401) bespreek die kommunikasieproses met behulp van ses stappe wat die meeste van bogenoemde eienskappe bevat (kyk figuur 1.2).

FIGUUR 1.2

DIE KOMMUNIKASIEPROSES



Verskeie kommunikasieversperrings kan die kommunikasieproses belemmer, naamlik aspekte soos persoonlike versperrings (bv. verskil in persepsies, emosies en ongeloof in die sender), fisiese versperrings wat in die omgewing voorkom (bv. geraas) en semantiese versperrings (bv. kommunikasie tussen individue met verskillende tale en kulture). Laasgenoemde aspek is veral van belang in die Suid-Afrikaanse samelewing met sy groot verskeidenheid taal- en kultuurgroepe. Hierdie kommunikasieversperrings moet doelbewus afgebreek word in belang van die onderneming. Kossen (1983 : 81-88) stel verskillende maatreëls voor om die effek van die kommunikasieversperrings te verswak of dit uit die weg te ruim. Een van die belangrikste maatreëls is man-tot-man kommunikasie omdat die afsender onmiddellik terugvoer ontvang wat misverstand uit die weg kan ruim. Dit kan ook bewerkstellig word in besprekingsgroepe van 10-15 persone.

Vir bestuur is dit uiters belangrik om 'n geloofwaardigheidsgaping te vermy. Van die belangrikste oorsake van so 'n gaping is beloftes wat nie nagekom word nie en die feit dat soms een ding gesê en 'n ander gedoen word. Die riemtelegram is 'n verdere verskynsel wat die geloofwaardigheid en vertroue tussen bestuur en die werkers kan benadeel. Bestuurders moet ook 'n gevoeligheid ontwikkel vir informele inligting wat die onderneming of sy werking kan benadeel. Geskrewe boodskappe moet so kort as moontlik, korrek en in verstaanbare taal geskryf word. Die afsender moet sensitief vir gevoelens en behoeftes van die ontvanger wees.

Afwaartse kommunikasie in die onderneming beteken die vloei van inligting van hoër na laer gesag, gewoonlik met die hiërargiese struktuur langs. Verskillende vereistes bestaan om effektiewe afwaartse kommunikasie te bewerkstellig.

(1) Bestuurders moet goed voorbereid wees op die kommunikasierol wat hulle moet vervul. 'n Bestuurder kan nie kommunikeer as hy nie goed ingelig is nie.

(2) 'n Positiewe kommunikasiehouding moet ontwikkel word. Dit wil sê die bestuurder moet inligting met die werkers deel ooreenkomstig die werkers se behoefte en nie wat bestuur dink nodig is nie (Davis 1981 : 423).

(3) Beplan vir kommunikasie sodat werkers wat deur bestuursoptrede geraak word betyds ingelig kan word. Dit voorkom teleurstelling en vyandigheid en bevorder samewerking en 'n goeie gesindheid.

(4) Vertroue tussen afsender en ontvanger is belangrik vir enige kommunikasie. Indien vertroue swak is, is die motivering min om boodskappe te stuur of dié te glo wat ontvang word. Die resultaat is swak inligtingsvloei wat die werking van die onderneming nadelig beïnvloed. Indien ondergeskiktes nie vertroue in bestuur het nie luister hulle nie net swak nie, maar glo bestuur ook nie (Davis 1981 : 423). Sonder vertroue soek die werknemers gewoonlik tussen die lyne na ander betekenis van die boodskap, wat die vertrouensposisie tussen werkers en bestuur verder verswak.

Afwaartse kommunikasie is die mees gebruikte vorm van inligtingsvloei terwyl opwaartse kommunikasie dikwels baie gebrekkig of heeltemal afwesig is. Indien dit gebeur verloor bestuur kontak met die werker en beskik dan nie oor voldoende inligting om goeie besluite, wat die werkers raak, te neem nie. Davis (1981 : 427) is van mening dat, tensy bestuur dit positief bevorder, opwaartse kommunikasie, wat as noodsaaklik beskou word, neig om tot 'n minimum beperk te word. Dit vereis inisiatief en daadwerklike optrede van bestuur en nie 'n negatiewe, sien-wat-gebeur-houding nie. Verder vereis opwaartse kommunikasie 'n bewustheid en sensitiwiteit by bestuur.

Opwaartse kommunikasie word veral belemmer deur verskillende versperrings waarvan die stadige vloei van inligting, die filtrering van inligting deur hoër gesag (vetoreg) en die onvermoë van bestuur om aandag aan die kommunikasie te skenk, die belangrikste is. Indien bestuur versuim om op die inligting of response te reageer, word werkers ontmoedig om van opwaartse kommunikasie gebruik te

maak. Hieruit word dit duidelik dat effektiewe kommunikasie nie moontlik is sonder om goed te luister nie. 'n Boodskap wat gehoor word, word egter nie noodwendig verstaan nie (Kossen 1983 : 73). Trouens, Davis (1981 : 412) sê: "hearing is with the ears, but listening is with the mind."

Kommunikasie binne die onderneming het 'n direkte invloed op die funksionering van die onderneming. In dié verband sê Glueck (1980 : 565) "good communication leads to organizational effectiveness". Dit bly gevolglik bestuur se plig om kommunikasiekanale te skep en te onderhou en kommunikasie op alle vlakke binne die onderneming daadwerklik te bevorder. Om daarin te slaag sal noodwendig kostes meebring.

1.4 METODE VAN ONDERSOEK EN ONDERSOEGROEP

Daar is reeds aangetoon hoe belangrik dit is dat die werksmag vir veranderinge voorberei moet word en daarom is een van die doelstellings van hierdie ondersoek om te bepaal hoe werkers veranderinge ervaar wat 'n weerspieëling is van sukses van die voorbereiding. Om dit te bepaal is onderhoude met drie organisasies aan die hand van 'n gestruktureerde vraelys gevoer. Hierdie vraelys is gebou rondom 'n belangrike verandering wat in die deelnemende organisasies plaasgevind het. Van die belangrikste veranderinge wat die werkerskorps direk raak en waar die voorbereiding vir en bestuur van die verandering hoë eise aan bestuur stel, vind op die arbeidsterrein plaas en dit is veranderinge op dié terrein wat as fokuspunt vir die vraelys gekies is.

Die bestuurders van ondernemings wat om samewerking genader is, was baie onwillig om aan enige studie wat rasseverskille beklemtoon deel te neem. Die rede wat aangevoer is, is dat die onderneming nie veranderinge soos die oopstel van geriewe en verwydering van enige voordele gegrond op die volksgroep van die werker sonder trauma ingevoer kon kry nie en dat waar die stof hopelik gaan lê het, daar nie nou weer aan die saak geraak kan word nie.

'n Ander verandering wat redelik algemeen voorgekom het tydens die opname was die vermindering van personeel en die werk van korter ure as gevolg van die swak landseksonomie. Aangesien die korter werkure en die vermindering in vergoeding wat dit meebring, 'n ingrypende verandering is, is dié verandering as fokuspunt vir die opstel van die vraelys gekies (bylae A).

Vooraf is vasgestel dat 'n groot deel (+ 80 %) van die swart werkers nie in staat sou wees om 'n vraelys in te vul nie, gevolglik is ervare swart veldwerkers gebruik om die vraelyste in 'n onderhoudsituasie, tydens werkure in te vul. Ondervinding het geleer dat selfs standerd 10-leerlinge se begrip van die tweede taal veel te wense oorlaat en in die geval van swartes is Afrikaans of Engels 'n tweede of derde taal. Die gevolg was dat die vraelyste oor die algemeen deeglik ingevul is. Die vraelyste is aan die blanke en goed geletterde swart respondente beskikbaar gestel om ingevul te word wanneer en waar dit vir hulle geleë is.

Die vraelys is in 'n eenvoudige taal opgestel omdat dit vertaling in 'n swart taal vergemaklik en ook die verstaanbaarheid by die groep wat dit self ingevul het, verbeter het. Die vraelys is ook so kort as moontlik gehou aangesien werkers uit die produksieproses onttrek sou word om die vraelyste in te vul. Hierdie afwesigheidsperiode moes nie 'n halfuur oorskry nie. Kort, geslote vrae vergemaklik die invul van die vraelys, maar om 'n ware beeld van die respondente se houding en opinie te verkry moes daar noodgedwonge van oop vrae gebruik gemaak word. Daar is in die formulering van die vrae van die standpunt uitgegaan dat dit onmoontlik is om veranderinge op 'n aanvaarbare wyse te implementeer sonder voldoende kommunikasie. Gevolglik bevat die vraelys verskeie vrae wat oor afwaartse en opwaartse kommunikasie handel.

'n Voorondersoek is uitgevoer waartydens verskeie vraelyste ingevul is om moontlike probleme met die vraelyste op te klaar. Tydens hierdie stadium is personeelbestuurders en ander personeel genader om behulpsaam te wees met die formulering van vrae. Die finale

werknemersvraelys is in albei landstale vertaal en gedurende Augustus en September 1985 toegepas. Koeverte is voorsien aan respondente wat verkies het om die ingevulde vraelyste direk aan die RGN te pos. Die swart veldwerkers is opgelei om die vrae ook in die taal van die respondent korrek te formuleer.

Deelname aan die ondersoek deur die ondernemings, sowel as die respondente, geskied op 'n vrywillige grondslag. In 'n ondersoek soos hierdie, waar die navorser afhanklik is van die gewilligheid van die onderneming om deel te neem aan die navorsing, kan daar geen sprake wees van 'n verteenwoordigende steekproef nie. Die resultate van die ondersoek geld dus slegs vir ondernemings wat aan die ondersoek deelgeneem het. Omdat geen verteenwoordigende steekproef van die vervaardigingsektor getrek kan word nie, is besluit om ondernemings wat goedgevestigde personeeldepartemente het en waar die personeelfunksie ernstig opgeneem word, as eksemplare vir die studie te kies. Ondernemings in Rosslyn en Brits is genader vir deelname op grond van samewerking met vorige ondersoeke. Desondanks is verskeie probleme ondervind. Die swak ekonomiese en veiligheidstoestand het groot druk op bestuurspersoneel geplaas. Verhoudinge binne die ondernemings was dikwels gespanne as gevolg van byvoorbeeld die vermindering van personeel, onderhandelings met vakbonde en die samesmelting van ondernemings. Omstandighede soos hierdie het daartoe aanleiding gegee dat 'n aantal ondernemings nie hulle weg oopgesien het om deel te neem nie, of gedurende die ondersoek onttrek het, om te voorkom dat verdere probleme ontstaan. Ander ondernemings wat genader is om dié wat onttrek het se plek in te neem, was oor die algemeen nie geneë om deel te neem nie, omdat daar skynbaar die vrees bestaan het dat gebreke aan bestuur se kant deur die ondersoek uitgewys kon word.

Drie ondernemings was uiteindelik bereid om aan die ondersoek deel te neem. Daar is besluit om met die beperkte ondersoek voort te gaan omdat al drie die organisasies die personeelfunksie sowel as arbeidsverhoudinge belangrik ag. As hulle voorbereiding vir veranderinge veel te wense oorlaat, kan die afleiding gemaak word dat

dit in baie organisasies veel swakker gaan. Sou gevind word dat die voorbereiding goed is, is dit die moeite werd om die voorbeeld deur te gee en aan te toon dat verandering wel met sukses bestuur kan word. Die drie ondernemings se werknemergetal wissel tussen 800 vir die kleinste onderneming tot 4 000 vir die grootste onderneming, met 'n totaal van 6 240 vir al drie ondernemings saam. Van hierdie totaal word 2 540 direk geraak deur die verandering wat ondersoek is, naamlik korter werkure. Werkers word verskillend geraak deur die korter werkure, byvoorbeeld sommige se verdienste is minder, ander verdien geen oortyd meer nie of hul pligstaat kan verander word. Die groep is hoofsaaklik werkers in produksieaanlegte en vorm 55 % van al die werknemers in die ondernemings. Die respondente wat deelgeneem het, naamlik 732, vorm 28,8 % van die werknemersgroep wat geraak word deur die verandering. Hierdie respondente is uit alle posvlakke getrek. Uit groot groepe is 25 % getrek en uit kleiner groepe soos toesighouers is tot 80 % getrek. Verder is sorg gedra dat respondente met verskillende jare diens en opleiding in elke groep opgeneem is. Dit was nie moontlik om ewekansige steekproewe te trek nie, aangesien die produksieproses en die tyd van die dag bepaal het wie vir die ondersoek beskikbaar sou wees.

Geen kleurlinge of Asiërs is by die ondernemings wat deelgeneem het werkzaam nie. Die blankes vorm 23,5 % van die respondente terwyl die swart werkers 76,5 % uitmaak. Slegs sowat 5 % van die respondente is vroulik. As gevolg van die klein persentasie word die vroulike respondente vir alle verdere berekenings by die manlike respondente gevoeg. Tabel 1.1 toon dat die ondersoekgroep 'n redelik eweredige verspreiding toon wat die ouderdom, hoogste skoolkwalifikasie en jare diens by die huidige werkgewer betref.

TABEL 1.1

BIOGRAFIESE EIENSKAPPE VAN DIE ONDERSOEKSGROEP VOLGENS BEVOLKINGSGROEP

Biografiese eienskappe	Bevolkingsgroep			
	Blank		Swart	
	N	%	N	%
<u>Ouderdom</u>				
<20	4	2,3	5	0,9
21-24	25	14,6	27	4,9
25-29	40	23,4	183	32,9
30-34	26	15,2	152	27,3
35-39	26	15,2	100	18,0
40-44	20	11,7	38	6,8
45-49	15	8,8	25	4,5
50-54	3	1,8	11	2,0
55-59	8	4,7	9	1,6
60+	4	2,3	7	1,3
TOTAAL	171	100	557	100
<u>Hoogste kwalifikasie</u>				
Geen - st. 5			150	27,3
St. 6-7	5	3,1	143	26,0
St. 8-9	56	34,4	153	27,8
St. 10 - St. 10+	102	62,6	104	18,9
TOTAAL	163	100	550	100
<u>Jare diens by huidige werkgewer</u>				
1-4	89	52,1	168	30,2
5-8	52	30,4	217	39,0
9-12	17	9,9	83	14,9
13-16	8	4,7	70	12,6
17-20	5	2,9	19	3,4
TOTAAL	171	100	557	100

Met die ontleding van die data word gebruik gemaak van die frekwensie-tipe ontledings, staafdiagramme en CHAID-ontledings. Laasgenoemde is 'n eksploratiewe tegniek wat gebruik word by groot datastelle vir ondermeer die redusering van die dimensies van die toepaslike gebeurlikheidstabel. Met die CHAID-prosedure word interaksies tussen voorspellers, ook onafhanklike veranderlikes genoem, in regressie-tipe data opgespoor. (Vir meer inligting raadpleeg Du Toit, Steyn en Stumpf 1984 : 187-213.)

Die voorspellers of verklarende veranderlikes wat in hierdie studie vir CHAID-ontledings gebruik is, is

- (1) ouderdom - onder 35, tussen 36 en 44 en bo 45,
- (2) bevolkingsgroep - blank en swart,
- (3) jare diens,
- (4) aard van die pos,
- (5) kort ure of nie - hierdie veranderlike is slegs bygevoeg vir CHAID-ontledings op vrae 10, 11, 11.7 en 25 (kyk Bylae A).

1.5 BIOGRAFIESE EN ANDER EIENSKAPPE VAN DIE ONDERSOEGGROEP

Die bevolkingsgroepe word, wat die biografiese eienskappe betref, afsonderlik bespreek omdat voorsien word dat daar opvallende verskille tussen blanke en swart werkers kan wees.

Die swart werkers se ouderdom sentreer veral in die ouderdomsgroep 25 tot 39 jaar (78,2 % van die swart werkers, tabel 1.1). In die geval van blankes vorm dieselfde ouderdomsgroep 53,8 % van die blanke werkers. Blankes word op 'n jonger ouderdom as swartes in diens geneem soos 16,9 % van die blankes teenoor 5,8 % van die swartes onder die ouderdom van 25 jaar toon. Bestuur verkies waarskynlik om ouer swart werkers in diens te neem. Dit verklaar waarskynlik deels die voorkoms van werkloosheid onder swart jeugdiges.

Soos verwag kan word is die skoolkwalifikasies van die blanke werkers aansienlik beter as dié van swart werkers (kyk tabel 1.1).

Meer as 62 % van die blankes het standerd 10 of hoër terwyl dit in die geval van die swartes 18,9 % is. Slegs 2 % van die swartes het aangedui dat hulle geen skoolonderrig ontvang het nie.

'n Veranderlike wat later in die verslag weer ter sprake sal kom, is die aantal jare diens by die huidige werkgewer. Die persentasie blankes in die kategorie 1-4 jaar diens, is opvallend meer as die persentasie swartes. Al die ondernemings wat deelgeneem het moes personeel verminder as gevolg van die swak ekonomie. Die beroepsverspreiding (tabel 1.2) toon dat die semi-geskoolde werk meesal deur swartes gedoen word en half- en ongeskoolde werkers word gewoonlik eerste deur vermindering in personeel geraak. Die beginsel wat gewoonlik by die vermindering van personeel geld is "last in, first out", en dit het waarskynlik meegebring dat die swart werkers wat minder as vier jaar dienservaring het relatief min is. Dit is verder bekend dat arbeidsomset onder ambagsmanne selfs in tye van resessie besonder hoog is (Terblanche et al. 1983).

Groeperings van beroepsgroepe is op grond van die aard van die beroep gedoen sowel as die vlak van verantwoordelikheid. As gevolg van die aard van die ondernemings se werksaamhede is die operateurs die grootste enkele groep (kyk tabel 1.2). Die administratiewe personeel vorm 'n redelike groot deel van die ondersoekgroep en bestaan onder andere uit rekenaarpersoneel en ander administratief-tegniese personeel wat gemoeid is met die vervaardigingsproses.

By die blankes word ambagsmanne en tegnisi die ergste geraak deur korter werkure, terwyl die operateurs, in die geval van swart werkers die ergste geraak word. Dit blyk ook dat minder blankes korter ure werk as die swart werkers (tabel 1.3)

Net meer as die helfte van die blankes wat deelgeneem het, het te kenne gegee dat hulle oor ander werkers toesig hou, terwyl dit in die geval van swartes 18,2 % is. Veertig persent van die toesig-

TABEL 1.2

AARD VAN DIE WERK DEUR RESPONDENTE VERRIG

Aard van werk	Bevolkingsgroep			
	Blank		Swart	
	N	%	N	%
Klerklik/administratief	60	35,7	151	28,3
Ambagsberoepe, tegnisi	53	31,6	54	10,1
Operateurs	1	0,6	240	44,9
Bestuur, toesig	48	28,6	36	6,7
Diensberoepe	6	3,6	53	9,9
TOTAAL	168	100	534	100
Toesighouers				
Ja	100	51,3	98	18,2
Nee	95	48,7	441	81,8
TOTAAL	195	100	539	100
Korter ure				
Ja	44	22,5	472	85,5
Nee	152	77,6	80	14,5
TOTAAL	196	100	552	100

houers hou oor vyf of minder werkers toesig (kyk tabel 1.4), terwyl 5 % (8) van die toesighouers oor meer as 100 werkers direkte toesig hou. Ambagsmanne en tegnisi het dikwels een of twee handlangers en hulle word ook in dié geval as toesighouers beskou en as gevolg hiervan het ses en twintig persent van die toesighouers drie of minder werkers waaroor hulle toesig hou. Die persentasie is ingesluit in die 40 %. Werknemers het bepaalde inligtingsbehoefte en in dié verband kan die toesighouer 'n belangrike kommunikasieskakel in die kommunikasieproses wees. Klein werkgroepe behoort die kommunikasieproses te bevoordeel en is dus nie noodwendig 'n nadeel nie.

TABEL 1.3

KORTER WERKURE VOLGENS AARD VAN WERK EN BEVOLKINGSGROEP

Aard van werk	Werk korter ure				Werk nie korter ure nie			
	Blank		Swart		Blank		Swart	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Klerklik/ administratief	9	20,4	104	21,5	57	38,8	47	61,8
Ambagsman/ tegnikus	27	61,4	51	10,5	37	25,2	3	4,0
Operateur			255	52,7	1	0,7	12	15,8
Bestuur/ toesighouer	7	15,9	27	5,6	47	32,0	9	11,8
Diensberoepe	1	2,3	47	9,7	5	3,4	5	6,6
TOTAAL	44	100	484	100	147	100	76	100

TABEL 1.4

AANTAL WERKERS WAAROO TOESIG GEHOU WORD

Aantal werkers	N	%
1-5	70	40,0
6-11	35	20,0
12-17	19	10,0
18-25	16	10,0
26-74	19	10,0
79-99	8	5,0
100+	8	5,0
TOTAAL	175	100

HOOFSTUK 2

WERKERS SE BEHOEFTE OM INGELIG TE WORD OOR SAKE WAT HULLE RAAK

2.1 INLEIDING

Een van die basiese behoeftes van die mens is 'n behoefte aan veiligheid. 'n Werk met 'n redelike mate van sekuriteit en die loon wat daarmee saamgaan is vir die meeste mense belangrik en daarom is enigiets wat die bevrediging van die veiligheidsbehoefte in die gedrang bring, ook vir die werkers van groot belang. Daar kan dus verwag word dat mense nie alleen sal verkies om ingelig te word oor veranderinge wat hulle werksituasie kan raak nie, maar sal verwag om ingelig te word. Daar steek veel waarheid in die Engelse spreekwoord "forewarned is forearmed" en werkers kan in normale omstandighede met reg verwag dat bestuur hulle vroegtydig sal inlig.

Daar moet egter in gedagte gehou word dat dit vir bestuur om strategiese en ekonomiese redes nodig mag wees om sekere beplande veranderinge dig te hou. Dit sou egter kortsigtig van bestuur wees as hulle veranderinge wat personeel direk en veral nadelig raak, om geriefshalwe van die personeel weerhou. Dit is veral die wyse waarop bestuur die onaangename aan sy arbeidsmag kommunikeer wat die beeld van die organisasie by die werkerskorps bepaal.

Soos reeds gemeld word die belangrike rol van kommunikasie allerweë erken. Koontz, O'Donnell en Weihrich (1980 : 688) beskou kommunikasie "as the means by which people are linked together in an organization to achieve a common purpose". Koontz et al (1980 : 689) beskou een van die belangrikste doelwitte van kommunikasie "to lead, direct, motivate, and create a climate in which people want to contribute." Die gehalte van die kommunikasie in 'n onderneming is daarom 'n belangrike faktor in die bepaling van die klimaat in die onderneming. Goeie kommunikasie verseker nie net 'n ingeligte werkerskorps nie, maar help ook 'n organisasieklimaat skep wat be-

vorderlik is vir lojaliteit, goeie arbeidsverhoudinge en produktiwiteit.

2.2 WERKERS SE KOMMUNIKASIEBEHOEFTE

Soos verwag kon word vereis 'n hoë persentasie (95 %) van die deelnemers aan die ondersoek, dat bestuur hulle sal inlig oor veranderinge wat hulle as werkers direk raak. Die redes hiervoor, soos vervat in tabel 2.1, dui daarop dat die werkers ingelig wil wees om sodoende hulleself fisies en geestelik voor te berei op die veranderinge. Die ander redes spreek vanself. Geen noemenswaardige verskille bestaan tussen die redes van blankes en swartes nie. In albei gevalle is die eerste rede die heel belangrikste. Dit wil egter voorkom of die redes wat op 'n "nee" antwoord gevolg het, hoofsaaklik deur persone in bestuursposisies aangevoer is. Bestuur se besluite is wel finaal (kyk tabel 2.1) maar dit is kortsigtig en 'n swak bestuurspraktyk om inligting wat werkers raak van hulle te weerhou. Dit word aanvaar dat bestuur nie die werkers oor elke bestuursbesluit wat die werkers raak, kan raadpleeg nie. Dit is wel moontlik en wenslik om die gevolge wat 'n bestuursbesluit op die werkers kan hê met laasgenoemde te bespreek. Bestuur kan byvoorbeeld die effek van afdankings weens personeelvermindering met die afgedanktes bespreek om hulle tegemoet te kom waar moontlik sonder om die aanvanklike besluit te wysig. Nasorghulp kan aan die betrokkenes verskaf word selfs na hulle afdanking. Dit kan die beeld van die onderneming na buite net tot voordeel strek.

Dit lyk soms of bestuurders die verrassingselement gebruik om veranderinge te implementeer. Dit is 'n metode wat gewoonlik weerstand teen die veranderinge by die werknemers wek. Alhoewel bestuurders soms nie anders kan nie, is dit egter 'n tegniek wat nie aan te beveel is nie. As kennis en inligting vooraf verskaf word, gee dit die werknemers tyd om die veranderinge, en weerstand daarteen, indien enige, te verwerk. Wanneer die werknemers die indruk kry dat bestuur 'n verandering vinnig wil deurvoer wek dit agterdog en weerstand.

TABEL 2.1

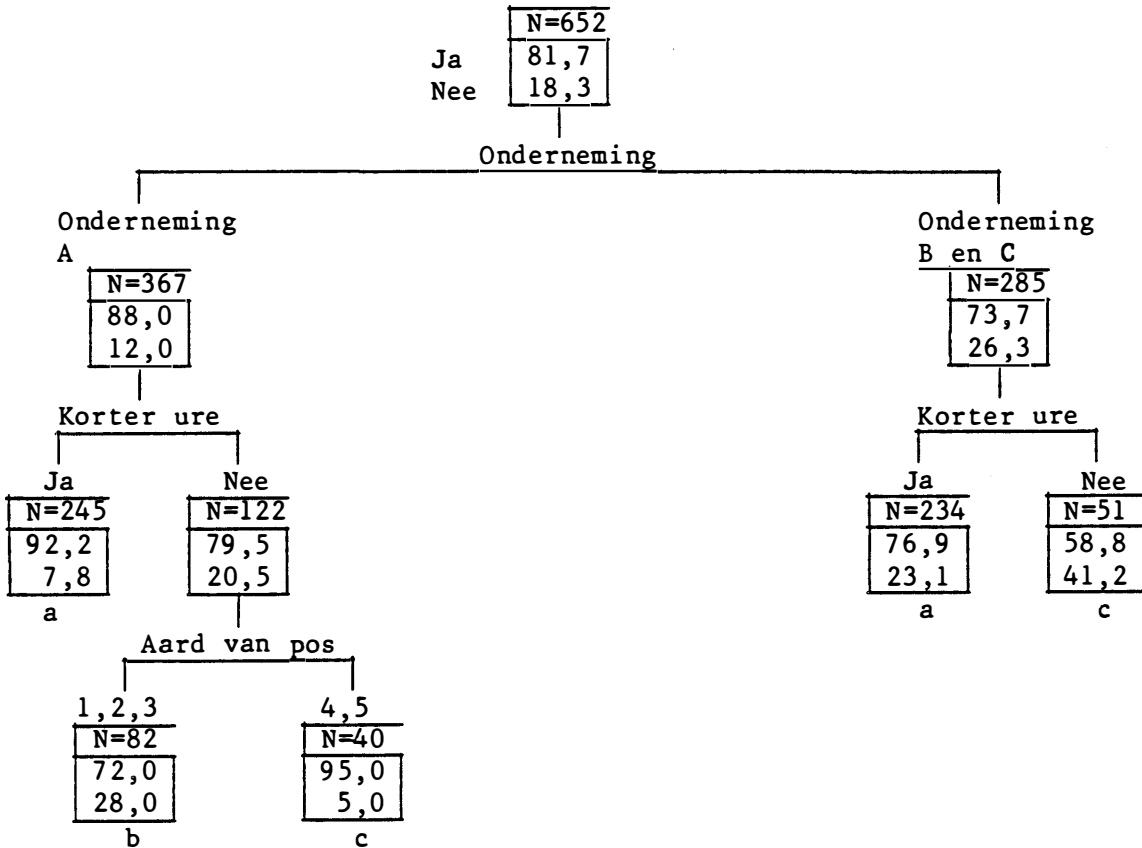
REDES WAAROM BESTUUR WERKERS MOET INLIG

Waarom verwag u inligting ?	N	%
JA		
Wil ingelig en voorbereid wees	502	73,8
Werkers wil dit bespreek	48	7,1
Om verwarring en stakings te voorkom	31	4,6
Kommunikasie sal verbeter	27	4,0
Ondergeskiktes moet ingelig word	17	2,5
Wil dit van bestuur hoor	13	1,9
Ander	17	2,5
Sub-totaal	655	96,4
NEE		
Bestuur se besluit is finaal	14	2,1
Chaos as inligting voor besluitneming kom	4	0,6
Ander	7	1,0
Sub-totaal	25	3,7
TOTAAL	680	100

Wanneer bestuur egter genoeg tyd toelaat, kan die werknemers gelei word om die veranderinge te aanvaar. Figuur 2.1 toon dat 81,7 % van die respondente vooraf deur bestuur ingelig is oor die belangrike verandering wat ingestel is, naamlik korter werkure. Tog blyk daar 'n noemenswaardige verskil te wees tussen onderneming A aan die een kant en ondernemings B en C aan die ander kant. Laasgenoemde twee ondernemings se kommunikasiedoeltreffendheid is laer as in die geval van onderneming A. Dit is ook interessant dat hier geen verskille tussen blank en swart voorkom nie. 'n Baie groter

FIGUUR 2.1

IS U VOORAF DEUR BESTUUR INGELIG?



Aard van pos

- 1 = Klerklik/administratief
- 2 = Ambagsberoepe, tegnisi
- 3 = Operateurs
- 4 = Bestuur, toesighouers
- 5 = Diensberoepe

- a = Geen verdere voorspelling is moontlik nie.
- b = Die voorspeller is nie beduidend nie.
- c = N te klein vir verdere verdeling.

persentasie van die werkers wat self korter ure werk is vooraf deur bestuur ingelig oor die verandering wat gaan intree. Dit word oral aangetref dat werknemers wat nie geraak word deur 'n verandering nie, glad nie ingelig word nie. Dit is egter bevorderlik vir goeie moraal en verhoudinge om almal in kennis te stel sodat daar nie ruimte vir wanopvattinge en onsekerheid is nie.

2.3 DIE BELANGRIKHEID VAN DIE KOMMUNIKATOR

Die persoon wat die inligting aan die werknemers verskaf vervul 'n belangrike funksie. Die wyse waarop verandering aan die werknemers oorgedra word is soms belangriker as die verandering self. Daar kan geargumenteer word dat bestuurslede self aankondigings oor belangrike veranderinge moet maak om ondermeer hulle lojaliteit en verbondenheid aan die besluit te demonstreer. Figuur 2.2 toon dat dit vermoedelik wel die geval is aangesien sowat 46 % van die inligting deur bestuurslede verskaf word. Dit blyk egter uit tabel 2.2 dat die werknemers dit nie noodwendig so verkies nie. Die meerderheid blanke en swart werknemers (47,0 % en 50,0 % onderskeidelik) verkies dat die toesighouer/voorman die inligting verskaf terwyl lede van bestuur die tweede keuse is met 27,6 % en 28,6 %. Die rol wat bestuur in die kommunikasie van veranderinge speel moet egter nie hierdeur onderskat word nie. Wat die derde keuse betref is daar 'n noemenswaardige verskil. Meer as 17 % van die blankes verkies die afdelings- of departementele hoof terwyl dit by die swartes 2,7 % is. Wat vakbondverteenvoerders as bron van inligting betref is die situasie feitlik die omgekeerde met 1,1 % vir die blankes en 17,0 % vir die swart werkers.

'n Moontlike rede waarom toesighouers bo bestuurslede verkies word vir die verskaffing van inligting is dat bestuurslede dikwels slegs die aankondiging maak en dan nie beskikbaar is om verdere inligting te verskaf of probleme te bespreek nie. Die toesighouer is daarenteen gewoonlik die persoon met wie die werknemer sy probleme bespreek en wat inligting verskaf. Onder dié omstandighede is dit bestuur se plig om die toesighouers goed in te lig om laasgenoemde

TABEL 2.2

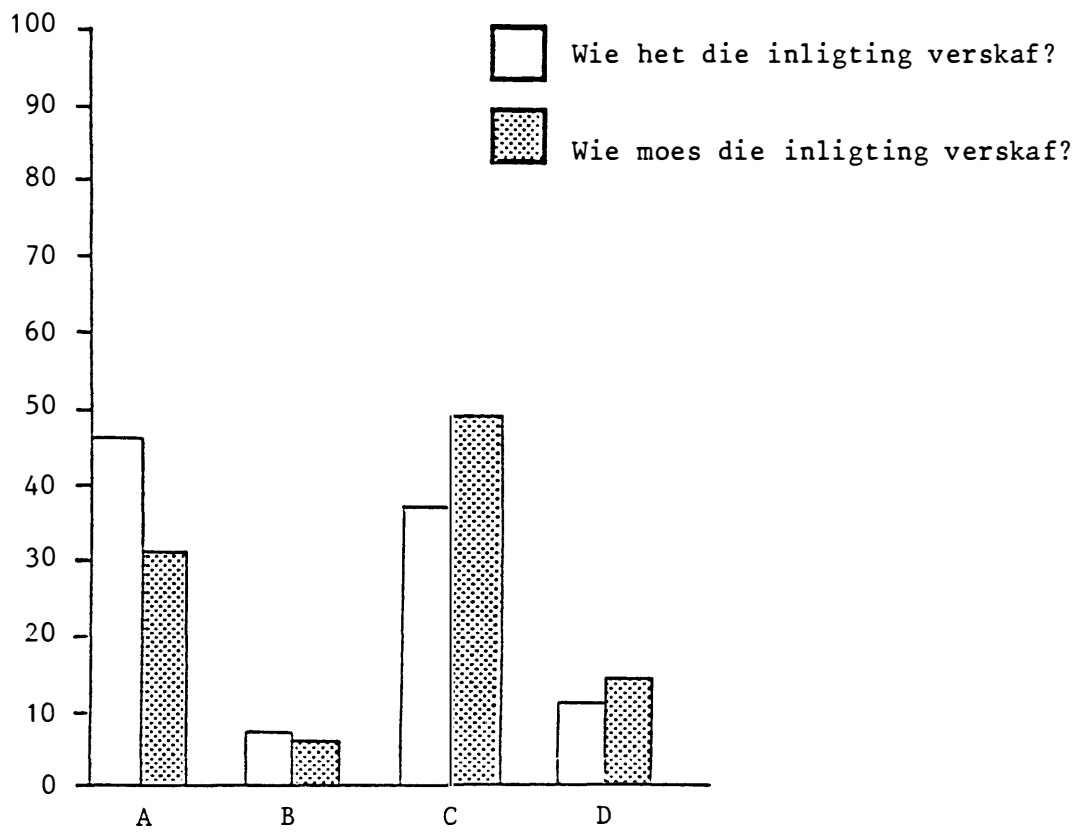
VOORKEURBRONNE VIR DIE VERSKAFFING VAN INLIGTING

Bron van inligting	Blank		Swart	
	N	%	N	%
Toesighouer/voorman	85	47,0	259	50,0
Bestuur	50	27,6	148	28,6
Departements-afdelingshoof	32	17,7	14	2,7
Vakbondverteenvoordiger	2	1,1	88	17,0
Ander	12	6,6	9	1,7
TOTAAL	181	100	518	100

in staat te stel om vrae sinvol te beantwoord. 'n Verdere opvallende kenmerk van die inligting in figuur 2.2 is die relatief lae belangrikheid van die vakbondverteenvoordigers as verskaffers van inligting aan die werknemers oor belangrike aangeleenthede. Vakbondverteenvoordigers kan 'n rol in die kommunikasieproses speel wat benut behoort te word. Dit is egter gewaagd om die kommunikasie grootliks aan vakbondverteenvoordigers toe te vertrou, aangesien hulle dikwels vir eie gewin bestuur by die werkers in 'n swak lig stel deur boodskappe doelbewus of onbewus tot hulle voordeel te kleur aangesien hulself 'n sekere beeld moet uitdra.

Waarskynlik kan die hoogste tevredenheid met kommunikasie oor belangrike veranderings verkry word indien bestuur die aanvanklike aankondigings oor die veranderings aan alle betrokkenes maak terwyl die boodskap verder gevoer word deur persone in gesagsposisies, soos toesighouers. Terselfdertyd kan vakbondverteenvoordigers dieselfde boodskap na hulle lede toe kommunikeer. In alle geval behoort werkgewers wat vakbonde erken, die hantering van sake wat werkomstandighede raak, met die vakbond te beding.

FIGUUR 2.2
INLIGTING VERSKAF AAN WERKNEMERS



A = Bestuur
B = Departementshoof, afdelingsbestuurder
C = Toesighouer
D = Verteenwoordigers, vakbond

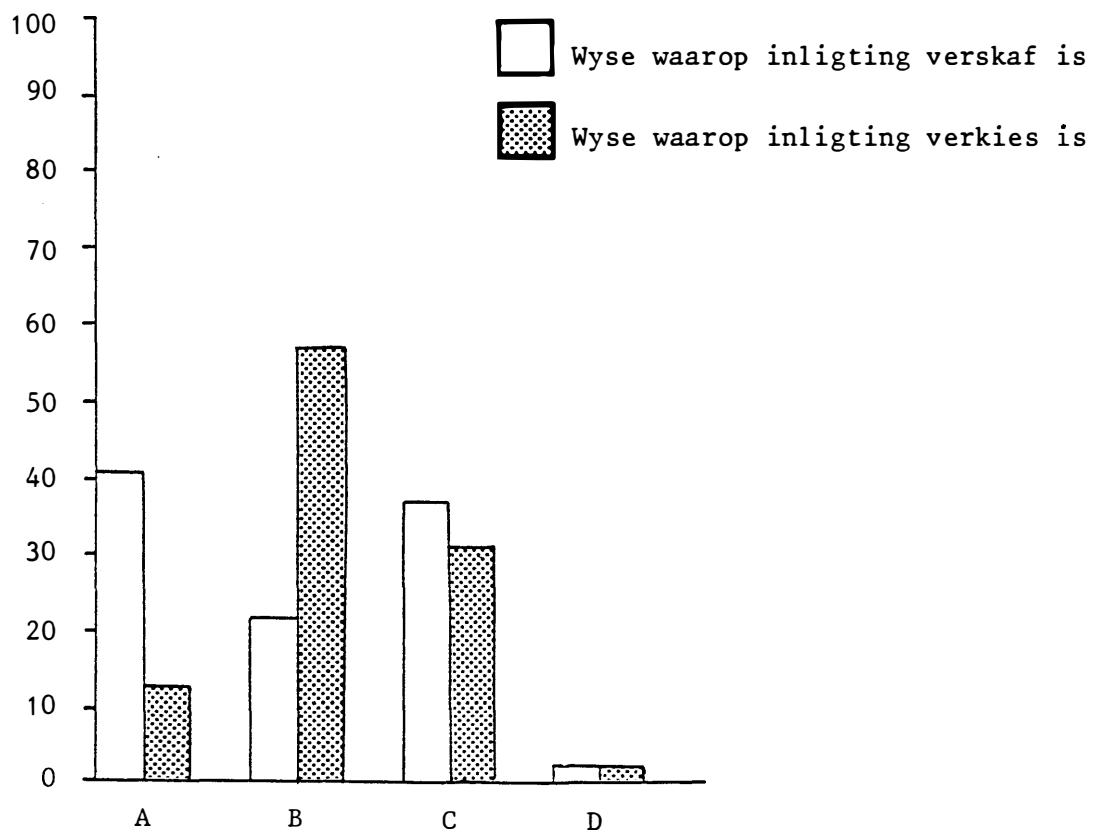
Dit word aanvaar dat dit soms nodig is om net sekere werknemers oor spesifieke aangeleenthede in te lig. Dit wil egter voorkom of besture dit in die reël doen terwyl dit soms skadelik kan wees vir werker-bestuursverhoudinge. Indien bestuur byvoorbeeld werkers afbetaal as gevolg van personeelvermindering, kan dit die werkers wat agterbly, en nie behoorlik ingelig is oor die redes vir bestuur se optrede nie, baie bekommerd maak. As gevolg van die onsekerheid verlaat sleutelpersone wat moeilik vervang kan word soms die onderneming terwyl dit voorkom kon word deur goeie, openlike kommunikasie.

2.4 DIE WYSES VAN KOMMUNIKASIE

Verskillende wyses om met die werknemers te kommunikeer is tot bestuur se beskikking. Omstandighede in die onderneming en die dringendheid van die boodskap wat gekommunikeer moet word kan die wyse van kommunikasie beïnvloed. Figuur 2.3 toon dat vergaderings as kommunikasiemiddel die belangrikste plek inneem terwyl die respondente dit die derde belangrikste keuse maak. Dit is gewoonlik die kommunikasiewyse wat bestuur gebruik om vinnig groot groepe werknemers te bereik. Hierdie relatief lae posisie van vergaderings, klop met die inligting van figuur 2.2 wat bestuur as verskaffer van inligting 'n laer posisie toeken as wat hulle tans beklee. Geen noemenswaardige verskille bestaan tussen die bevolkingsgroepe nie.

'n Metode van kommunikasie wat volgens die respondente geweldig onderbenut word is persoonlike kommunikasie gepaardgaande met skriftelike kennisgewings. Dit is gewoonlik nie moontlik om individue persoonlik in te lig nie omrede dit te lank sal neem. Dit mag egter nodig wees om sekere persone soos opinieleiers en selfs vakbondleiers individueel of in klein groepe in te lig. Wat die werkers betref word goeie resultate verkry deur groepe van 15-35 persone, gewoonlik werkgroepe, byeen te roep. Die kommunikator kan 'n lid van bestuur wees of 'n toesighouer en indien dit 'n belangrike aangeleenthede is, verkieslik albei persone. Tydens of na die

FIGUUR 2.3
WYSES VAN KOMMUNIKASIE BINNE DIE ONDERNEMING



A = Mondelings - vergaderings
B = Mondelings - persoonlik
C = Skriftelik
D = Kennisgewingbord

ooreenkoms kan skriftelike inligting aan die teenwoordiges voorsien word. Hierdie boodskap moet so kort as moontlik wees en in duidelike verstaanbare taal geskryf wees. Indien antwoorde op moontlike vrae verskaf word sal dit bydra om teenkanting te voorkom.

Verskillende metodes word deur ondernemings gebruik om kommunikasie te bevorder. Een van die ondernemings wat deelneem, het aanvanklik die produksieaanleg vir 'n halfuur per maand laat stop om uitsluitlik oor aangeleenthede van belang te kommunikeer.

Die kommunikasiegroepe is gewoonlik klein (15-30) onder leiding van die toesighouer wat naas algemene sake, oor spesifieke aangeleenthede wat vooraf skriftelik deur bestuur aan die toesighouers verskaf is, kommunikeer. Die toesighouers kan ook vooraf deur bestuur voorberei en ingelig word oor die boodskappe wat gekommunikeer word tydens die kommunikasiesessie. Dit bevorder insig en begrip by die toesighouers en verseker 'n standaardboodskap. Aangeleenthede soos die implementering en bestuur van verandering kan op dié manier gekommunikeer word. Aanvanklike besware was dat duisende rand per jaar aan produksie verlore gaan as gevolg van die kommunikasie. Indien die kommunikasiesessies egter net een dag produksieverlies weens 'n staking voorkom, wat vir die onderneming sowat R280 000 beloop, delg dit meer as 'n jaar se kommunikasiekoste. Die resultate was so goed dat bestuurslede wat aanvanklik heftig gekant was teen die kommunikasiesessies, gevra het vir 'n verlenging van die halfuur per maand.

Kennisgewingborde as 'n bron van inligting geniet 'n baie lae aansien by werkers. Desondanks behoort alle korrespondensie wat aan die werknemers gerig word op die kennisgewingborde te verskyn aangesien dit as 'n bron van verwysing dien. Dit moet egter nie uit die oog verloor word dat groot getalle van die werkers nie goed geletterd is nie en inligting op kennisgewingborde soms onverstaanbaar vind.

2.5 DIE BELANGRIKHEID VAN TYD IN DIE KOMMUNIKASIEPROSES

'n Belangrike aspek in die kommunikasie met werknemers oor veranderinge is die tyd wat verloop vanaf die eerste kommunikasie oor verandering wat aangebring gaan word totdat die verandering in werking tree. Uit tabel 2.3 blyk dit dat 81 % van die werknemers tevrede gestel sal word met een maand kennisgewingsperiode terwyl 9,0 % 'n 2 tot 3 maande kennisgewingsperiode verkies. Die belangrikste kennisgewingstermyn vir blank en swart is een maand. Vir 'n groot deel van die swart werkers (29,0 %) is 1-2 weke kennisgewingsperiode skynbaar voldoende. In geval van ingrypende veranderinge kan 'n kennisgewingsperiode van 2 tot 3 maande as 'n billike vereiste aanvaar word.

TABEL 2.3
TYDPERK VERLANG VIR AANKONDIGINGS OOR BELANGRIKE VERANDERINGE

Hoe lank voor die tyd?	Blank		Swart	
	N	%	N	%
1 maand	100	52,9	231	43,0
1-2 weke	11	5,8	156	29,0
2-3 weke	21	11,1	72	13,4
2-3 maande	13	6,9	54	10,1
So gou moontlik	34	18,0	15	2,8
Hang af van aard van verandering	10	5,3	9	1,7
TOTAAL	189	100	537	100

In dié verband is die response wat daarop dui dat die kennisgewingsperiode bepaal moet word deur die aard van die verandering, baie sinvol. Dit kan as 'n algemene reël aanvaar word dat hoe belangriker 'n verandering uit die oogpunt van die werknemer is, hoe langer moet die kennisgewingsperiode wees. Dit is nie altyd moontlik vir bestuur om by dié reël te bly nie. Indien bestuur eg-

ter poog om daarby te bly behoort die werkers begrip te toon indien bestuur van die reël afwyk.

'n Tweede tyd-dimensie kan by bogenoemde gevoeg word en dit is naamlik die tyd wat verloop vandat bestuur die besluit geneem het totdat bestuur die werkers inlig. Alhoewel slegs 6,4 % van die respondente van mening was dat bestuur so gou as moonlik die inligting moet verstrek, is dit 'n rede wat nie geïgnoreer kan word nie. Dit is nie net in belang van die werknemers nie, maar beslis ook in belang van bestuur en die onderneming. Dit verseker dat inligting direk van bestuur na die werkers vloei sonder om geleentheid te laat vir ongegronde gerugte om die rondte te doen. Sulke gerugte kan die bestuursproses sowel as bestuur-werker-verhoudinge erg belemmer. In dié geval geld die reël - "voorkoming is beter as genesing".

Twee uit elke drie respondente wat te kenne gegee het dat bestuur hulle nie vooraf oor die veranderinge ingelig het nie, was verras (selfs geskok) oor die veranderinge. Dit kan as 'n sekere resep vir weerstand by die werkers teen veranderinge beskou word. Sommige van die redes wat hierdie respondente (hoofsaaklik swart werkers) aangevoer het, dui op 'n swak verhouding tussen bestuur en werker (kyk tabel 2.4). Dit wil egter voorkom asof bestuur die meeste besware wat in die redes genoem word uit die weg kan ruim. Die groep van 31,3 % wat te kenne gegee het dat hulle nie weet waarom bestuur hulle nie vooraf ingelig het nie, se probleem kon verhoed gewees het indien bestuur wel redes verstrek het hoekom die werkers nie vooraf ingelig is nie. Indien bestuur meer dikwels die werknemers in hulle vertrouwe neem en selektief vertroulike inligting aan hulle bekend maak, behoort die werknemers beter begrip vir bestuur se optrede te toon. Dikwels begryp werknemers nie bestuur se optrede nie omdat hulle nie insig in bestuur se probleme het nie. 'n Demokratiese of deelnemende benadering tot op die laagste vlak kan bydra tot wedersydse begrip en vertrouwe tussen bestuur en werkers (Lemmer 1984 : 28-29). Bestuur het gevolglik 'n deurslaggewende rol te speel in die kommunikasieproses.

TABEL 2.4

REDES AANGEVOER WAAROM BESTUUR WERKERS NIE INGELIG HET NIE

Waarom nie ingelig	N	%
Weet nie	30	31,3
Swak kommunikasie	23	24,0
Nie direk daardeur geraak nie	20	20,8
Bestuur bang vir stakings, uittog	13	13,5
Bestuur beskou werker as onbelangrik	5	4,2
Bestuur was nog nie seker nie	4	4,2
Riemtelegram het rondte gedoen	1	1,0
TOTAAL	96	100

HOOFSTUK 3

BESTUUR SE ROL IN DIE KOMMUNIKASIEPROSES

3.1 INLEIDING

Die funksionering en benutting van die kommunikasieproses in die onderneming word hoofsaaklik deur bestuur bepaal. Bestuur is verantwoordelik vir afwaartse kommunikasie, dit wil sê kommunikasie tussen bestuur en die werker maar dit is ook bestuur se plig om opwaartse kommunikasiekanale daar te stel wat dit vir die werker moontlik maak om effektief met bestuur te kommunikeer. Indien bestaande kommunikasiekanale nie aan hulle doel beantwoord nie, moet alternatiewe kanale en metodes geskep word.

3.2 DIE BELANGRIKHEID VAN DIE VERSKAFFING VAN REDES VIR BESTUURSOPTREDE

Dit is nie altyd moontlik of wenslik vir bestuur om vir al sy optredes redes te verstrek nie, maar wanneer besluite die werkers direk raak, kan die verstrek van redes vir die besluite nie alleen verhoudinge tussen bestuur en werker bevoordeel nie, maar ook die beeld van die onderneming as een wat "omgee" bevorder.

Wat die instelling van korter werkure (korttyd) in die ondernemings wat deelneem betref, is redes daarvoor deur bestuur aan 90,5 % van die respondente wat die vraag beantwoord het, verskaf. In aansluiting hierby verwag 96,4 % van die respondente dat bestuur aan hulle redes moet verskaf waarom sekere veranderinge noodsaaklik is. Die argumente hiervoor word in tabel 3.1 vervat. Geen noemenswaardige verskille kom tussen blank en swart voor nie. In albei gevalle geniet die eerste rede die meeste steun. Die belangrikste rede wat deur drie uit elke vier respondente aangevoer is, verwys na die werker se behoefte om deel van die onderneming te voel. Die

werknemer het dan meer begrip vir die oorsake van bestuur se optrede sowel as vir die implikasies daarvan.

Uit die redes verstrekk in tabel 3.1 kan die standpunt ingeneem word dat verhoudinge verbeter wanneer werknemers beter ingelig is, dit voorkom of verminder gissings en ongegronde berigte wat verhoudinge tussen werker en bestuur benadeel en dit bevorder tweerigting-kommunikasie. Met ander woorde bestuur word ook beter ingelig oor die standpunt van die werker.

TABEL 3.1

ARGUMENTE AANGEVOER WAAROM BESTUUR REDES VIR SY BESLUITTE MOET VERSTREK

Moet bestuur redes verstrekk?	N	%
JA		
Wil ingelig wees oor die oorsake en implikasies sodat ek deel van die onderneming voel	510	74,6
Om verhouding te verbeter	36	5,3
Om gissings en misverstande te voorkom	36	5,3
Sodat redes getoets kan word in praktyk	34	5,0
Werkers moet hul gevoelens daaroor uitspreek	22	3,2
Bestuur enigste wat redes ken	20	2,9
Geen rede waarom redes verswyg moet word	7	1,0
Tweerigting-kommunikasie te bevorder	7	1,0
Weet nie/nie van toepassing	5	0,7
NEE		
Bestuur geregtig om net nodige te openbaar	5	0,7
Ander	2	0,3
TOTAAL	684	100

Van die groep aan wie bestuur redes verskaf het, is 76,8 % tevrede gestel deur die redes en 23,2 % was nie tevrede nie. Die redes vir bogenoemde standpunte word in tabel 3.2 vervat.

Die swak ekonomiese toestand is reeds aan die meeste werkers bekend. Dit het bestuur se taak baie vergemaklik met die bekendmaking en instelling van korter werkure. Dit is moontlik die belangrikste rede vir die hoë persentasie persone (54,4 %) wat die ekonomiese toestand as rede vir die instelling van korter werkure (korttyd) gegee het. Hierdie omstandighede sal nie vir alle veranderinge geld nie, gevolglik moet bestuur die werknemers meestal oortuig van redes vir die verandering. Dit dien weer gemeld te word dat die ondernemings wat aan hierdie opname deelgeneem het, veranderinge bogemiddeld goed hanteer het. Ondernemings wat in hierdie verband swak presteer het, kon ongelukkig nie oorgehaal word om aan die ondersoek deel te neem nie. Ondanks die goeie rekord van die deelnemende ondernemings was 24,6 % van die respondente nie tevrede met die redes wat deur besture verstrekk is nie (figuur 3.1). Opvallend is die hoër tevredenheid van blankes teenoor dié van swartes. Dit kan aanvaar word dat bestuur nie al sy werknemers tevrede sal kan stel nie, maar 24,6 % mag as redelik hoog beskou word gesien die "gunstige omstandighede" waarin bestuur die redes verstrekk het, naamlik korter werkure in die swak ekonomiese toestand. Daar is reeds aangedui dat die swak ekonomiese toestand daartoe gelei het dat verskeie ondernemings personeel moes verminder. Die werk van korter ure is dus in 'n sekere sin 'n tegemoetkoming van die kant van bestuur om die beskikbare werk oor so 'n breë front as moontlik te versprei. Indien bestuur die situasie so aan die werknemers verduidelik, behoort hulle waardering vir bestuur se tegemoetkomendheid te hê, want dit bring ongetwyfeld hoër administratiewe kostes mee per manuur gewerk. Uit die redes in tabel 3.2 blyk dit nie of al die respondente begrip toon vir die situasie nie, aangesien sommige van die "redes" meer 'n uitdrukking van ontevredenheid is met 'n ondertoon van suspisie daarby. Geen noemenswaardige verskille kom tussen die redes van blank en swart respondente voor nie.

TABEL 3.2

TEVREDENHEID AL DAN NIE MET REDES DEUR BESTUUR VERSTREK

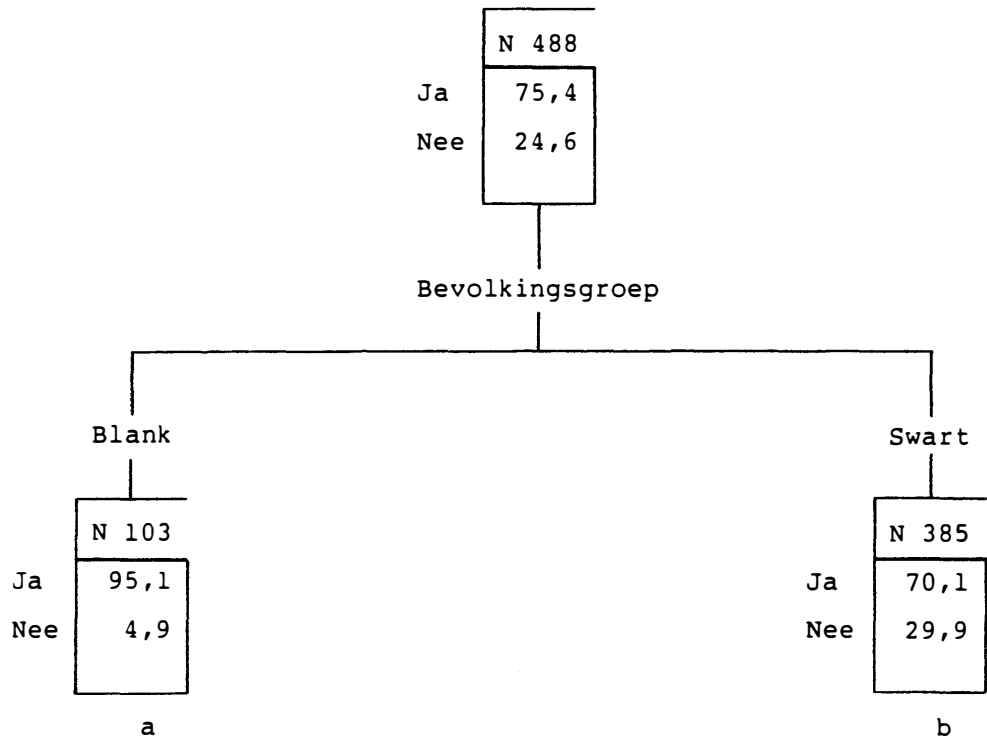
Tevrede met redes of nie?	N	%
JA		
Ekonomiese toestand, bewyse waargeneem	268	54,4
Duidelik uiteengesit, aanvaarbaar	65	13,2
In belang van firma en werkers	14	2,8
Moet glo, mag nie argumenteer nie	13	2,6
Vertrou bestuur	11	2,2
Betyds ingelig	6	1,2
Bestuurders hou op hoogte	2	0,4
Subtotaal	379	76,8
NEE		
Werknemers word nie volledig ingelig nie	28	5,7
Korttyd veroorsaak ongerief	24	4,9
Verduidelikings onbevredigend/vrae onbeantwoord	24	4,9
Net party werk korttyd	20	4,1
Redes het nie gerealiseer nie	11	2,2
Werkers se voorstelle nie in ag geneem nie	4	0,8
Nie betyds ingelig nie	2	0,4
Swartes word geaffekteer/stakings	1	0,2
Subtotaal	114	23,2
TOTAAL	493	100

3.3 BESTUURSINTEGRITEIT

In die kommunikasieproses sowel as vir goeie verhoudinge tussen bestuur en werknemer is dit gebiedend noodsaaklik dat bestuur se integriteit en geloofwaardigheid bo verdenking is. Daarsonder kan bestuur met die beste bedoelinge kommunikeer en dit sal met agterdog en wantroue bejeën word. 'n Hoë integriteit is net moontlik

FIGUUR 3.1

IS U TEVREDE MET DIE REDES WAT BESTUUR VERSTREK HET?



a = Die voorspeller is nie beduidend nie.

b = Geen verdere voorspelling is moontlik nie.

indien bestuur oor 'n relatief lang periode, selfs 'n aantal jare, bewys het dat hy by sy woord bly ondanks die gevolge (Kossen 1983 : 83). Dit gebeur soms dat bestuur aanpassings in sy besluite moet maak in welke gevalle bestuur die werknemers moet inlig oor die redes vir die verandering. Dit sal verhoed dat die werknemers die verandering sal waarneem as synde dat bestuur nie by sy woord bly nie.

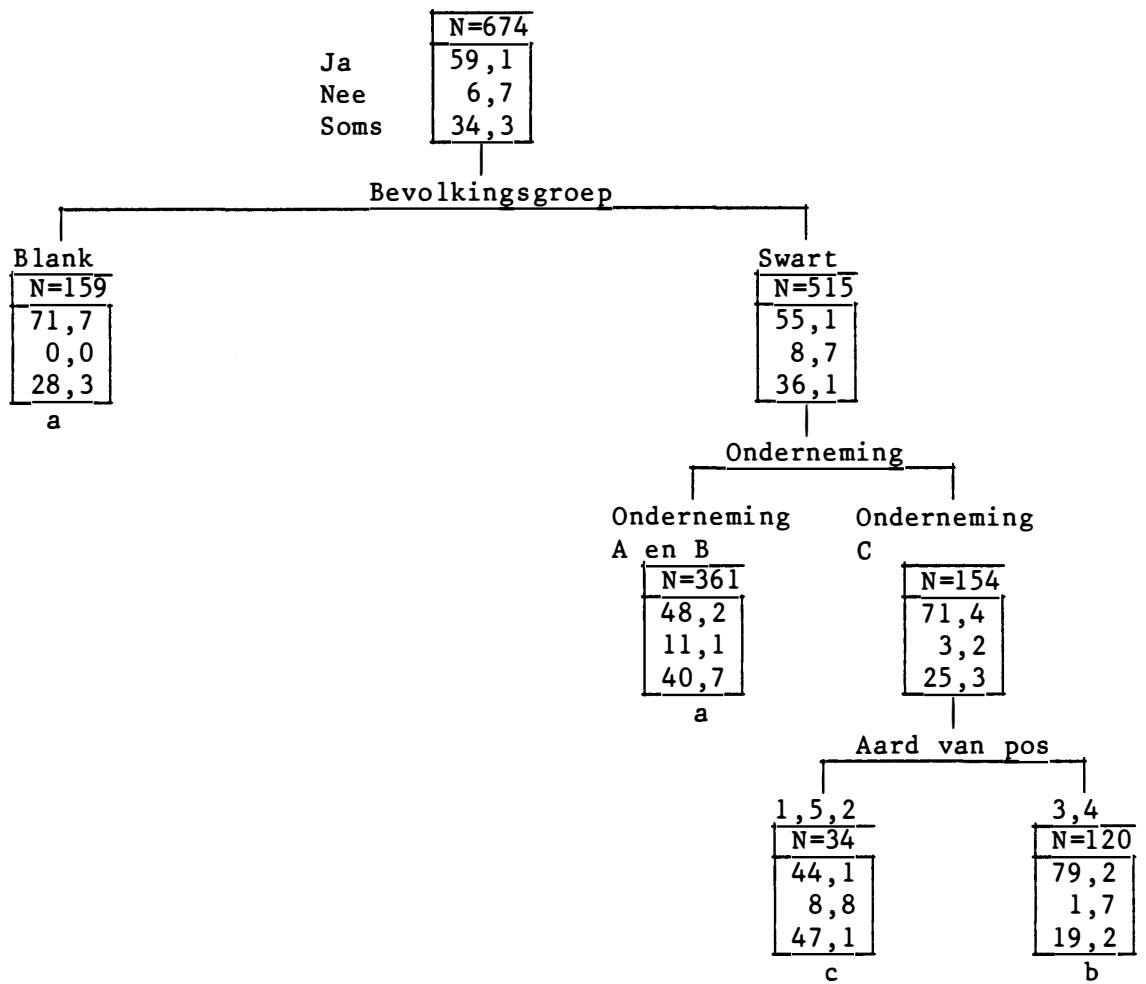
Een "verkeerde stap" van bestuur kan sy geloofwaardigheid by die werkers ernstig skaad. Dit kan dan weer maande neem om die skade te herstel. Integriteit kom net soos kommunikasie nie vanself nie; bestuur moet voortdurend daaraan werk om dit op 'n aanvaarbare peil te hou.

Van die respondente wat aan die ondersoek deelgeneem het, het 'n relatief hoë persentasie van 59,1 % die redes oor veranderinge soos deur bestuur aangevoer, geglo, 34,3 % was onseker en 6,7 % het dit nie geglo nie. Die klein groepie wat bestuur nie glo nie dien as 'n kompliment vir die deelnemende besture, hoewel die onseker groep aansienlik kleiner kan wees. Word vraag 11.7 (kyk bylae A) met behulp van die CHAID-tegniek verder ontleed, blyk dit dat blanke werknemers meer geneig is om bestuur te glo as in die geval van swart werkers. Die swartes wat sê dat hulle bestuur glad nie glo nie is 'n relatief lae 8,7 % (kyk figuur 3.2). Dit is wel moontlik vir bestuur om iets aan hierdie aangeleentheid te doen soos blyk uit die verdeling van die swart werkers tussen die ondernemings. Die bestuur van onderneming C se geloofwaardigheid is aansienlik hoër by die swart werkers as in die geval van ondernemings A en B. Waar dit in hierdie studie hoofsaaklik handel oor die instelling van korter werkure is dit opvallend dat produksiewerkers soos die operateurs, voormanne en toesighouers wat geraak word deur die korter werkure, heelwat meer tevrede is as wat die geval is met die werkers in ander kategorië wat minder direk by die produksieproses betrokke is. Die ander werkers word nie so goed ingelig nie en hulle sit dalk met die vrees dat hulle afgedank gaan word of ook korter ure moet werk.

Die redes wat aangevoer is waarom die werkers bestuur glo of nie, is vervat in tabel 3.3.

FIGUUR 3.2

WANNEER BESTUUR REDES VERSTREK, GLO U DIE REDES?



a = Geen verdere voorspelling is moontlik nie.

b = Die voorspeller is nie beduidend nie.

c = N te klein vir verdere verdeling.

Aard van pos

- 1 = Klerklik/administratief
- 2 = Ambagsberoepe, tegnisi
- 3 = Operateurs
- 4 = Bestuur, toesighouers
- 5 = Diensberoepe

TABEL 3.3

WORD DIE REDES WAT DEUR BESTUUR VERSTREK IS GEGLO OF NIE?

Word redes geglo?	Blank		Swart	
	N	%	N	%
JA				
Vertrou bestuur	115	66,1	201	39,0
Tevrede omdat hul ingelig is	3	1,7	35	6,8
Redes realiseer in praktyk	1	0,6	36	7,0
Redes was sinvol	5	2,9	10	1,9
Firma sal daaronder ly as inligting vals is	5	2,9	7	1,3
Subtotaal	129	74,2	289	56,0
SOMS				
Bestuur nie altyd konsekwent nie	14	8,0	45	8,7
Redes onbevredigend/stel net bestuur tevrede	27	15,5	116	22,5
Gebrek aan bespreking veroorsaak twyfel	4	2,3	24	4,7
Subtotaal	45	25,8	185	35,9
NEE				
Bestuur is onbetroubaar			16	3,1
Redes realiseer nie			8	1,6
Bestuur besluit alleen			9	1,8
Waarheid word gekamofleer			7	1,4
"Shopsteward" se verslag verskil van bestuur			1	0,2
Subtotaal			41	8,1
TOTAAL	174	100	515	100

Die redes wat deur die respondente wat bestuur glo, genoem is, behoort vir bestuur as voldoende aansporing te dien om te volhard in

die opbouing van bestuur se integriteit. Uit die redes van respondente blyk die belangrikheid dat bestuur realistiese en sinvolle redes moet verskaf. Die swart werkers toon egter minder vertroue in bestuur as die blanke werkers. Afgesien van vertroue is daar ook 'n groep swartes wat bestuur glo omdat die redes wat deur bestuur aangevoer word, in die praktyk realiseer. Terselfdertyd beweer 'n groter groep swart werkers as blankes dat bestuur nie konsekwent is nie en hul redes onbevredigend is. 'n Standpunt wat reeds in 'n vorige paragraaf gestel is word ook uit die redes duidelik, naamlik dat ingeligte werkers meer tevrede werkers is. Indien daar 'n bespreking van die redes tussen bestuur en werkers sou plaasvind, kon 'n groter aantal werknemers die redes geglo het. (Kyk redes onder "soms", tabel 3.3.) Bestuur behoort met 'n relatief klein poging die werknemers wat hulle net soms glo, tot algehele vertroue te kan beïnvloed. Indien bestuur nie altyd konsekwent kan wees nie is dit raadsaam dat redes aangevoer word waarom hy nie konsekwent kan wees nie. Dit sal die lug suiwer en bestuur se geloofwaardigheid verbeter.

Soos reeds vroeër gemeld, sal dit waarskynlik nie vir bestuur moontlik wees om alle werknemers altyd tevrede te stel nie. Hierdie "ontevrede" groep moet egter sover moontlik beperk word terwille van goeie bestuur-werker-verhoudinge.

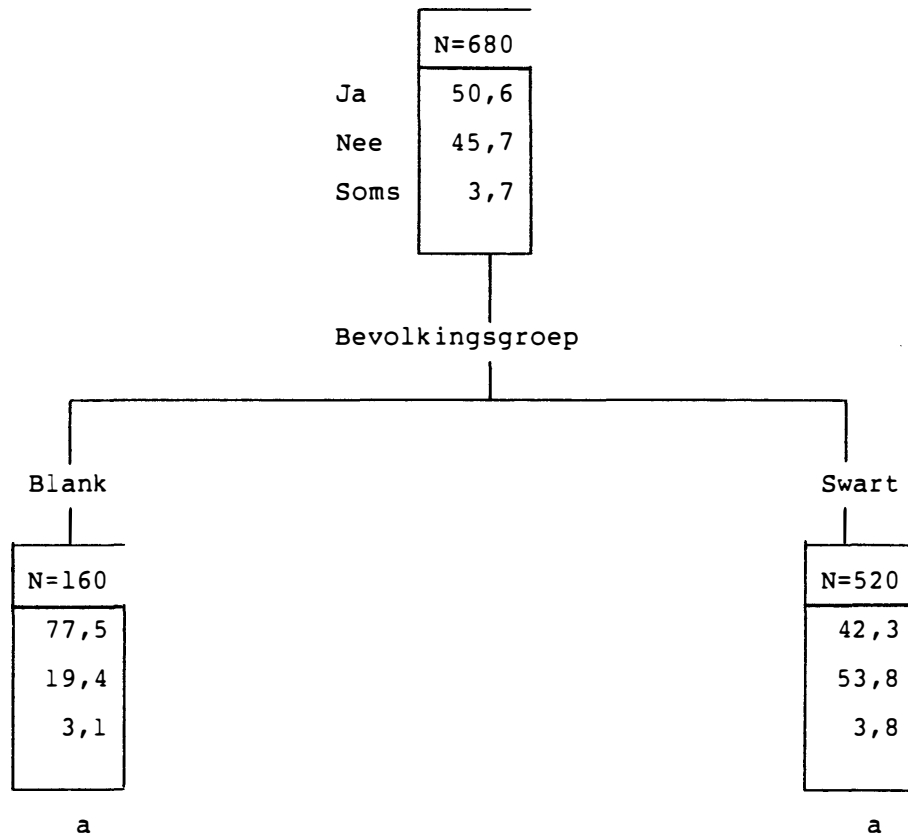
3.4 BESTUURSBETROKKENHEID BY DIE WERKER

Uit voorafgaande spruit die vraag voort of bestuur die belange van die werker op die hart dra. Die werknemer is vir enige onderneming belangrik. Die vraag is egter of die werkers uit bestuur se optrede dit as sodanig kan waarneem. Net meer as die helfte (50,6 %) van die respondente was van mening dat bestuur hulle belange op die hart dra, met die blanke werkers aansienlik meer positief as wat die swart werkers is (kyk figuur 3.3). Dit is in 'n sekere sin begryplik dat die verskil voorkom aangesien die blankes hoër posisies beklee en sodoende beter ingelig kan wees. Dit is egter 'n terrein waarop bestuur sy aandag kan toespits om 'n verbetering teweeg te

bring. Die beste metode hiervoor is om meer te kommunikeer met die swart werkers sodat hulle 'n begrip kry van bestuursdenke en -prosesse. Kommunikasie gaan gewoonlik met direkte of indirekte kostes gepaard. Die onderneming mag egter vind dat geen of swak

FIGUUR 3.3

DRA BESTUUR DIE BELANGE VAN DIE WERKERS OP DIE HART?



a = Geen verdere voorspelling is moontlik nie.

kommunikasie duurder kan wees as goeie kommunikasie omdat swak kommunikasie tot produksie- en personeelverliese kan lei, terwyl goeie kommunikasie produktiwiteit en hoë moraal bevorder. Een van die belangrikste aksies in die kommunikasieproses is om te luister. Sonder om te luister vind geen kommunikasie plaas nie. Dit sal ook

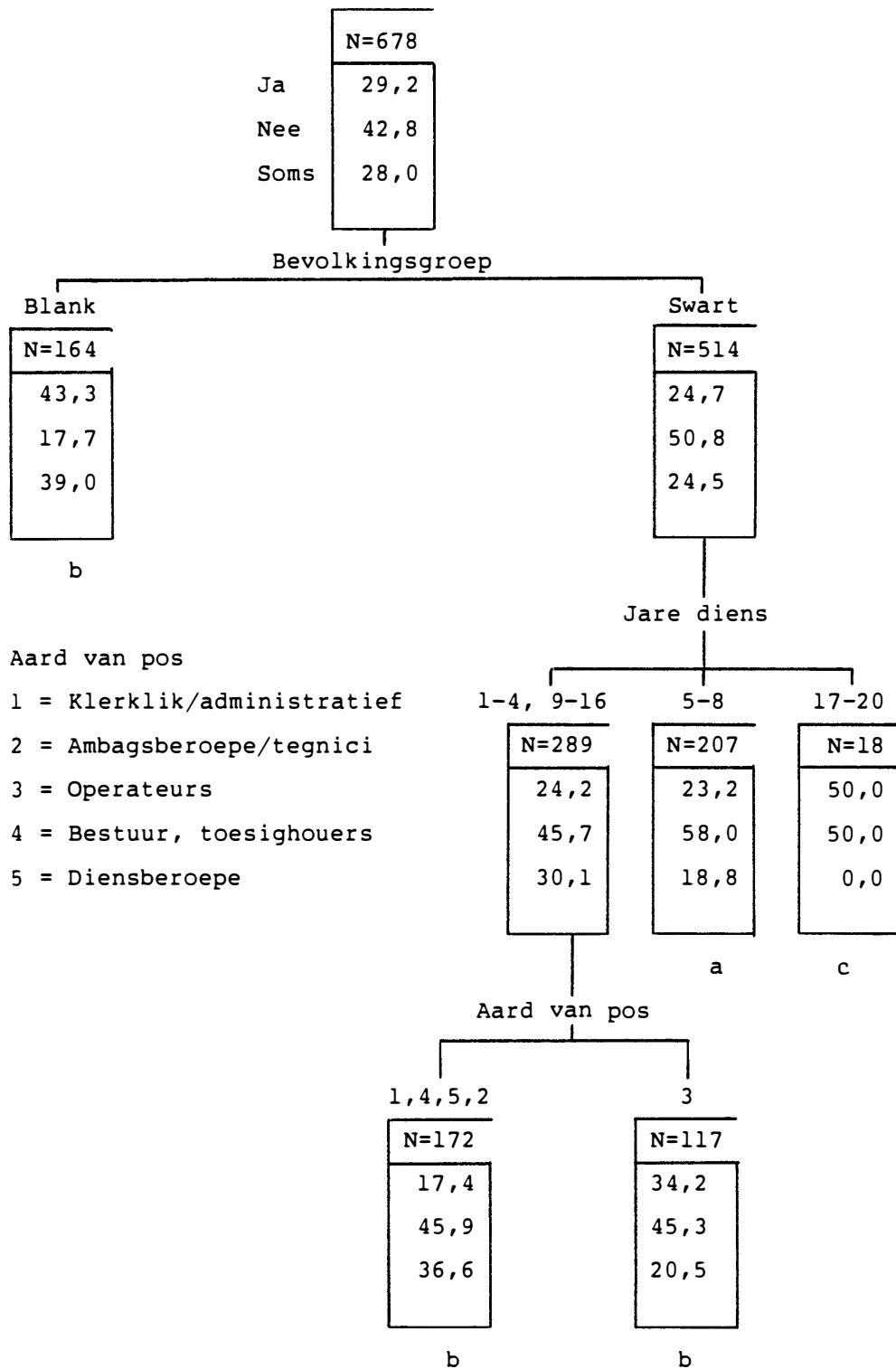
toon of bestuur die belange van die werker op die hart dra. Davis (1981 : 412) beskryf om te luister soos volg: "hearing is with the ears, but listening is with the mind". Indien op dié manier geluister word sal dit volgens Davis tot minder misverstande aanleiding gee terwyl bestuur ook beter besluite kan neem omdat hulle ingelig is. Die vermoë om te luister en luisterresponse te maak kan en behoort volgens Kossen (1983 : 76) ontwikkel te word. Deur sekere gebare en woorde kan die luisteraar toon dat hy wel luister en geïnteresseerd is in wat die spreker sê.

Dit kan hier weer herhaal word dat bestuur onder geen verpligting verkeer om aan werknemerversoeke of -eise te voldoen nie. Dit sou egter 'n goeie bestuurspraktyk wees om so dikwels as wat dit nodig is na werknemers te luister. Bestuurslede hoef nie noodwendig self na die werknemers te luister nie, maar kan middele of kanale skep waardeur na die werknemers geluister kan word.

Uit figuur 3.4 blyk dit dat 29,2 % van die respondente van mening is dat bestuur wel na die werkers luister terwyl 42,8 % die teenoorgestelde mening huldig. Die belangrikste veranderlike is bevolkingsgroep met die blankes baie meer positief as die swartes. Wat veral opval is dat feitlik dubbeld soveel operateurs as persone in ander beroepe van mening is dat bestuur na hulle luister. Die werknemers mag van mening wees dat bestuur net luister na hulle wanneer bestuur toegee aan hulle versoeke. Dit is nie noodwendig die geval nie, en bestuur kan die probleem die hoof bied deur aan te dui hoekom hulle nie aan die versoeke voldoen nie.

FIGUUR 3.4

DOEN BESTUUR GENOEG MOEITE OM NA DIE WERKER TE LUISTER?



a = Geen verdere voorspellings is moontlik nie.

b = Voorspeller is nie betekenisvol nie.

c = N te klein vir verdere verdeling

Langtermynbeleidsaspekte is soms van 'n vertroulike aard en net aan topbestuur bekend. Inligting lek uit na die informele kommunikasiekanaal en word op die onaanvaarbare manier aan die werkers bekend. Skinner (1985 : 4) het in dié verband bevind dat werknemers meer in toekomstige ondernemingsplanne en produktiwiteitverbetering belangstel as in enige ander onderwerp. Bestuursinligting word te dikwels as vertroulik geklassifiseer en weggehou van werknemers af. Konkurrente in die mark kan gewoonlik nie veel doen met die inligting wat hulle moontlik op dié manier sal bereik nie. Wanneer werknemers selektief insae in langtermynplanne van die onderneming het, kan bestuursoptrede vir die werkers meer duidelik word omdat die doelwitte vir hulle duideliker is. Byna 60% van die ondersoekgroep word nooit deur bestuur oor langtermynbeleidsplanne ingelig nie, byna 24 % word selde ingelig, terwyl net 16 % dikwels oor sulke planne ingelig word. Indien werkers oor langtermynbeleidsake wat hulle raak, ingelig word behoort hulle menings so gevorm te word dat dit tot voordeel van die onderneming sal strek. Die werker sal dan meer deel voel van die onderneming en meer geredelik aan die kommunikasieproses deelneem.

HOOFSTUK 4

DIE WERKER SE SIENING VAN SY ROL IN DIE KOMMUNIKASIEPROSES

4.1 INLEIDING

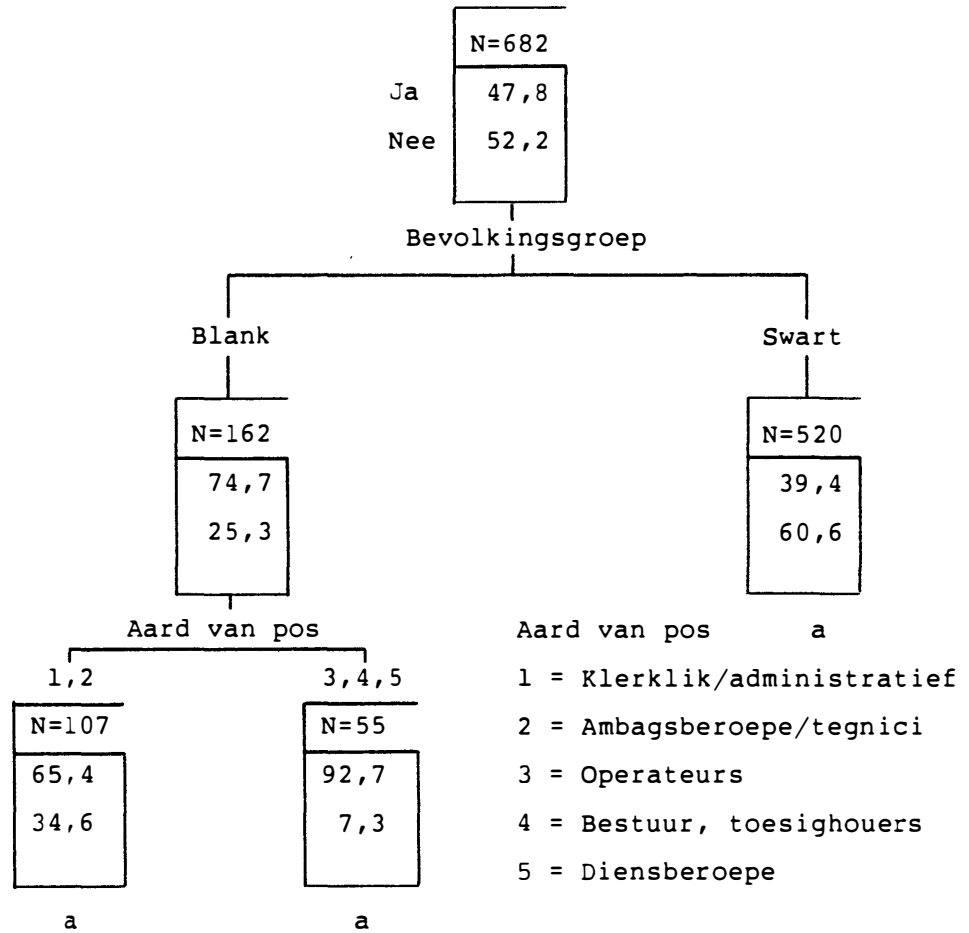
Die werker vervul 'n belangrike funksie in die kommunikasieproses. Sonder 'n werker wat na bestuur se boodskappe luister, dit verstaan en terugvoering gee is die kommunikasiekringloop nie voltooi nie. Skinner (1985 : 4) het egter in 'n ondersoek gevind dat meer as die helfte van 'n groot groep werknemers geen opwaartse kommunikasiekanale tot hulle beskikking gehad het nie. Opwaartse kommunikasie is nie net nodig om griewe en probleme aan bestuur bekend te maak nie, maar ook om goeie voorstelle en wenke oor te dra. 'n Werker wat byvoorbeeld dag vir dag een of meer aksies in die vervaardigingsproses uitvoer is gewis beter in staat as selfs bestuurslede om voorstelle te maak oor die doeltreffender en vinniger afhandeling van betrokke take. Werkers is in dié verband 'n groot bron van kennis wat gewoonlik totaal onderbenut word. Toyota Suid-Afrika het in 1985 byvoorbeeld R51000 aan werkers betaal as vergoeding vir idees wat die onderneming R1,6 miljoen bespaar het (Broadley 1986:52).

4.2 GELEENTHEDE VIR WERKER-BESTUURKOMMUNIKASIE

Die eerste stap wat bestuur moet neem om die werkers se vermoëns vir dié doel te benut is om geleentheid vir werkers te skep om hulle idees aan bestuur oor te dra. 'n Redelike groot persentasie van 47,8 % van die respondente meen dat hulle wel 'n geleentheid het om hulle idees aan bestuur oor te dra (kyk figuur 4.1). Hoër range kry gewoonlik meer gereedlik die geleentheid om met bestuur oor hulle idees te kommunikeer. Dit is dan ook nie vreemd dat 74,7 % blanke werkers positief geantwoord het op die vraag, teenoor 39,4 % van die swart werkers nie.

FIGUUR 4.1

HET U DIE GELEENTHEID OM IDEES AAN BESTUUR OOR TE DRA?

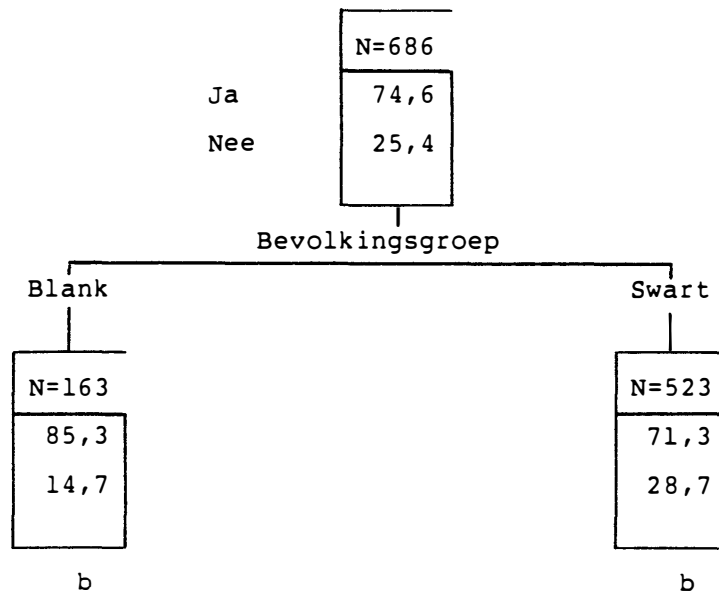


Op die vraag of bestuur die idees en voorstelle van werkers gebruik het het 24,6 % "ja" geantwoord, 42,3 % "nee" en 33,1 % was onseker. Dit is begryplik dat bestuur nie al die voorstelle van werkers kan gebruik nie, gevolglik moet die 24,6 % wat positief geantwoord het nie noodwendig as min beskou word nie. Vergelykende syfers van ander organisasies is nie beskikbaar nie. In Japan word nege uit elke 10 voorstelle wat van werknemers ontvang word, geïmplementeer (Adcock 1986:22).

Deur die respondente te vra of die kommunikasie tussen bestuur en toesighouer goed is, kan 'n indruk verkry word van die werker se

FIGUUR 4.3

VOORSIEN U TOESIGHOUER U VAN DIE NODIGE INLIGTING OM U WERK TE KAN DOEN?



b = Voorspeller is nie beduidend nie.

4.3 DIE ROL VAN DIE TOESIGHOUER

Tot dusver is hoofsaaklik oor afwaartse kommunikasie gehandel en dit geskied gewoonlik in die normale bestuursproses, langs die hiërargiese struktuur. Opwaartse kommunikasie, dit wil sê kommunikasie van laer na hoër range of vlakke, word grootliks bepaal deur verhoudinge tussen toesighouer en ondergeskikte. Die verhouding blyk redelik goed te wees in die ondernemings wat deelgeneem het aangesien sowat 70 % van die respondente wel die vrymoedigheid gehad het om enige aspek of probleem met sy toesighouer te bespreek. Net meer as 23 % van die respondente het nie die vrymoedigheid gehad om probleme met sy toesighouer te bespreek nie en byna 7 % was onseker. Skinner (1985 : 4) het bevind dat meer as 50 % van sy respondente nie oor 'n opwaartse kommunikasiekanaal beskik nie. Hoewel afwaartse kommunikasie met die hiërargie langs goed werk en algemeen gebruik word, werk dit gewoonlik nie goed met opwaartse kommunikasie nie. Die rede hiervoor is dat die toesighouer 'n veto uitoefen op inligting van laer vlakke na hoër vlakke. 'n Ander

algemene klagte is dat hoër gesag inligting van laer vlakke nie met die nodige erns hanteer nie. Om die rede moet bestuur dit moontlik maak vir werkers om onder sekere omstandighede direk met topbestuurslede te kan kommunikeer.

Van die groepe wat geen vrymoedigheid gehad het om met toesighouers te kommunikeer nie, of daaroor getwyfel het, het redes verstrek vir hulle standpunte. Die redes (kyk tabel 4.1) verwys hoofsaaklik na twee belangrike gebreke, te wete

- (1) probleme wat sentreer in en om die toesighouer, en
- (2) probleme wat hoofsaaklik verwys na swak of gebrekkige kommunikasie.

Die belangrike rol wat die toesighouer in die nywerheid vervul, word allerweë erken (Fleming 1985 : 4 en Fizzotti 1985 : 26). As gevolg van en in samehang met die versnelde tempo van veranderinge het die taak van die toesighouer ook verander en meer gekompliseerd geraak. Afgesien van aanpassings op ondermeer tegniese en tegnologiese terreine moes die toesighouer ook al meer bestuursfunksies hanteer met gepaardgaande bestuursverantwoordelikheid. Die toesighouer is verantwoordelik vir die gladde verloop van die produksieproses sowel as vir arbeidsverhoudinge. Hy verteenwoordig gevolglik bestuur by die werker en die werker by bestuur. Hierdie dubbele rol bemoeilik die funksie van die toesighouer.

Naas tegniese vaardighede moes die toesighouer in die afgelope aantal jare opleiding ontvang in die bestuur en hantering van werkers. Druk van vakbonde sowel as ekonomiese faktore vereis dat die toesighouer 'n professionele benadering teenoor sy werk moet openbaar (Fizzotti 1985 : 26). Om sy pligte na behore te verrig, verdien en vereis die toesighouer bestuur se steun en die werker se agting. Een van die beste maniere vir bestuur om sy steun aan die toesighouer te gee, is om te verseker dat die toesighouer deur middel van voortdurende opleiding voorberei en ingestel is om by veranderende situasies aan te pas en dit te kan hanteer.

TABEL 4.1

REDES WAAROM WERKERS NIE DIE VRYMOEDIGHEID HET OM PROBLEME MET TOESIG-
HOUERS TE BESPREEK NIE

Toesighouershouding		N	%
1	Toesighouer is outokraties, onvriendelik en gevoel- loos - staan ook geen tyd af en luister nie werklik nie	79	39,7
2	Geen vertroulikheid bestaan nie. Geen terugvoering word ook ontvang nie	15	7,5
3	Geen tyd of geleentheid vir of terugvoering oor probleme nie	35	17,6
4	Bang vir intimidasie of optrede van toesighouer	22	11,1
5	Swak kommunikasie	17	8,5
6	Toesighouer is ongeskik/onervare	10	5,0
7	Taal, kultuur en ander verskille tussen blank en swart	10	5,0
8	Skakel liewers met vakbond	4	2,0
9	Ander redes	7	3,5
TOTAAL		199	100

Gouws (1984 : 16) bevind dat toesighoueropleiding nie net baie kort is nie (selde langer as een week) maar dat die klem van die opleiding veel meer op tegniese leiding as op bestuursfunksies val. Volgens Gouws (1984 : 18) is bestuur oor die algemeen nie tevrede met die kommunikasie tussen toesighouers en ondergeskiktes nie. Gebreke wat uit tabel 4.1 na vore kom behoort bestuur se ernstige aandag te geniet omdat dit binne bestuur se vermoë is om die situasie te verbeter. Slegs 27 blanke werkers (14 %) uit die totaal van 199 is in tabel 4.1 verteenwoordig. Die meeste van die groep het redes 1 of 2 aangevoer. Bestuur behoort dit te verwelkom dat so 'n klein persentasie werkers (2,0 %) hulle toevlug na vakbondverteenvoerders neem met probleme. Probleme en griewe moet verkieslik

binne die onderneming gehou en opgelos word. Indien probleme na die vakbond geneem word kan dit vir bestuur groter probleme veroorsaak. Indien die werknemer die mening huldig dat die kommunikasievlak binne die onderneming laag of swak is sal hy/sy al meer van ander bronne en kanale wat grootliks buite beheer van bestuur is, gebruik maak. Indien die werknemer die kommunikasiefunksie binne die onderneming as goed beskou sal dit as 'n uitnodiging dien om meer daarvan gebruik te maak.

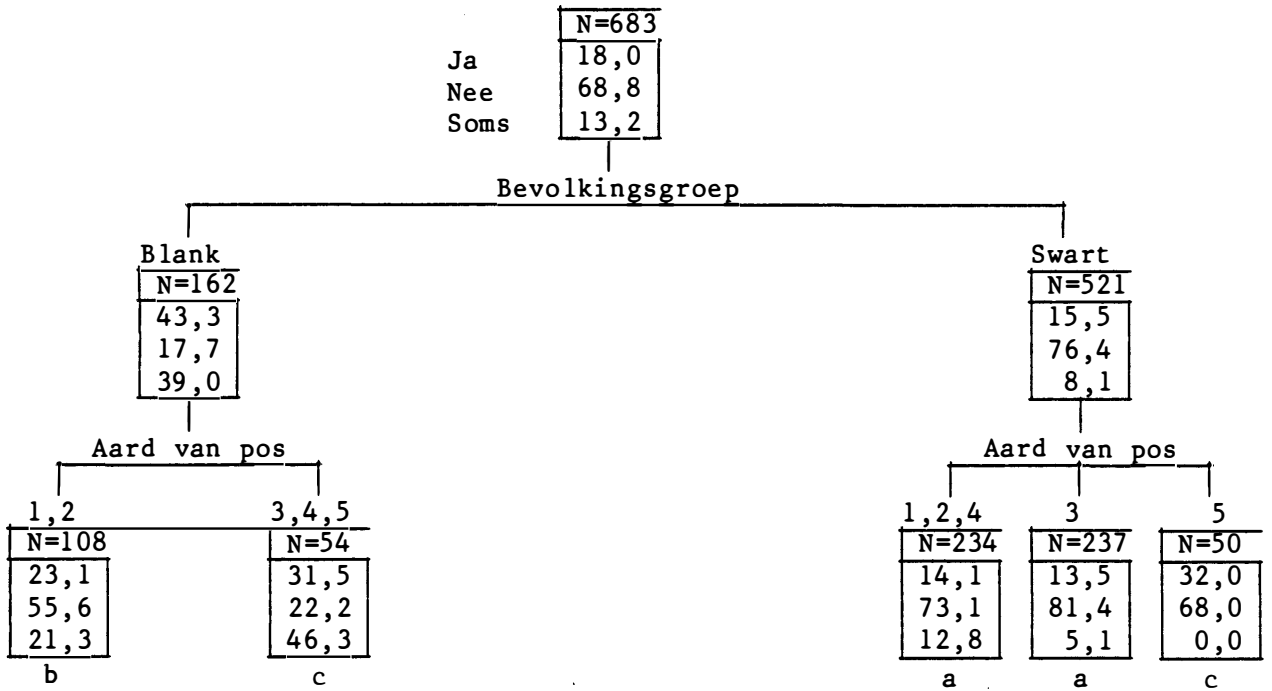
4.4 RAADPLEGING VAN WERKERS

Bestuur kan wel opwaartse kommunikasiekanale skep sodat werknemers hulle idees aan bestuur kan oordra. Dit is soms nodig dat bestuur die werknemers se menings moet vra eerder as om van die werkers te verwag om dit uit eie beweging te verskaf. Wanneer bestuur belangrike veranderinge wil implementeer, veral indien dit die werknemers raak, kan die werknemers, indien dit moontlik is, met goeie gevolg geraadpleeg word. Dit is nie altyd wenslik of moontlik om die werknemers te raadpleeg nie, soos in die geval van afdankings of korter werkure weens die swak ekonomie, maar wat bestuur in hierdie geval behoort te doen is om die gevolge van die bestuursbesluit op die werknemers, met laasgenoemde te bespreek. Dit sou van beperkte waarde wees indien bestuur by wyse van uitsondering die werknemers se mening vra. Dit behoort eerder algemene gebruik by bestuur te wees om werknemers in te lig en te raadpleeg.

Slegs 18 % van die werknemers het te kenne gegee dat hulle vooraf deur bestuur geraadpleeg is (figuur 4.4), terwyl 68,8 % nie geraadpleeg word nie. Een van die belangrikste maniere om weerstand teen verandering af te breek is juis om werknemers vooraf kennis te gee van of inligting te verskaf oor die veranderinge. Teen die tyd dat die veranderinge geïmplementeer word, is die weerstand gewoonlik reeds verwerk indien daar enige was. Uit die aard van die saak kan bestuur nie altyd die individuele werker raadpleeg nie, in welke geval organisasies wat die werkers verteenwoordig, soos vakbonde, geraadpleeg kan word. In verband met werkaspekte kan die nodige

FIGUUR 4.4

VRA BESTUUR U MENING VOOR BELANGRIKE VERANDERINGE INGESTEL WORD?



a = Geen verdere verwerkings is moontlik.

b = Veranderlike is nie betekenisvol nie.

c = N te klein vir verdere verdeling

Aard van pos

1 = Klerklik/administratief

2 = Ambagsberoepe, tegnisi

3 = Operateurs

4 = Bestuur, toesighouers

5 = Diensberoepe

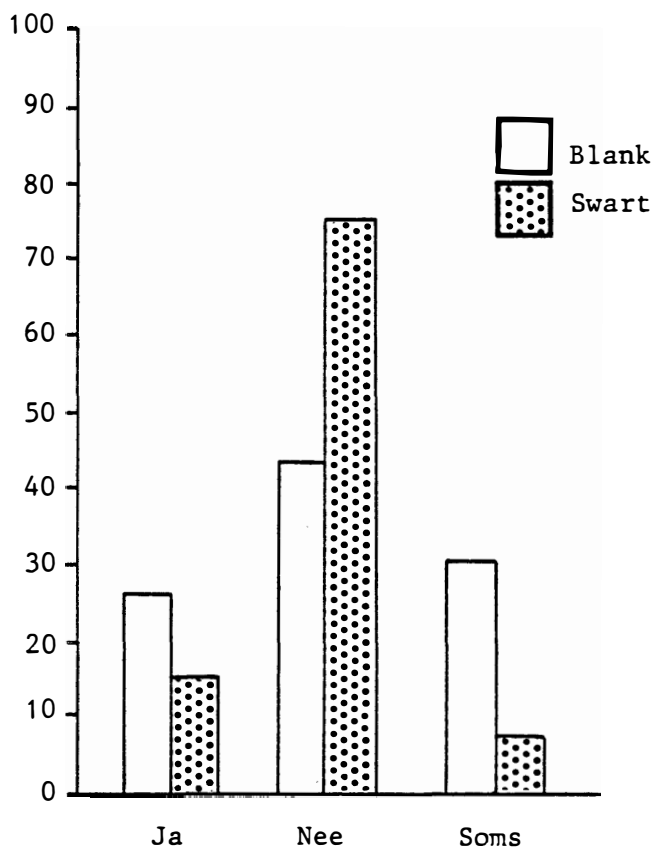
openheid by die toesighouer raadpleging in die verband vergemaklik. Bestuur wat meen dat die afdanking van werkers of die vermindering van werkure en dus inkomste, 'n suiwer finansiële aangeleentheid en bestuursprerogatief is, misken die werknemer as mens en kan as gevolg van die standpunt probleme ervaar.

Die blankes toon volgens figuur 4.4 dat hulle veel meer dikwels om hulle mening gevra word as die swartes. Hierdie verskil moet nie slegs toegeskryf word aan die bevolkingsgroep van die werker nie, maar eerder aan die feit dat veel meer blankes in die hoër poste waar raadpleging baie meer geredelik plaasvind, aangetref word. Die punt word goed geïllustreer deur die feit dat die aard van die pos die volgende verklarende veranderlike is.

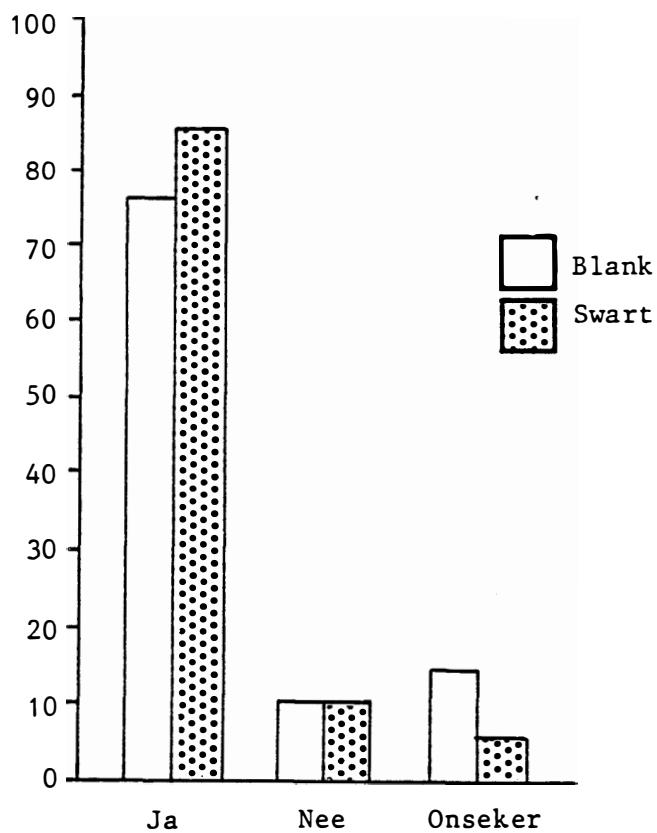
Hoewel net 18 % van die respondente om hulle mening gevra word (figuur 4.4), sou 83 % wel die geleentheid wou hê om hul mening te gee (figuur 4.5), 10 % wou nie om hul mening gevra word nie en 7 % was onseker. Figuur 4.5 toon dat die werklike situasie feitlik 'n spieëlbeeld van die verlangde situasie is - soos die werkers dit sien.

Dit is opmerklik dat die redes wat die respondente aanvoer waarom hulle deur bestuur om hulle mening gevra wil word, grootliks ooreenstem met wat in die literatuur aangetref word (kyk byvoorbeeld Hersey en Blanchard 1982 : 266-294, Bradley 1985 : 45-48 en Jackson 1985 : 70-74). Die belangrikste rede, volgens die respondente (kyk tabel 4.2) is dat die uitruil van menings tussen bestuur en die werkers tot beter resultate lei met meer waardering vir mekaar se standpunte. Geen verskille kom tussen die response van blank en swart voor nie. Werknemers neem die standpunt in dat hulle 'n reg het om deel van die onderneming te voel en te wees. Indien dit die geval is kan werknemers met alternatiewe en selfs kreatiewe voorstelle kom, wat die taak van bestuur kan vergemaklik.

FIGUUR 4.5(a)
 VRA BESTUUR DIE WERKER SE MENING?



FIGUUR 4.5(b)
 INDIEN BESTUUR DIE WERKER NIE RAADPLEEG NIE, SOU DIE WERKER GRAAG SY MENING WOU GEE?



Enige stelsel of metode wat kommunikasie horisontaal of vertikaal in die onderneming bevorder, behoort ondersteun te word. Verskillende stelsels bestaan, soos doelwitbestuur ("MBO"), deelnemende bestuur, gehaltekring en produktiwiteitskring. In wese kom al die stelsels neer op die skepping van meer kommunikasiegeleenthede. Hoe meer werknemers en bestuur van mekaar weet en bewus word van mekaar se standpunte, hoe meer wedersydse begrip is daar vir mekaar. Onder dié omstandighede, dit wil sê wanneer bestuur in gesprek verkeer met die werknemers en die werknemers se mening in ag neem, sal bestuursoptrede beter verstaan en makliker aanvaar word. Werkers se response oor deelname aan besluite oor veranderinge is ondermeer dat hulle:

- . meer aangetrokke of verbind sal voel tot die veranderinge en gevolglik minder weerstand sal toon teen verandering.
- . geken word in aangeleenthede in die onderneming wat hulle as 'n belangrike deel van die onderneming sal laat voel.
- . voorbereid is op wat moontlik gaan gebeur en hulle gevolglik dienoreenkomstig instel.

Sommige bestuurders neem die standpunt in dat bestuur hul taak of pligte in die hande van die werknemers plaas indien laasgenoemde se menings gevra word. Bestuur is glad nie verplig om aan die werknemers se versoeke of menings gehoor te gee nie, gevolglik is daar geen sprake van dat die beheer van die onderneming in die hande van die werkers kom nie. Wat wel gebeur is dat bestuur meer bewus is van die gedagtegang, vrese en voorkeure van die werknemers, gevolglik neem bestuur, dikwels onbewus, die werknemers se mening in hulle besluit in ag. Hoe goed die bestuur van 'n onderneming ook al is, kan hulle nie aan alles dink waaraan die werknemers dink nie. Bestuur moet gevolglik nie aanneem wat die werknemers se standpunt sal wees nie, maar hulle moet gevra word om hulle standpunt. In dié verband sê Adcock (1986:19) "... never try to be smart and decide what the people want." Dit is verstaanbaar dat elke werknemer, veral in groot ondernemings, se mening nie elke keer gevra kan word nie. Dit is in die eerste plek nie nodig om al die werknemers se mening elke keer te vra nie, en in die tweede

TABEL 4.2

REDES DEUR WERKNEMERS AANGEVOER WAAROM HULLE DEUR BESTUUR OM HULLE MENING GEVRA WIL WORD

Waarom mening gevra moet word	N	%
<u>JA</u>		
Gesamentlike idees lei tot positiewe resultate/ waardering vir standpunte	237	47,5
Kommunikasie te verbeter	95	19,0
Veranderinge sal makliker aanvaar word	40	8,0
Bestuur nie altyd bewus van alle dinge nie	36	7,2
Sommige veranderinge onaanvaarbaar	7	1,4
Ander	6	1,2
Subtotaal	421	84,3
<u>ONSEKER</u>		
Werkers het te min inligting	15	3,0
Geen terugvoering, ontmoedig deelname	5	1,0
Ander	8	1,6
Subtotaal	28	5,6
<u>NEE</u>		
Werker moet inval met wat bestuur besluit	23	4,6
Dit sal nie help nie, swarte se opinie onbelangrik	18	3,6
"Shop-steward" moet opinies oordra	5	1,0
Ander	4	0,8
Subtotaal	50	10,0
TOTAAL	499	100

plek moet bestuur sorg dra dat die opwaartse kommunikasie sodanig funksioneer dat die werknemers se mening in die normale vloei van inligting wel aan bestuur bekend word. Om die vloei van inligting te vergemaklik en te bespoedig kan groepe werknemers se mening gevra word in plaas van individuele werkers. Die benadering word hier (tabel 4.2) weer eens teëgekomp dat die werker moet inval met wat bestuur besluit. Indien dit 'n werknemer se benadering is kan bestuur sy gesindheid waardeer. Indien dit egter bestuur se benad-

ering is kan dit tot ernstige verhoudingsprobleme tussen werknemer en bestuur lei.

Werknemers beklemtoon ook die belangrikheid van terugvoering. Uit die werknemers se response blyk dit dat terugvoering deelname van werknemers aan ondernemingsaktiwiteite (insluitende kommunikasie) bevorder of stimuleer. Die werknemer se siening oor die vlak van kommunikasie in die onderneming is belangrik en dien as inspirasie om deel te neem aan kommunikasie-aktiwiteite. Skinner (1985 : 5) verwys na die algemene kommunikasieklimaat in die onderneming en voeg by dat werknemers pogings van bestuur waardeer om kommunikasie te verbeter.

HOOFSTUK 5

DIE WERKNEMER SE SIENING OOR DIE VLAK VAN KOMMUNIKASIE IN DIE ONDERNEMING

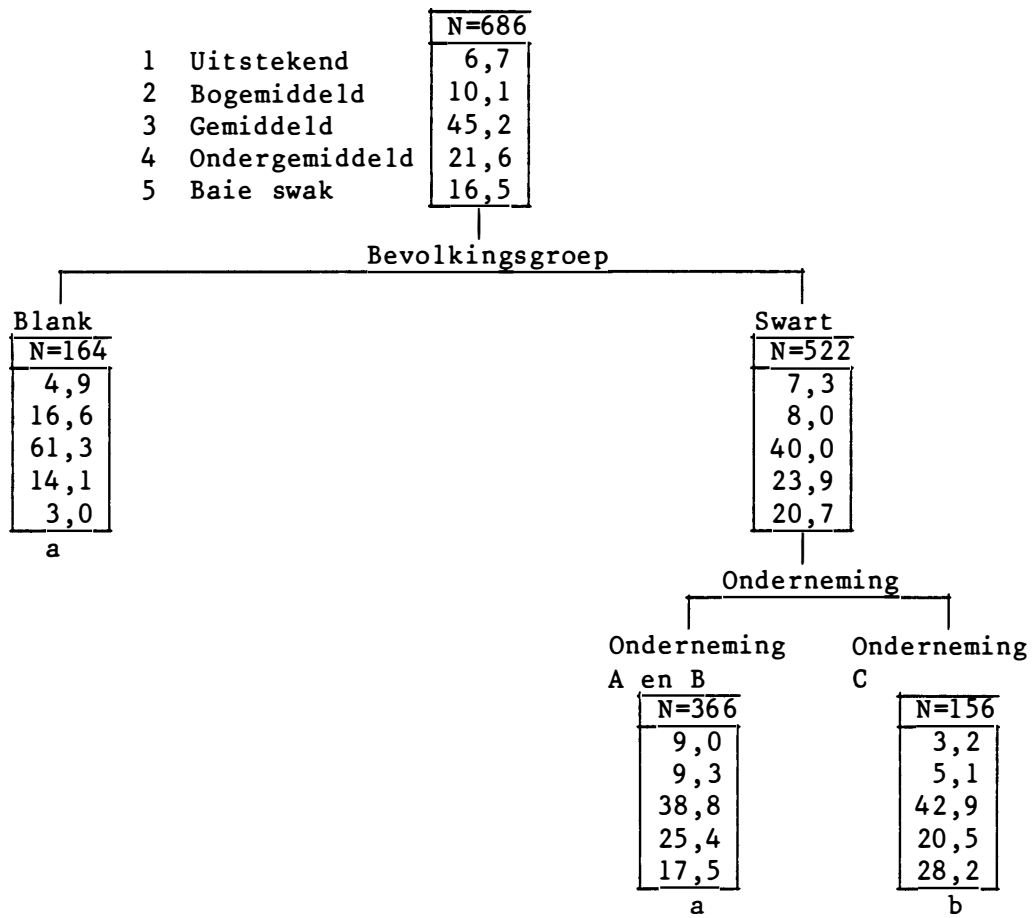
5.1 INLEIDING

In afwaartse kommunikasie is die werker aan die ontvangkant van die kommunikasiekanaal. Verder huldig die werker ook 'n besliste standpunt oor opwaartse kommunikasie in die onderneming waar bestuur aan die ontvangkant is. Daar is gepoog om die siening van die werknemer oor die algemene kommunikasievlak in die onderneming te peil met behulp van ondermeer 'n 5-puntskaal (kyk figuur 5.1). Hiervolgens was 45,2 % van mening dat kommunikasie gemiddeld was terwyl 16,8 % dit as bogemiddeld en 38,1% dit as ondergemiddeld gesien het. Die ewewig neig gevolglik na ondergemiddeld of swak met 'n rekenkundige gemiddeld van 3,3 op die 5-puntskaal waar 1=goed en 5=swak. Swart werkers ervaar die kommunikasievlak in die onderneming swakker as blanke werkers. Dit stem ooreen met inligting wat met ander vrae verkry en ontleed is in figure 3.1 en 3.3. Dit word hieruit duidelik dat daar ruimte vir bestuur bestaan om die beeld van kommunikasie in die onderneming te verbeter. Die beste wyse om dit te bewerkstellig is om kommunikasie self te verbeter. Figuur 5.1 toon dat daar wel verskille tussen verskillende ondernemings bestaan.

Dit is 'n aanvaarbare beginsel dat bestuur inligting selektief aan werkers verskaf aangesien alle inligting waaroor bestuur beskik, nie vir die werkers van belang is nie, en hulle ook nie interesseer nie. Indien die werkers onder die indruk verkeer dat bestuur in die reël en doelbewus inligting verswyg om die werkers onder 'n verkeerde indruk te bring, kan bestuur misluk in sy kommunikasieopgawing. 'n Atmosfeer van wedersydse vertroue tussen werker en bestuur is baie belangrik in enige onderneming en kan as 'n vereiste gestel word vir die implementering van veranderinge.

FIGUUR 5.1

WAT IS U SIENING VAN KOMMUNIKASIE IN U ONDERNEMING?



a = Geen verdere voorspelling is moontlik nie.

b = Die voorspeller is nie beduidend nie.

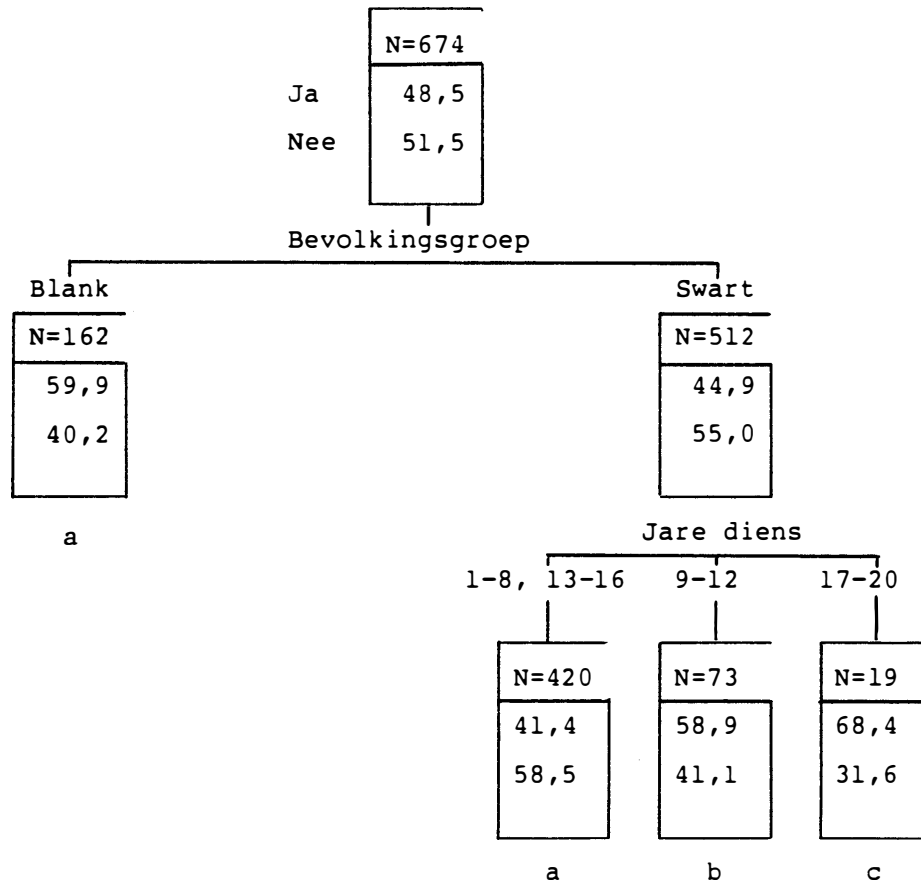
So 'n atmosfeer wek simpatie vir mekaar se standpunt en voorkom misverstand. Schurr en Turner (1982 : 59) sê in dié verband "a bad decision can be rescued by sympathetic handling of that decision by the workers, and a good decision can be ruined by misunderstanding." Bestuur sal soms foute maak, maar met wedersydse vertroue behoort die werkers "bestuursfoute" beter te aanvaar. Schurr en Turner (1982 : 59) beveel aan dat bestuur self sy frustrasies en mislukkings sowel as suksesse met sy werknemers moet deel. Wanneer daar 'n gesonde atmosfeer van vertroue in die onderneming bestaan is dit ook moontlik vir bestuur om meer "vertroulike" inligting aan die werknemers beskikbaar te stel sonder die vrees dat die inligting misbruik sal word. Lojaliteit verbeter gevolglik ook. Bestuur kan egter nie verwag om met 'n paar geïsoleerde pogings 'n gesonde vertrouensverhouding daar te stel nie. Dit sal slegs deur 'n volgehoue poging en harde werk bewerkstellig kan word, maar dit sal volgens Kossen (1983 : 83) 'n geloofwaardigheidsgaping, wat enige vorm van verandering by die werkers verdag maak, voorkom.

5.2 VOLLEDIGHEID VAN AMPTELIKE INLIGTING

In ooreenstemming met die inligting van figuur 5.1 was minder as die helfte van die respondente (48,5 %) van mening dat amptelike kommunikasie volledige inligting verstrek (kyk figuur 5.2). Die groep wat gevolglik van mening is dat amptelike kommunikasie nie altyd volledige inligting verstrek nie, is redelik groot. Net meer as 40 % van die blankes en 55 % van die swartes was dié mening toegedaan. Met so 'n groot werknemersgroep wat die amptelike kommunikasie as onvolledig waarneem kan dit nadelig inwerk op werker-bestuur-verhoudinge. Boodskappe wat wel volledig gekommunikeer word kan ook gesien word as onvolledige inligting of "halwe waarhede" omrede dié werknemers nie sal kan oordeel wanneer 'n berig wel volledig is nie. Indien bestuur in die verlede onbewus of doelbewus inligting verswyg of verdraai het, kan dit ernstige skade doen aan bestuur se beeld by die werkers.

FIGUUR 5.2

VERSTREK AMPTELIKE KOMMUNIKASIE VOLLEDIGE INLIGTING?



- a = Geen verdere voorspelling is moontlik nie
- b = Voorspeller is nie beduidend nie.
- c = N te klein vir verdere verdeling.

By 'n gebrek aan voldoende, geloofwaardige amptelike inligting, word inligting langs nie-amptelike kanale gegenereer. Hierdie soort berig staan bekend as 'n riemtelegram wat as 'n "ondergrondse gerug" beskryf word. (HAT Verklarende Handwoordeboek 1983 : 902.) Riemtelegamme bevat gevolglik 'n negatiewe element wat tot nadeel van die onderneming kan strek.

5.3 DIE VOORKOMS EN OMVANG VAN DIE RIEMTELEGRAM

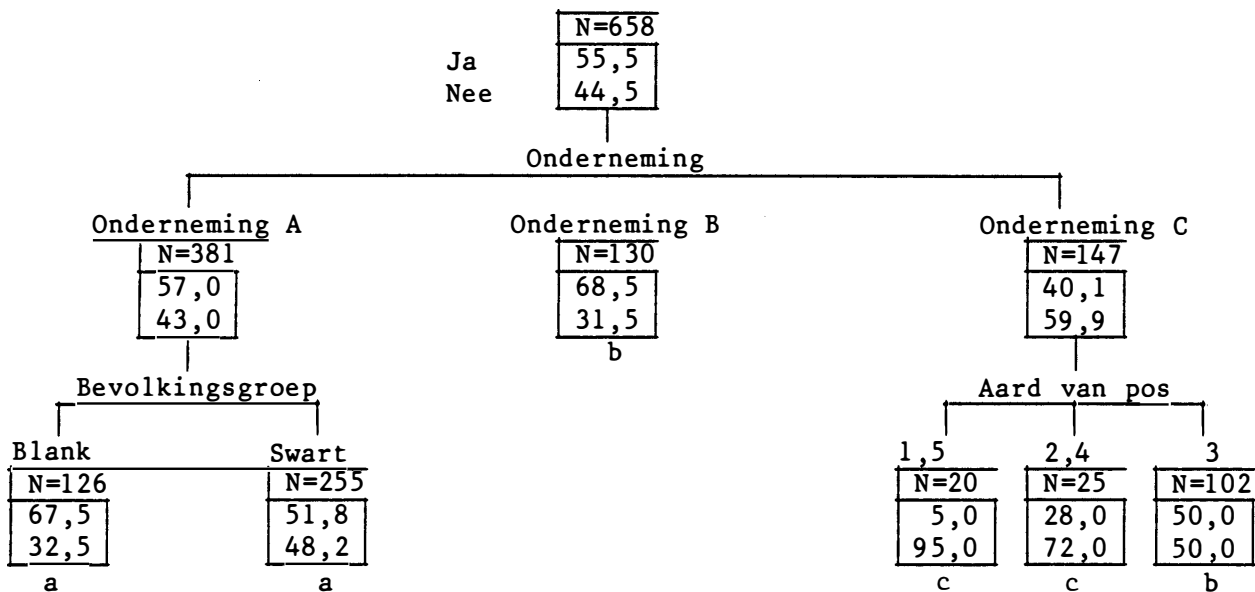
Die voorkoms van riemtelegamme staan direk in verband met die gehalte van die kommunikasie in die onderneming. Kossen (1983 : 84) is van mening dat riemtelegamme nie voorkom kan word nie, maar dat

dit wel moontlik is om dit te verminder deur die werknemers goed ingelig te hou, en dat bestuurders sorg moet dra dat daar nie 'n geloofwaardigheids gaping tussen bestuur en werknemers ontstaan nie. Riemtelegamme kan baie skadelik wees vir die onderneming byvoorbeeld deur 'n verlaging van die moraal van die werknemers. Bestuurders en alle persone in toesighoudende posisies moet 'n sensitiwiteit ontwikkel vir potensieel gevaarlike gerugte (riemtelegamme). Wanneer vertroue tussen werknemers en bestuur swak of afwesig is, kan dit grootliks bydra tot die negatiewe of nadelige gevolge van riemtelegamme. Vertroue en geloofwaardigheid kom volgens Kossen (1983 : 83) tot stand wanneer bestuursaksies, woorde (beloftes) volg.

Vir meer as die helfte van die respondente (55,5 %) is die riemtelegram 'n belangrike verskaffer van inligting (kyk figuur 5.3). Dit val dan ook op dat daar belangrike verskille tussen die onderskeie ondernemings voorkom, wat as bewys dien dat die vlak van kommunikasie vir die onderneming 'n belangrike rol speel in die voorkoms van die riemtelegram. Inligting wat deur die riemtelegram gedra word, word as redelik akkuraat en betroubaar deur die werknemers waargeneem. In dié verband het 53 % van die respondente 50 % en meer van die inligting wat deur die riemtelegram versprei word, as die waarheid bestempel. Dit kan gesien word as 'n groot voordeel dat so baie van die inligting as die waarheid bestempel word omrede die werknemers wel op dié manier ingelig word. Die vraag is watter skade of negatiewe uitwerking die res van die inligting, wat nie waar of akkuraat is nie, op die werknemers kan hê. Skinner (1985 : 8) het, in ooreenstemming met bogenoemde persentasie, bevind dat ongeveer 50 % van alle werknemers die riemtelegram as akkuraat bestempel, terwyl Glueck (1980 : 580) dit so hoog as 80-95 % stel. Ondanks die relatief hoë akkuraatheid verkies werknemers volgens Skinner (1985 : 8) om inligting op enige ander wyse te verkry as deur die riemtelegram. Hierdie bevinding behoort bestuur aan te spoor om die riemtelegram te neutraliseer deur voldoende amptelike inligting deur bestaande kommunikasiekanale te stuur.

FIGUUR 5.3

IS DIE RIEMTELEGRAM 'N BELANGRIKE VERSKAFFER VAN INLIGTING ?



- a = Geen verdere voorspelling is moontlik.
- b = Voorspeller is nie beduidend nie.
- c = N te klein vir verdere verdeling.

Aard van pos

- 1 = Klerklik/administratief
- 2 = Ambagsberoepe, tegnisi
- 3 = Operateurs
- 4 = Bestuur, toesighouers
- 5 = Diensberoepe

Tydens die onderhoude met die personeelbestuurders het dit geblyk dat amptelike kommunikasie by sommige deelnemende ondernemings van die riemtelegram as kommunikasiekanaal gebruik maak. Hierdie gebruik kan nie aanbeveel word nie omrede dit enersyds aan die riemtelegram 'n status verleen wat dit nie verdien nie en andersyds het bestuur geen beheer oor die vloei van die inligting nie. Die inligting kan maklik in 'n verdraaide of onvolledige vorm ontaard en selfs 'n teenproduktiewe uitwerking hê.

5.4 VOORKEURBRONNE VAN INLIGTING

Die huidige en voorkeurvolgorde van die bronne van inligting vir die werknemer kan van groot belang vir bestuur wees. Skinner (1985) bevind die voorkeur rangorde van hoofbronne van inligting vir die werker as:

- (1) onmiddellike toesighouer
- (2) klein groepbesprekings
- (3) hoofbestuur (-lede).

Hy beskou die belangrikste huidige bronne van inligting as:

- (1) onmiddellike toesighouer
- (2) die riemtelegram
- (3) werknemershandboeke en ander brosjures.

Naas bogenoemde inligting plaas die respondente van Skinner die riemtelegram in die laaste (vyftiende) posisie van voorkeur terwyl dit die tweede belangrikste bron van inligting is. Skinner se respondente plaas topbestuurslede derde wanneer hulle aantoon watter bron van inligting hulle verkies, terwyl dit elfde posisie bekleed wanneer die huidige bron van inligting aangetoon moet word. Ten tye van die implementering van veranderinge, veral belangrike of ingrypende veranderinge, moet bestuurslede baie meer sigbaar wees

vir werknemers en hulle openlik ten gunste van die veranderinge uitspreek. Hierdeur sal hulle hul aan die veranderinge verbind wat geen twyfel by werknemers laat oor bestuur se erns met die implementering van die veranderinge nie. Die rol van die toesighouer as kommunikator en bestuurder word met die inligting verder onderstreep. Alhoewel die onmiddellike toesighouer die eerste plek inneem as die huidige bron van inligting word hy grootliks onderbenut in die kommunikasieproses.

5.5 VOORSTELLE OM KOMMUNIKASIE TE VERBETER

Uit inligting wat in hierdie hoofstuk verstrek is, blyk dit dat daar veel ruimte bestaan om bestuur-werker- en werker-bestuur-kommunikasie te verbeter. Daar is ook voorstelle van die respondente gevra oor wat bestuur kan doen om kommunikasie te verbeter (vraag 19, bylae A). Die voorstelle word in tabel 5.1 genoem maar dit is belangrik om in meer besonderhede daarna te kyk. Geen noemenswaardige verskille tussen blank en swart kom in die voorstelle voor nie. Die belangrikste rede wat deur 40,5 % van die respondente aangedui is, is dat bestuur geleenthede en kanale vir die werkers moet skep en in stand hou sodat hulle met bestuur kan kommunikeer. Terselfdertyd is die belangrikheid van terugvoer deur die respondente beklemtoon (rede 1, tabel 5.1). Op die belangrike rol van die toesighouer is reeds gewys. Die tweede belangrikste metode wat bestuur kan aanwend om kommunikasie te verbeter is om meer gebruik te maak van klein groep-byeenkomste of vergaderings. Skinner (1985 : 5) beklemtoon ook hierdie aspek. Dit kan gewoonlik binne werkgroepverband gedoen word. Groot (massa) byeenkomste geniet lae steun onder die werknemers (die 12de posisie uit 15, Skinner 1985 : 5) gevolglik moet die groepe verkieslik uit nie meer as \pm 30 werkers bestaan nie. Dit wil voorkom of werkers kleiner groepe verkies aangesien hulle dit as meer persoonlike aandag ervaar.

TABEL 5.1

VOORSTELLE OM KOMMUNIKASIE IN DIE ONDERNEMING TE VERBETER

Belangrikste voorstelle vir die verbetering van kommunikasie	N	%
1 Vergaderings, besprekings, terugvoering	272	40,5
2 Menseverhoudinge verbeter	122	18,2
3 Kommunikasiesistelsel vestig in onderneming	83	12,4
4 Meer tersaaklike inligting moet betyds verskaf word	72	10,7
5 Bestuur moet nie diskrimineer teen laervlakwerkers nie	42	6,3
6 Kommunikasie is goed/uitstekend	41	6,1
7 Weet nie/ander	39	5,8
TOTAAL	671	100

'n Hoë prioriteit word deur die respondente aan die verbetering van menseverhoudinge as 'n vereiste vir die verbetering van kommunikasie (rede 2, tabel 5.1) verleen. Menseverhoudinge en kommunikasie kan moeilik geskei word, gevolglik behoort 'n verbetering van een 'n verbetering van die ander tot gevolg te hê. Wanneer die vlak van kommunikasie tussen bestuur en werkers hoog is, lei dit noodwendig tot 'n verbetering van verhoudinge, terwyl goeie verhoudinge nie moontlik is met swak of geen kommunikasie nie.

Voorbeelde wat die werkers genoem het om menseverhoudinge te verbeter (rede 2, tabel 5.1) is die volgende:

- . Opregte belangstelling van bestuur. Bestuur moet sy werksmense ken, byvoorbeeld waar hulle woon, hoe hulle by die werk kom en wat hulle lewensomstandighede is.
- . Die werker moet gerespekteer word, gevolglik wil hy/sy ingelig word oor sake wat hulle raak.

- . Bestuur moet meer en beter luister na werkers en begrip toon vir die werkers se probleme.
- . Wedersydse vertroue moet gekweek word deur regverdige optrede.
- . Persoonlike kontak met individuele werkers. Die werker wil meer betrek word by ondernemingsaktiwiteite - selfs besluitneming.

Nog 'n voorstel wat die respondente gemaak het om kommunikasie in die onderneming te verbeter is om 'n kommunikasiestelsel in die onderneming te vestig. Die afleiding kan gemaak word dat dié werknemers (12,4 %) onder die indruk verkeer dat daar geen kommunikasiestelsel in die onderneming bestaan nie wat 'n ernstige leemte sou wees. Bestuur moet gereeld die kommunikasiemetodes en stelsel ondersoek om dit meer doeltreffend te maak. Indien een betrokke metode, byvoorbeeld omsendbriewe, nie die verlangde resultate lewer nie, sou dit verkeerd van bestuur wees om 'n onverskillige houding daaroor in te neem en die onus op die werkers te plaas om ingelig te word. Dit is primêr bestuur se taak om die werknemer ingelig te hou - om daarin te slaag moet bestuur alle moontlike metodes in werking stel om in die doel te slaag. Daar is uitgawes verbonde aan kommunikasie waarvoor bestuur moet begroot.

5.6 VERBETERING VAN BESTUUR-WERKER-VERHOUDINGE

In die vraelys (bylae A, vraag 24) is 'n vraag ingesluit wat die werknemers geleentheid gee om voorstelle te maak oor hoe bestuur verhoudinge in die onderneming kan verbeter. Volgens Koontz et al. (1980 : 689) is een van die belangrike doelwitte van kommunikasie juis om verhoudinge te verbeter. Die een is gevolglik nie moontlik sonder die ander nie. Response op hierdie vraag toon groot ooreenkoms met die response op die vraag hoe bestuur kommunikasie kan verbeter (kyk tabel 5.1).

Soos verwag kan word is die verbetering van kommunikasie die belangrikste voorstel (39,4 %) om verhoudinge in die onderneming te

TABEL 5.2

VOORSTELLE OM VERHOUDINGE TUSSEN BESTUUR EN WERKERS TE VERBETER

Om verhoudinge te verbeter	N	%
1 Kommunikasie verbeter	268	39,4
2 Menseverhoudinge verbeter	180	26,5
3 Werksomstandighede verbeter	54	7,9
4 Nie diskrimineer nie	51	7,5
5 Inligting verskaf	44	6,5
6 Só voortgaan	27	4,0
7 Opleiding verskaf aan almal	21	3,1
8 Politieke situasie moet verander	14	2,1
9 Weet nie	14	2,1
10 Sosiale verkeer tussen bestuur en werkers	7	1,0
TOTAAL	680	100

verbeter (tabel 5.2). Aspekte wat spesifiek deur die respondente genoem is met betrekking tot die verbetering van kommunikasie (rede 1, tabel 5.2), is die volgende:

- . meer en beter formele en informele kommunikasie op alle vlakke;
- . werkers wil die geleentheid gegun word om self te kommunikeer, idees voor te stel, by besluitneming betrek te word en aktief by die kommunikasiestelsel betrek te word;
- . werknemers plaas klem op direkte skakeling met bestuur self, deur eerlike en intensiewe kommunikasie.

Die tweede belangrikste voorstel wat die respondente gemaak het (26,5 %) hou verband met bestuur se houding teenoor die werknemer. Die volgende punte is van die belangrikste aspekte wat genoem is: (Dit volg nie noodwendig in volgorde van belangrikheid nie.)

- . Bestuur moet 'n diktatoriale of outokratiese bestuurstyl laat vaar.
- . Bestuur moet in sy optrede regverdig, streng, eerlik en vriendelik optree.
- . Bestuur moet 'n persoonlike belangstelling in die werkers toondeur gereelde kontak.
- . Werkers moet vertrou word.
- . Beloftes moet nagekom word.
- . Bestuur moet na die werkers luister voordat besluite geneem word.
- . Probleme en griewe moet in 'n ernstige lig beskou word en vinnig opgelos word.
- . Bestuur moet in sy erkenning van goeie prestasies en veroordeling van swak prestasie spesifiek en direk wees.

Die derde belangrikste voorstel wat die werknemers gemaak het om verhoudinge te verbeter is om werkomstandighede te verbeter (rede 3, tabel 5.2). Uit sommige voorstelle wat in hierdie verband genoem is, word dit duidelik dat sommige van die werknemers min begrip het vir die werking en ekonomie van die onderneming. Werkers voel byvoorbeeld dat dit onregverdig is om hulle te "straf" met korter werkure en minder betaling indien die onderneming minder produkte verkoop in die swak ekonomie waarvoor hulle nie verantwoordelik is nie. Omdat slegs opbouende voorstelle 'n bydrae tot die verbetering van verhoudinge kan maak, word die volgende aspekte in dié verband genoem:

- . Samewerking moet plaasvind tussen bestuur en werkers oor werksomstandighede.
- . Meer verantwoordelikhede moet gedelegeer word,
- . Strategiese planne moet vooraf bespreek en bekend gemaak word.
- . Die gebruik om byvoordele af te water en voortdurend daaraan te skaaf, moet gestaak word.
- . Voldoende fasiliteite (bv. 'n kantien) moet voorsien word.

Die vierde belangrikste rede (tabel 5.2) staan in verband met onregverdige optrede of diskriminasie:

- . Gelyke behandeling, gelyke betaling vir gelyke werk, gelyke voordele en regte word deur die respondente bepleit.
- . Vergaderings tussen blank en swart werkers moet gehou word.
- . Reëls en regulasies moet op almal van toepassing wees.

Bogenoemde aspekte klink redelik aanvaarbaar vir toepassing. Die volgende geval belig egter die ander kant van die saak. Bestuurslede het per geleentheid wyn saam met hul middagete geniet. Sommige swart werkers wat dit gesien het, het daarin toestemming gesien om oor middagete te "drink" wat tot hulle ontslag gelei het. Vir hulle was dit 'n onregverdige toepassing van die reëls en regulasies wat duidelik stipuleer dat personeel wat op die perseel tydens kantoorure drank gebruik hom/haar blootstel aan ontslag.

Die vyfde voorstel wat genoem is, is die verskaffing van inligting. Dit is nie by die belangrikste aspek naamlik die verbetering van kommunikasie gevoeg nie, omrede daar spesifieke inligting is wat die werknemers van bestuur wil verneem. Die volgende aspekte blyk die belangrikste te wees:

- . Alle werkers moet ingelig word - nie net dié wat betrokke is nie. Dit sal onsekerheid uit die weg ruim.
- . Beleidsrigtings en toepassings van veranderinge moet vóór implementering bekendgemaak en bespreek word. Dit mag meebring dat besluitneming en kommunikasie meer vaartbelyn gemaak moet word.
- . Werknemers verwag dat "langtermyn inligting" aan hulle verskaf sal word. (Kyk ook hoofstuk 3 : 37.) Indien dit gedoen word verskaf dit aan hulle 'n gevoel van erkenning en sekerheid.
- . Toesighouers moet goed ingelig bly om as 'n effektiewe skakel tussen bestuur en die werkers te dien.
- . Bestuur moet spesifiek wees met duidelike, kort verstaanbare boodskappe.

- . Opgvolgaksies moet onderneem word sodat bestuur hom daarvan kan vergewis dat die werkers die boodskap goed verstaan.
- . Finansiële en ander situasies van die onderneming moet aan die werkers bekendgestel en verduidelik word.
- . Gerugte (riemtelegramme) moet so gou moontlik ontken of bevestig word.
- . Terugvoering moet aan die werknemers gegee word.

Die laaste aspek wat bespreek word is die kwessie van die verskaffing van opleiding. In dié geval het die respondente voorgestel dat:

- . alle werknemers opgelei word om nuwe situasies die hoof te bied, en hulleself te verbeter.
- . opleiding verskaf moet word in kommunikasietegnieke en aspekte van menseverhoudinge sodat die hele onderneming daarby baat. Klem is ook geplaas op opleiding van die toesighouer in bogenoemde aspekte.
- . opleiding verskaf moet word in die verbetering van gehalte, produktiwiteit en beplanning.
- . opleiding verskaf moet word aan personeel voordat hulle bevorder word sodat hulle die nuwe rol suksesvol kan vervul.

Alhoewel sosiale verkeer deur slegs 1 % van die respondente genoem is, het een onderneming klein groepe werkers saam met bestuurslede na-ure sosiaal by mekaar gebring, met goeie gevolg. Dit bring 'n openheid en gemoedelikheid in die werker-bestuur-verhouding wat vele voordele inhou. Bogenoemde aspekte is deur die respondente genoem en is waarskynlik nie 'n volledige lys van alle moontlikhede nie.

5.7 VERANDERING EN DIE GEVOEL VAN SEKURITEIT

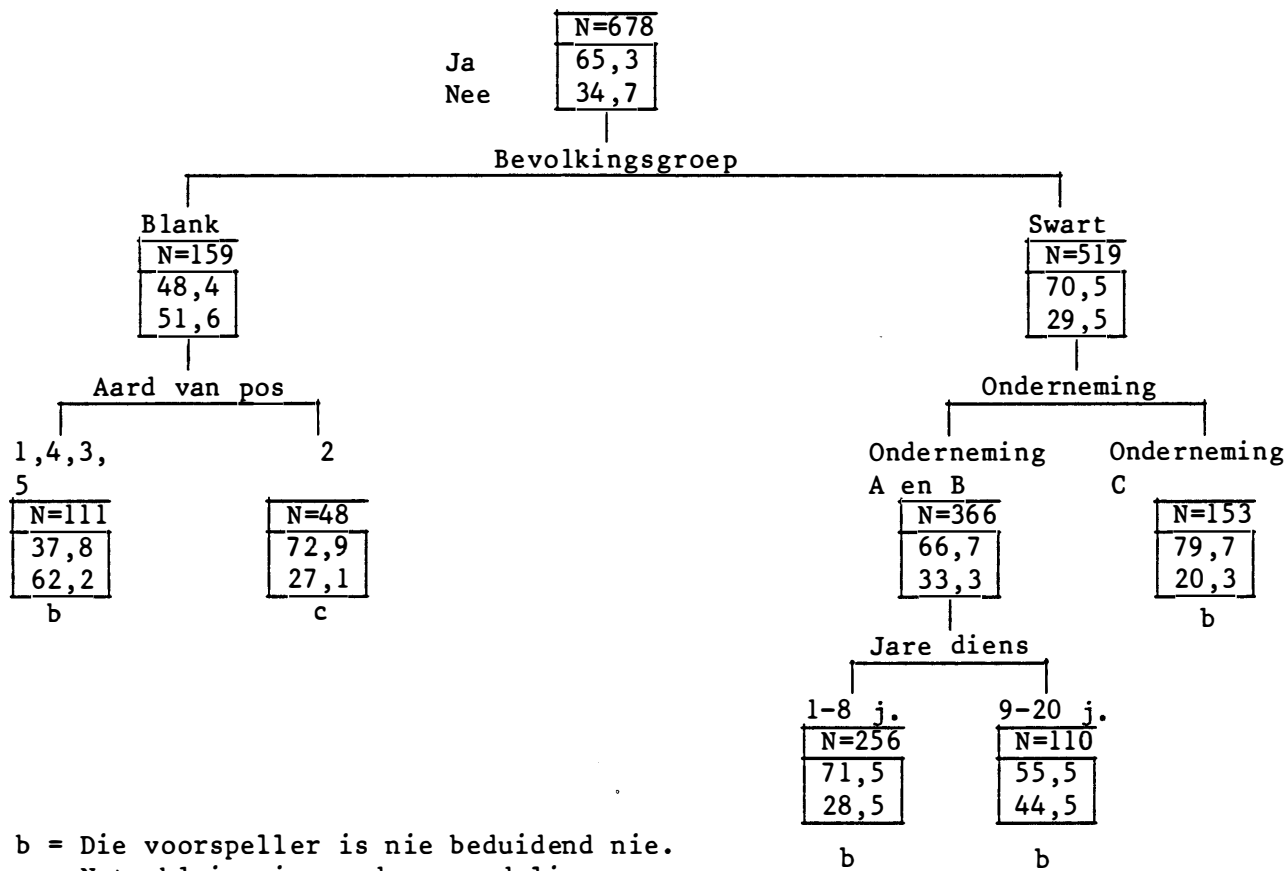
Die onsekerheid by werkers neem gewoonlik toe ten tye van vinnige verandering. Dit is juis onder hierdie omstandighede dat bestuur

en werkers meer as gewoonlik moet kommunikeer om enige onsekerheid vroegetydig uit die weg te ruim - voordat verhoudinge daaronder lei. Byna twee uit elke drie respondente het te kenne gegee dat hulle onseker voel oor hulle toekoms by die onderneming (kyk figuur 5.4). Dit is relatief hoog ten spyte van die swak ekonomiese toestand wat tydens die ondersoek geheers het. Net soos met die inligting in figure 3.1, 3.2 en 3.3 toon die blankes meer optimisme of tevredenheid as in die geval van die swart werkers. Ondanks die hoër sekuriteitsgevoel by blanke werkers, vorm die onseker-groep 48,4 % van die blankes teenoor 70,5 % van die swartes. Hierdie persentasies is so hoog dat bestuur ernstige kommer daarvoor behoort te hê. Onderneming C se personeel toon duidelik 'n groter gevoel van onsekerheid. Dit is ook die onderneming waar die gehalte van die kommunikasie die swakste aangeslaan word. Interessant is egter dat C se werkers weer meer as die ander geneig is om bestuur te glo as hulle iets sê. Die inligting lyk teenstrydig, maar 'n mens moet onthou dat kommunikasie en die vertrouensklimate wat daardeur geskep word vele fasette het en dat daar geen eenduidige oorsaak - gevolgreaksie is nie.

By die ondernemings wat deelgeneem het, het afdankings weens die swak ekonomie ook voorgekom wat onsekerheid verder laat toeneem het. Onder sulke omstandighede het bestuur 'n besondere taak om onnodige vrees en selfs paniek te voorkom. Die beste wyse om daarin te slaag is om met eerlike kommunikasie die werkers in te lig sodat hulle begrip verkry van bestuursprobleme rondom byvoorbeeld afdankings en korter werkure. Volgens die gegewens in tabel 5.3 verwys respondente na onsekerheid binne die onderneming. Bestuur het normaalweg beheer daarvoor om hierdie onsekerhede deur kommunikasie met die werknemers te verhoed.

FIGUUR 5.4

VOEL U ONSEKER OOR U TOEKOMS BY DIE ONDERNEMING?



b = Die voorspeller is nie beduidend nie.
 c = N te klein vir verdere verdeling.

Aard van pos

- 1 = Klerklik/administratief
- 2 = Ambagsberoepe, tegnisi
- 3 = Operateurs
- 4 = Bestuur, toesighouers
- 5 = Diensberoepe

TABEL 5.3

VOEL U ONSEKER OOR U TOEKOMS BY DIE ONDERNEMING?

Redes	N	%
JA, VOEL ONSEKER		
Ekonomiese toestand	264	38,5
Onsekerheid oor omstandighede binne die onderneming	127	18,5
Bestuursoptrede, byvoorbeeld onregverdige optrede, persoonlike vetes en konflik met toesighouers	51	7,4
Ander persoonlike oorwegings soos swak salaris en byvoordele	12	1,8
Politieke redes	4	0,6
Ander	2	0,3
Subtotaal	460	67,1
NEE, VOEL NIE ONSEKER	225	32,9
TOTAAL	685	100

HOOFSTUK 6

6.1 SAMEVATTING

Hierdie ondersoek oor die hantering van verandering in 'n onderneming is beperk in die sin dat slegs drie ondernemings aan die ondersoek deelgeneem het. Die empiriese gedeelte van die ondersoek is gebou rondom die wyse waarop bestuur 'n baie belangrike verandering, naamlik die vermindering in werkure, aan die werkerskorps oorgedra en hanteer het. Vermindering van werkure is 'n diepgaande verandering. Nie alleen word die lone van die personeel geraak nie, maar dit beïnvloed ook verlof, pensioene en ander diensvoorwaardes. Op die psigologiese vlak word selfs die personeel wat nie direk by die stap betrokke is nie, ook geraak want wanneer 'n gedeelte van die personeel se werkure verminder word, ontstaan daar 'n algemene gevoel van onsekerheid by baie van die werkers.

Die drie ondernemings het 'n totale arbeidsmag van 6 240 van wie 2 500 deur die verandering geraak is. Van die getal is 732 (29 %) by die ondersoek betrek. Die verhouding van blank tot swart in die ondersoekgroep is min of meer 1:3. Daar moet ook duidelik daarop gewys word dat die drie ondernemings in hul bestuursbeleid as vooruitstrewend beskou moet word. Dit sou byvoorbeeld moontlik en goedkoper gewees het om personeel af te dank in plaas van om werkure te verminder. Laasgenoemde verhoog die koste van personeeladministrasie in verhouding tot die aantal persone in diens. Die besture van die ondernemings staan dus nie onverskillig teenoor hul werkers nie. Al drie die ondernemings poog ernstig om verandering op 'n aanvaarbare wyse te implementeer. Dit is waarskynlik deels as gevolg hiervan dat die ontledings min verskille tussen die ondernemings aantoon. Bestuurslede was ook van mening dat werkers betyds en voldoende ingelig is, dat goeie kommunikasiekanale bestaan en dat bestuur voldoende inligting aan die werkers verskaf. Die werkers ervaar egter die situasie in baie opsigte heel verskillend en dit is duidelik uit die resultate dat daar baie ruimte vir verbetering bestaan. Die persentasie werkers wat van mening was

dat hulle nie vooraf ingelig is nie, is steeds onaanvaarbaar hoog. By een van die ondernemings sê 23 % dat hulle nie vooraf ingelig is nie. Verder het die werkers duidelike voorkeure oor waarvandaan hulle die inligting sou wou bekom en hoe dit aan hulle oorgedra moet word. Daar is ook soms duidelike verskille tussen blanke en swart werkers se persepsies van die doeltreffendheid van die kommunikasie. Swartes is byvoorbeeld minder tevrede met die redes wat bestuur vir hul optrede verstrekk; is minder geneig om bestuur se redes te glo en waar 78 % van die blankes meen dat die bestuur van die ondernemings die belange van die werkers op die hart dra is dit die geval by ongeveer 42 % van die swart werkers. Swartes meen ook in 'n veel groter mate as blankes dat bestuur nie na wense na werkers luister nie (51 % teenoor 8 %). Die oorsaak van die verskille in persepsie en houding moet waarskynlik in taal- en kultuurverskille, vlak van kennis, posisie in die organisasie en miskien ook in die wyse van kommunikasie gesoek word. Omdat die navorsing toon dat verskille voorkom, (die swartes neig byvoorbeeld om negatiewer as die blankes te wees) moet bestuur besondere aandag aan die oordrag van inligting aan swart werkers gee. Daar moet in gedagte gehou word dat dit veral die laer kaders in die arbeidsmag is (en dus gewoonlik swart) wat min werksekuriteit het en die meeste deur negatiewe veranderinge geraak word.

Bestuur is ook geneig om die werkers in die laevlakposte nie te "raadpleeg" wanneer veranderinge ingestel word nie. Omdat die meeste van die swart werkers in sodanige poste werksaam is, is hulle dan ook dié groep wat voel dat hulle nie geraadpleeg word nie - en blank sowel as swart wil geraadpleeg word (84 % wil graag hul mening gee).

Die redes wat hulle vir raadpleging noem skyn nie onredelik te wees nie want die meeste voer aan dat gesamentlike idees tot positiewe resultate en waardering vir mekaar se standpunt lei. Hulle voer ook aan dat kommunikasie verbeter en veranderinge makliker aanvaarsal word. 'n Mens het natuurlik begrip vir bestuur se dilemma want in baie gevalle is die opsies wat vir bestuur oop is beperk en kan

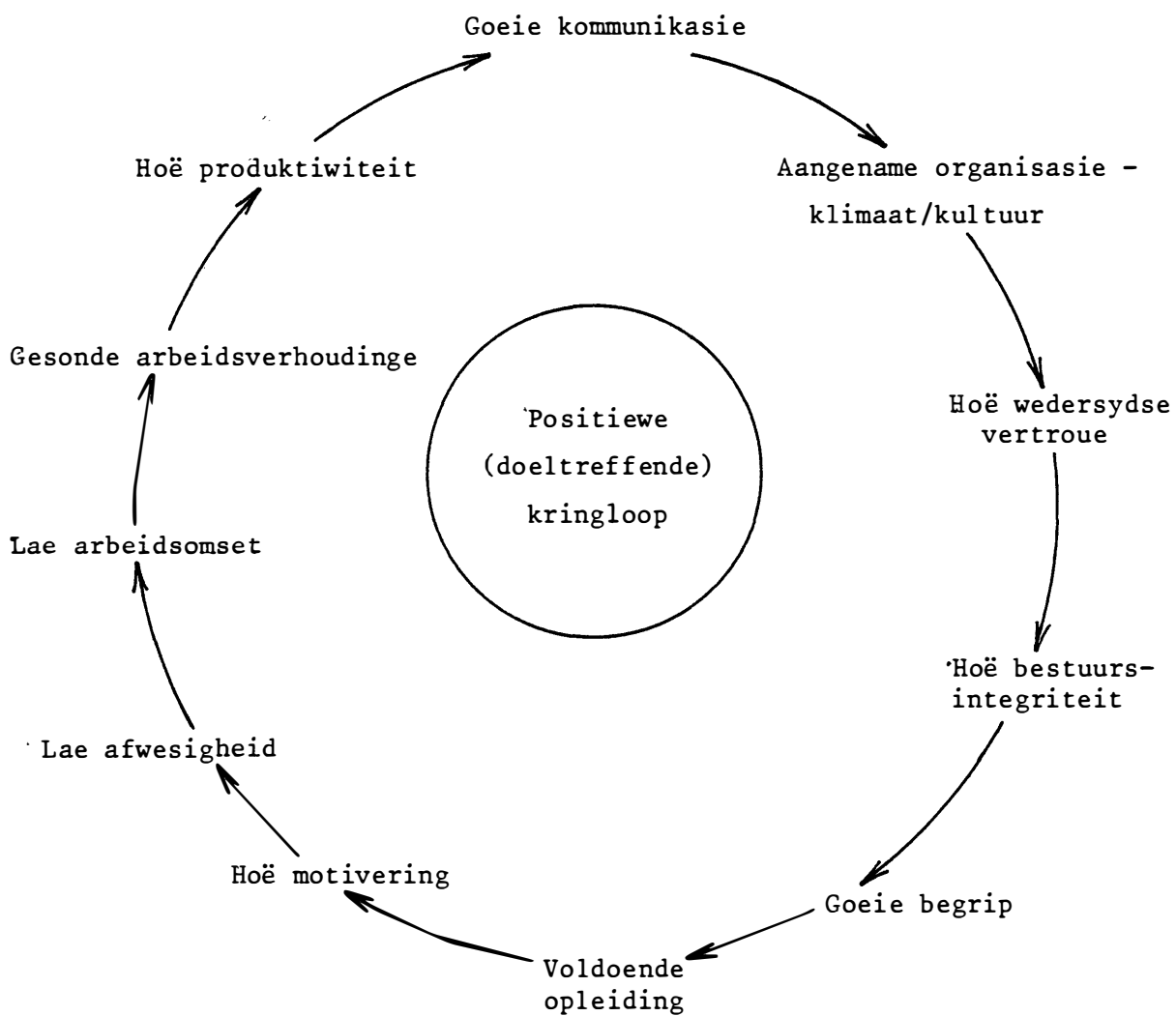
daar nie juis sprake van raadpleging wees nie. In die verandering wat in die studie as voorbeeld geneem is, sou bestuur waarskynlik kon kies tussen vermindering van personeel of vermindering van werkure. Die mening van werkers sou dus sonder veel probleme ingewin kon word, omdat bestuur se keuse sonder twyfel in belang van die werkers was. In gevalle waar bestuur geen opsies het nie, is die probleem van raadpleging moeiliker en terselfdertyd sal veel meer tyd aan die verduideliking van die gebrek aan opsies gegee moet word, wat ook, indien dit met finesse gedoen word, as raadpleging deur die werkers belewe kan word.

Aangesien die implementering van 'n belangrike verandering deel van bestuur se taak is, sal die taak in ooreenstemming met die besigheidsfilosofie van die onderneming uitgevoer word. Is die bestuurstyl outokraties sal die veranderinge ook op 'n outokratiese wyse uitgevoer word. Die bestuurstyl van 'n onderneming lê êrens tussen die pole van die outokratiese en die demokratiese. Alle funksionele dele van 'n onderneming sowel as die bestuursfunksies vorm 'n geïntegreerde geheel. Die implementering van verandering kan dus nie los van ander bestuursaktiwiteite gesien word nie.

As 'n onderneming oor 'n demokratiese of deelnemende bestuurstyl beskik kan verwag word dat alle aspekte mekaar onderling positief sal beïnvloed tot voordeel van die hele onderneming. (figuur 6.1). Die kringloop in figuur 6.1 begin by goeie kommunikasie aangesien dit vir hierdie ondersoek van besondere belang is. Elke goeie eienskap kán aanleiding gee tot 'n volgende goeie eienskap maar volg nie noodwendig nie. 'n Aangename organisasieklimaat en -kultuur sal byvoorbeeld nie noodwendig geskep word met goeie kommunikasie nie. Met swak kommunikasie is 'n aangename organisasieklimaat en -kultuur egter onmoontlik, in welke geval daar 'n "bose kringloop" kan ontstaan. Figuur 6.1 impliseer nie oorsaak en gevolg nie, maar verskaf 'n poging om die interaksie tussen positiewe eienskappe te verduidelik en aan te toon hoekom 'n aspek, byvoorbeeld produktiwiteit, nie in isolasie hanteer kan word nie.

FIGUUR 6.1

INTERAKSIE TUSSEN POSITIEWE EIENSKAPPE



Indien die omstandighede in 'n organisasie by benadering die situasie soos in figuur 6.1 voorgestel, sou weerspieël, behoort dit vir die werknemer nie 'n probleem te wees om deel van die onderneming te voel nie, soos byna 75 % van die respondente dit wel ervaar het. Die saambindende effek van goeie kommunikasie moet nie onderskat word nie.

6.2 AANBEVELINGS

Beplande veranderinge kan in verskillende stappe ingedeel word. Verskeie faktore (agitasie, intimidasie, ens.) binne en buite die onderneming sal 'n invloed uitoefen op die veranderingsprosesse maar die stappe behoort as riglyne, wye toepassing te vind. Die stappe kan verdeel word in drie fases naamlik ontvriësing, verandering of beweging en bevriësing (figuur 6.2).

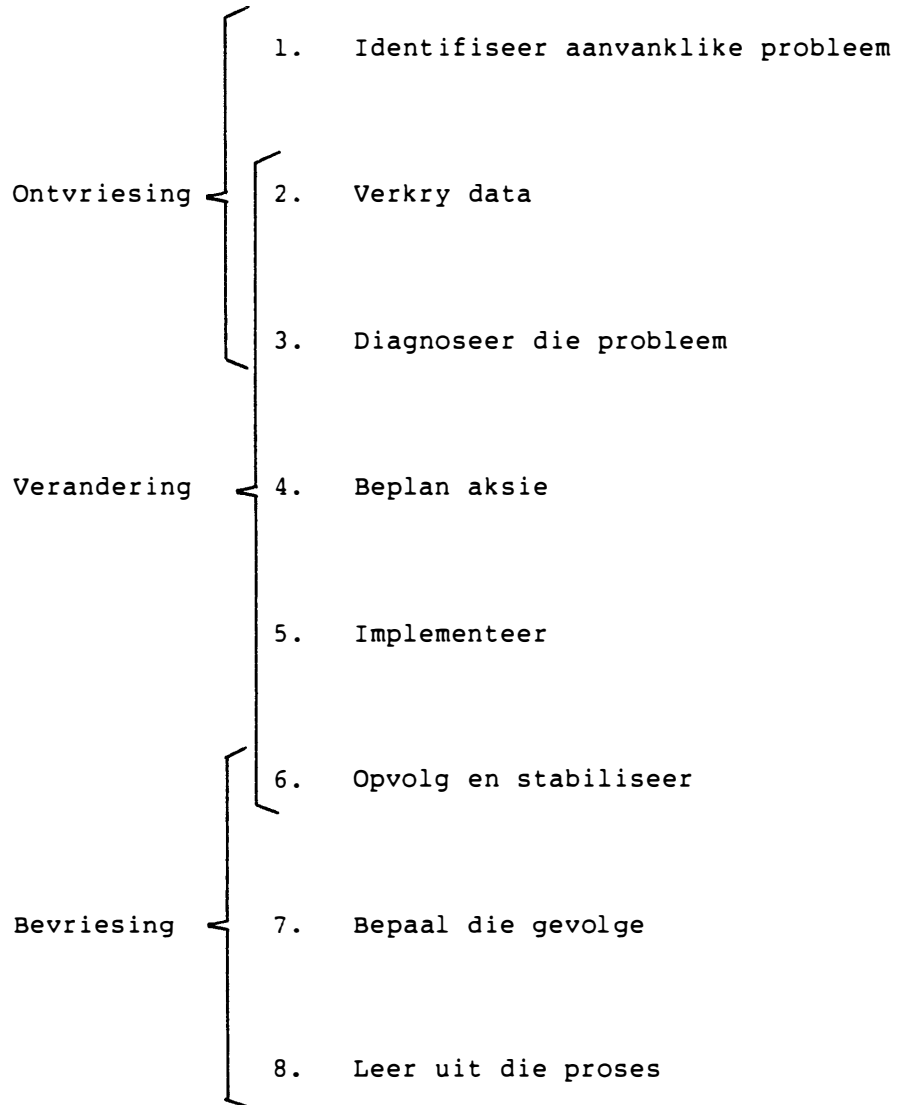
Tydens die eerste stap kom bestuur, of enige ander individu of groep werknemers, tot die besef dat 'n verandering in die status quo nodig of onafwendbaar is. Hulle raak dus bewus van 'n probleem. Die gehalte van die metode waardeur probleme geïdentifiseer word kan grootliks verbeter word deur die werknemers wat betrokke is, te laat deelneem aan die hele veranderingsproses. In dié verband beklemtoon Wessels (1986 : 6) werknemerdeelname veral wanneer inkortings soos die werk van korter ure, gemaak word.

In die tweede stap word voldoende relevante inligting ingewin hoofsaaklik by ander bestuurslede. Ondervinding met vorige data-insamelingsepisodes kan werknemers se bereidheid om saam te werk beïnvloed, byvoorbeeld wanneer vorige data-insamelingspogings geen verandering in die praktyk meegebring het nie, sal werknemers minder bereid wees om saam te werk. Vertroue is 'n belangrike dimensie in die implementering van verandering.

In die derde stap word die probleem na bestudering van alle inligting omskryf en sy trefwydte bepaal. Dit is uiters belangrik om in hierdie stap vas te stel wie almal deur die verandering geraak

FIGUUR 6.2

STAPPE IN 'N BEPLANDE VERANDERINGSPROSES



BRON: French, Kast & Rosenzweig, 1985 : 569.

sal word. French et al. (1985 : 570) beklemtoon deelname van die betrokkenes en sê; "People are more inclined to 'own' a problem if they have been involved in its diagnosis".

'n Aksieplan of scenario, stap vier, word geformuleer om alternatiewe en hulle implikasies te ondersoek. Naas bogenoemde moet 'n tydskedule opgestel word, wat aandui wát gedoen moet word, deur wie en op watter tydstip. Indien die veranderingsproses deeglik beplan word kan betrokkenes betyds ingelig word.

Tydens die vyfde stap word die veranderingsproses geïmplementeer. Bestuur is veral betrokke tydens dié stap om probleemgevalle te hanteer. Met ander woorde die implementeringsproses moet bestuur word. Bestuur se steun aan personeel wat verantwoordelik is vir die implementering van die verandering is onontbeerlik.

Die opvolging van die verskillende aksies en die stabilisering van die situasie vorm stap ses. Daar bestaan 'n taamlik algemene neiging by organisasies om na die meer bekende terug te glip as bestuur nie doelbewus toesien dat verandering gevestig raak nie. In die geval van veranderinge wat in die studie die onderwerp was, naamlik verkorte werkure, is hierdie stap uit die aard van die saak nie ter sake nie. Die hele veranderingsproses moet met sorg hanteer en gelei word soos die verskillende fases ontvou.

In die volgende stap, stap sewe, naamlik die bepaling van die gevolge van die verandering, word veral gekyk na aanpassings wat nodig kan wees in die bestuursprosesse en organisasiestruktuur, as gevolg van die effek van die verandering.

Met die laaste stap (stap 8) ontleed bestuur die beplanning en implementering van en die beheer oor die hele veranderingsproses. Swak punte of punte van kritiek word bestudeer om in die toekoms daarop te verbeter. Bestuur kan gevolglik elke veranderingsproses as 'n leerproses beskou.

Dit blyk gevolglik duidelik dat dit nie moontlik is om verandering op 'n aanvaarbare wyse te implementeer sonder goeie kommunikasie nie. Die breedste moontlike deelname deur die werkers aan die identifisering en implementering van die verandering sal die aanvaarbaarheid van die verandering verhoog en behoort ook 'n heilsame uitwerking op arbeidsverhoudinge te hê veral omdat bestuur se geloofwaardigheid ook as gevolg daarvan sal toeneem.

CHAPTER 7

7 SUMMARY

This investigation into the handling of change by organizations is limited in the sense that only three firms participated. The empirical research examined the way in which a very important aspect of change, namely reduced working hours, was handled by the managers of the three firms. It also examined how this change was communicated to the labour force. Reducing working hours has far-reaching consequences not only for the personnel's wages but also in terms of leave, pensions and other service conditions. At the psychological level personnel who are not directly involved are also affected because of the general feeling of insecurity brought about by such change.

The three firms had a total labour force of 6 240. Of the 2 540 workers affected by the measures, 732 (29 %) were involved in the investigation. The ratio of black to white workers who were interviewed, was approximately 1:3. The three firms had a progressive management policy. For instance it would have been less expensive simply to have dismissed personnel instead of reducing their working hours. The latter raises the cost of personnel administration in relation to the number of employees. Thus the managers in all of the three organizations involved were not indifferent to the plight of their workers, and they tried to implement change in an acceptable manner. This sympathetic approach probably contributed to the high degree of similarity found when the data obtained from the three firms were analysed. The respective managers maintained that the workers had been given ample warning, that sound communication channels existed between management and the labour force and that information had not been withheld from the workers. However the workers in many respects perceived the situation quite differently and according to the analyses there is much room for improvement. The percentage of workers who indicated that they had not been notified in advance was unacceptably high - 23 % in one case.

The workers also held firm views on the communication of information, including the channels through which and the way in which they preferred to obtain information of this nature. In some cases there were also well-defined differences between black and white workers' perceptions of the effectiveness of the communication. For instance blacks were less satisfied with the reasons management gave for their actions; they were less inclined to believe the reasons advanced, and only 42 % of the blacks as opposed to 78 % of the whites believed that management had the workers' interests at heart. Blacks (51 %) to a much greater extent than whites (8 %) also felt that management was not sufficiently interested in hearing the workers' views. Differences relating to language and culture, level of knowledge, position in the organization as well as means of communication probably lie at the root of these differences in perception and attitude. In view of the differences found in this research (for instance it was found that blacks tended to be more negative than whites) particular attention should be paid by management to the communication of information to black workers. It should be borne in mind that the lower cadres in the labour force in particular (which consist largely of black workers) have little job security and are most often affected by negative changes.

A further complaint was that managers were unlikely to "consult" the low-level workers when changes were introduced. Since posts at this level are largely filled by blacks, it was mainly this group that complained about the lack of consultation. However the analyses indicate that both blacks and whites feel the need to be consulted (84 % of the respondents wished that their views had been obtained). The reasons given by the workers for wanting to be consulted do not appear to be unreasonable. It was generally felt that the pooling of ideas could benefit everyone and could lead to a better understanding of each other's views. Communication could also be improved and changes accepted more readily. Naturally one has sympathy for management's dilemma. In most cases the limited options that are available make consultation seem rather pointless.

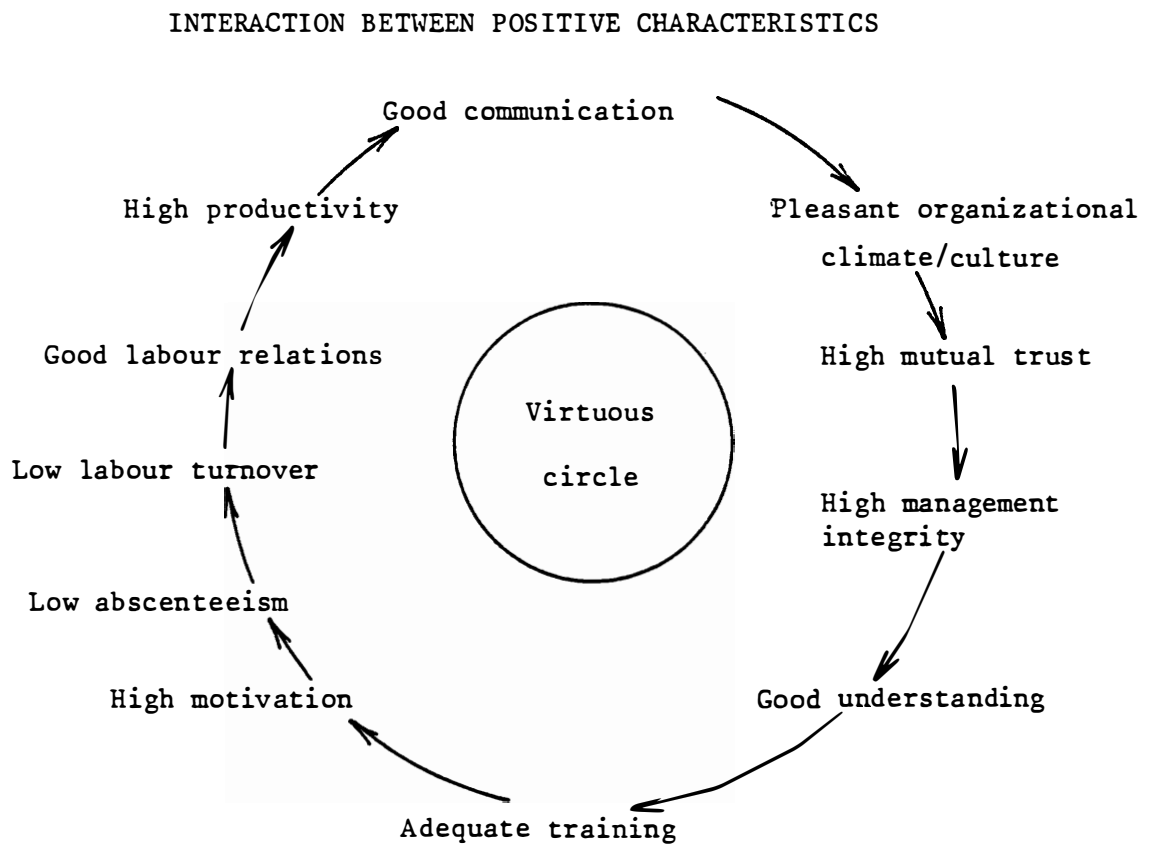
In the example cited in the study the choice was obvious: a cut-back in personnel or reduced working hours. In other words, obtaining the workers' views did not seem relevant since management obviously acted in the workers' best interests. However in cases where management has no choice and retrenchment is inevitable, management faces a more serious problem and more time is needed to explain the situation to the work force. Handled tactfully this could also be experienced as consultation by the workers.

Since implementing new measures constitutes part of management's functions, this task is carried out in accordance with the business philosophy of the firm. In other words where an autocratic style of management is followed, changes are also effected in an autocratic way. The management style found in an organization usually lies somewhere between the democratic and autocratic extremes. All the aspects of the structure of an organization, including management functions, form an integral whole. Consequently implementing new measures cannot be regarded as differing from other management functions.

In an organization with a democratic or participatory style of management, it can be expected that the positive interaction between the various organizational functions will benefit each of these functions as well as the organization as a whole (Figure 7.1).

The cycle illustrated in figure 7.1 begins with good communication - which is the focal point of this investigation. Every positive characteristic in this cycle can but does not necessarily lead to a further positive characteristic. For instance sound communication can but does not necessarily ensure a pleasant organizational climate and culture. However, poor communication would preclude this from happening altogether, probably giving rise to a vicious cycle of negative interaction. Figure 7.1 is not concerned with cause and effect, but attempts to explain the interaction between positive characteristics and to indicate why individual aspects of organizational functioning, for instance productivity, cannot be treated in isolation.

FIGURE 7.1



If conditions roughly similar to those illustrated above prevail, a feeling of belonging to the organization should not pose a problem for employees (unlike the experience of 75 % of the respondents). The consolidating effect of good communication should not be underestimated.

7.2 RECOMMENDATIONS

The implementation of new measures can be divided into different phases. Various factors (agitation, intimidation, etc.) both within and outside the organization will have an effect on the change process, but the steps outlined in figure 7.2 should find wide application as guidelines for implementing new measures.

During the first step, managers, or any individual or group of employees, becomes aware of the need for or the inevitability of a

change in the status quo as a means of solving a problem. The quality of the way in which problems are identified can be improved considerably through the broadest possible participation in the whole process by everyone involved. In this regard, Wessels (1986: 6) emphasizes the importance of employee participation especially where measures such as reduced working hours are involved.

The second step involves obtaining the required information which is done mainly by members of the management. Previous data collection experiences can affect the willingness of employees to participate. For instance if previous efforts have not led to any practical results employees will be less willing to co-operate. Trust is an important dimension regarding the implementation of change.

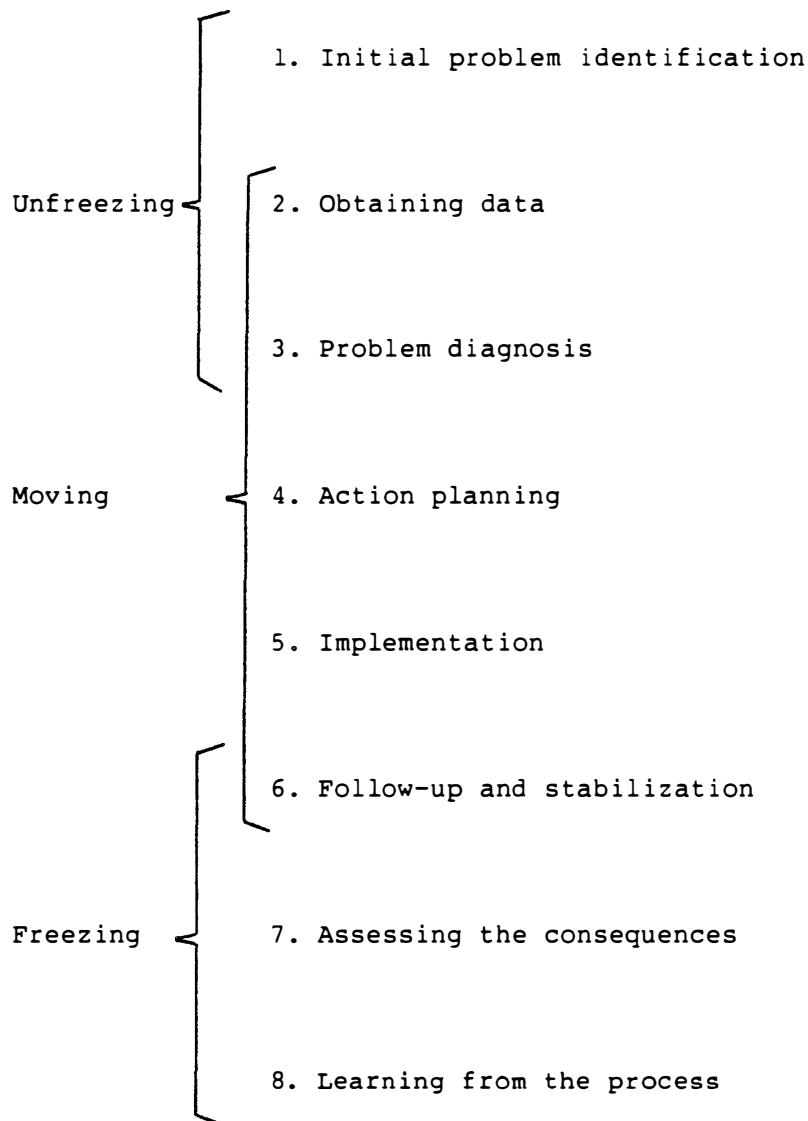
The third step involves diagnosing the problem and determining its scope after all the information has been studied. In this step, it is important to determine exactly who will be affected by the change. French et al. (1985: 570) emphasize the participation of everyone involved and says: "People are more inclined to 'own' a problem if they have been involved in its diagnosis."

A plan of action or scenario (Step 4) is formulated to investigate alternative consequences. During this step a time schedule should be compiled indicating what should be done, by whom and at which stage. If the change process is planned carefully the persons involved can be notified in good time.

The fifth step involves the actual implementing of new measures. In other words this step concerns the management of the implementation process. Managers are mainly concerned with the handling of problem cases. Management's support of the personnel responsible for implementing the change is crucial to the success of this phase.

Step 6 concerns the follow-up of previous actions and the stabilization of the situation. There is a fairly general tendency among

FIGURE 7.2 STEPS IN A PROPOSED CHANGE PROCESS



SOURCE: French, Kast and Rosenzweig, 1985: 569

organizations to revert to their old ways unless care is taken by management to ensure that the changes are firmly established. In the case of the change dealt with in this study, namely reduced working hours, this step for obvious reasons will not be required. The whole change process should be guided carefully from one phase to the next.

Step 7 - assessing the consequences of the change - is concerned in particular with possible adjustments to the management processes and organizational structure as a result of the change.

The final step (Step 8) involves the analysis by management of the planning, implementation and handling of all phases of the process. Shortcomings and points of criticism should be noted for future reference. Management should therefore regard each change that occurs in an organization as a learning process.

From the findings of this study it is clear that there is little likelihood of implementing change in an acceptable way unless there is good communication, which will also promote better labour relations. At the same time there should be the greatest possible employee participation in problem diagnosis and in the implementation process as this will improve labour relations and raise management's credibility.

Instituut vir
Mannekragnavorsing
(IMAN)

Institute for
Manpower Research
(IMAN)

Navrae
Enquiries Mnr. J. Ehlers
Telefoon Blyyn
Telephone (012)28-3944 Extension 2184

Verwysing
Reference 12/2/6
U verwysing
Your reference



RGN·HSRC

English on reverse side

Geagte meneer/mevrouw/mejuffrou

BESTUURSKOMMUNIKASIE

Kommunikasie binne die onderneming is baie belangrik vir doeltreffende funksionering van die onderneming sowel as vir die beter benutting van personeel. Tog het navorsing getoon dat werkers dikwels oningelig is en dat dit tot misverstande en onrus lei.

Wanneer belangrike veranderinge in die onderneming ingevoer word, verhoog die belangrikheid van die kommunikasiefunksie omdat daar 'n verhoogde vloeï van inligting tussen bestuur en die werker behoort te wees. U organisasie het ingewillig om deel te neem aan 'n navorsingsprojek waarin die Instituut vir Mannekragnavorsing die doeltreffendheid van kommunikasie in ondernemings probeer bepaal.

U word vriendelik versoek om meegaande vraelys eerlik en na die beste van u vermoë in te vul. Sodoende stel u ons in staat om die stand van kommunikasie binne die onderneming te bepaal. Alle inligting sal as vertroulik hanteer word.

U samewerking word hoog op prys gestel.

Die uwe

UITVOERENDE DIREKTEUR
INSTITUUT VIR MANNEKRAGNAVORSING

Navrae: James Ehlers

Telefoon: (012) 28 3944 x 2184

BESTUURSKOMMUNIKASIE

Alle inligting sal vertroulik behandel word.

				Kantoorgebruik
		Kaartnommer	<input type="text" value="1"/>	
		Rekordnommer	<input type="text" value=""/>	2-4
		OD-kode	<input type="text" value=""/>	5
1.	Hoe oud is u?	<input type="text"/>	jaar	6-7
2.	Bevolkingsgroep	Blank <input type="checkbox" value="1"/>	Swart <input type="checkbox" value="2"/>	
		Kleurling <input type="checkbox" value="3"/>	Asiër <input type="checkbox" value="4"/>	8
3.	Geslag	Manlik <input type="checkbox" value="1"/>	Vroulik <input type="checkbox" value="2"/>	9
4.	Hoogste skoolkwalifikasie	<input type="text"/>		10
5.	Hoe lank werk u by u huidige werkgewer?	<input type="text"/>	jaar	11-12
6.	Aard van die pos wat u tans beklee (bv. operateur of werktuigkundige).	<input type="text"/>		13-14
7.	Hou u toesig oor ander werkers?	Ja <input type="checkbox" value="1"/>	Nee <input type="checkbox" value="2"/>	15
7.1	Indien "Ja" oor hoeveel hou u toesig?	<input type="text"/>		16-17
8.	Hoe lank werk u onder u huidige toesighouer?	<input type="text"/>		18
9.	Daar word tans kort ure ("short time") by u maatskappy gewerk			
	Werk u self ook kort ure?	Ja <input type="checkbox" value="1"/>	Nee <input type="checkbox" value="2"/>	19

Indien "Nee" gaan na vraag 10.2.

10	Is u volledig daarvoor ingelig voordat bestuur korter werkkure ingestel het?	Ja <input type="checkbox"/> 1 Nee <input type="checkbox"/> 2	,	20
10.1	Indien "Ja"			
1)	Het bestuur u na u mening betyds ingelig?	Ja <input type="checkbox"/> 1 Nee <input type="checkbox"/> 2	,	21
2)	Wie het u ingelig? (bv. personeelbestuurder)		,	22

3)	Hoe is u ingelig? (bv. per brief)		,	23

4)	Het bestuur enige redes verstrekk waarom dit nodig is om korter ure te werk?	Ja <input type="checkbox"/> 1 Nee <input type="checkbox"/> 2	,	24
5)	Indien "Ja" was u <u>tevrede</u> met die redes wat bestuur verstrekk het?	Ja <input type="checkbox"/> 1 Nee <input type="checkbox"/> 2	,	25
6)	Waarom sê u so?		,	26-27

10.2	Indien bestuur u nie volledig ingelig het oor die veranderinge nie ("Nee" op vraag 10)			
1)	Het die verandering vir u as 'n verrassing (skok) gekom?	Ja <input type="checkbox"/> 1 Nee <input type="checkbox"/> 2	,	28
2)	Om watter rede dink u het bestuur u nie vooraf ingelig nie?		,	29-30

11.	Indien veranderinge in die maatskappy plaasvind wat u as werker <u>direk</u> raak (soos korter werkkure, ontslag van personeel, oopstelling van geriewe vir alle bevolkingsgroepe), verwag u van bestuur om u vroegetydig in te lig?	Ja <input type="checkbox"/> 1 Nee <input type="checkbox"/> 2	,	31
11.1	Waarom sê u so?		,	32-33

11.2	Indien "Ja" op vraag 11, wie moet u oor die verandering inlig? (bv. toesighouer)		,	34

- 11.3 Op watter wyse wil u ingelig word? (bv. skriftelik of persoonlik) _____ 35
- 11.4 Hoe lank voor die tyd wil u ingelig wees oor belangrike veranderinge? (bv. 1 maand) _____ 36
- 11.5 Moet bestuur redes verstrek waarom dit nodig is om die veranderinge in te stel?
Ja 1 Nee 2 _____ 37
- 11.6 Waarom moet bestuur redes verstrek?

_____ 38-39
- 11.7 Indien bestuur wel verduidelikings en redes verstrek, glo u bestuur?
Ja 1 Nee 2 Soms 3 _____ 40
- 11.8 Waarom sê u so? _____ 41-42
12. Vra bestuur u mening voordat belangrike veranderinge wat u direk raak, ingestel word?
Ja 1 Nee 2 Soms 3 _____ 43
- 12.1 Indien "Nee", sou u 'n geleentheid wou hê om u mening oor die veranderinge aan bestuur bekend te maak?
Ja 1 Nee 2 Onseker 3 _____ 44
- 12.2 Waarom sê u so? _____ 45-46
13. Werkers het soms goeie idees wat baie vir die maatskappy kan beteken. Het u die geleentheid om sulke idees aan bestuur oor te dra?
Ja 1 Nee 2 _____ 47
- 13.1 Gebruik bestuur na u mening die voorstelle en idees van die werkers?
Ja 1 Nee 2 Onseker 3 _____ 48
14. Word u toesighouer na u mening deur bestuur op hoogte van sake gehou?
Ja 1 Nee 2 Onseker 3 _____ 49

15.	Word u van die nodige inligting deur u toesighouer voorsien om u werk te doen?	Ja <input type="checkbox"/> 1 Nee <input type="checkbox"/> 2	50
16.	Het u die vrymoedigheid om enige aspek of probleem met u toesighouer te bespreek?	Ja <input type="checkbox"/> 1 Nee <input type="checkbox"/> 2 Onseker <input type="checkbox"/> 3	51
16.1	Indien "Nee" of "Onseker" waarom sê u so? _____		52-53
17.	Vertel amptelike kommunikasie die volle storie?	Ja <input type="checkbox"/> 1 Nee <input type="checkbox"/> 2	54
18.	Is u van mening dat bestuur die belange van die werkers op die hart dra?	Ja <input type="checkbox"/> 1 Nee <input type="checkbox"/> 2	55
19.	Wat sou u sê behoort bestuur van hulle kant af te doen om <u>kommunikasie</u> te verbeter? _____		56-57
20.	Daar is soms botsings tussen bestuur en werkers. Dink u dat bestuur genoeg doen om na die werkers se probleme te luister?	Ja <input type="checkbox"/> 1 Nee <input type="checkbox"/> 2 Onseker <input type="checkbox"/> 3	58
21.	Word u deur bestuur ingelig oor langtermyn beleidsaspekte soos toekomsplanne en ontwikkelings, uitbreidings en oornames van ander ondernemings?	Dikwels <input type="checkbox"/> 1 Selde <input type="checkbox"/> 2 Nooit <input type="checkbox"/> 3	59
22.	Hoe goed sou u sê is die maatskappy waar u werk wat kommunikasie betref? (Merk slegs een.)	Uitstekend <input type="checkbox"/> 1 Bogemiddeld <input type="checkbox"/> 2 Gemiddeld <input type="checkbox"/> 3 Ondergemiddeld <input type="checkbox"/> 4 Baie swak <input type="checkbox"/> 5	60

23. Stories wat deur die riemtelegram ("grapevine") versprei word, kom in alle organisasies voor. Is die riemtelegram 'n belangrike verskaffer van inligting in u maatskappy?
- Ja 1 Nee 2
- 61
- 23.1 Watter deel van die inligting wat u op hierdie wyse verkry is die waarheid? (bv. 30 %) _____
- 62-63
24. Die verhouding tussen bestuur en die werkers kan in enige organisasie verbeter word. Wat kan bestuur na u mening doen om die verhouding tussen werker en bestuur te verbeter?
- _____
- _____
- _____
- 64-65
25. Voel u tans onseker oor u toekoms by die maatskappy
- Ja 1 Nee 2
- 66
- 25.1 Waarom sê u so? _____
- _____
- _____
- 67-68
26. Indien dit van u afhang, sal u oor 5 jaar nog by dié maatskappy werkzaam wees?
- Ja 1 Nee 2 Onseker 3
- 69

M	2	0	7
---	---	---	---

77-80

BRONNELYS

- 1 ADCOCK, C. 1986. The people principle. Supplement to Financial Mail Sept. 5 : 19-22.
- 2 ALBRECHT, K. 1983. Organization development. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- 3 BOSHOFF, C.H. 1981. Environmental scanning for business planning, a total (holistic) approach is necessary. S.A. Tydskrif vir Bedryfsleiding 12 : 38-43.
- 4 BRADLEY, R. 1985. Managing metropolitan areas: A partnership approach. Energos 11 ; 45-48
- 5 BROADLEY, R. 1986. Pursuit of excellence. Supplement to Financial Mail Sept. 5 : 51-56
- 6 COETZEE, T. 1979. Hardlines - communicate or sink. People and Profits 6 (11) May : 10-13
- 7 COETZEE, J.J.L. 1984. Personeelperspektief. Manpower Journal June : 24-25
- 8 CRONJÉ, G.J. de J. 1980. Bestuur en omgewingsverandering. S.A. Tydskrif vir Bedryfsleiding 11 (3) Sept : 94-101

- 9 DAVIS, K. 1981. Human behaviour at work. Mc Craw-Hill.
- 10 DE VILLIERS, W.J. 1973. Beginnels van gedesentraliseerde bestuur. Johannesburg : Federale Mynbou.
- 11 DU TOIT, S.H.C., STEYN, A.G.W. en STUMPF, R.H. 1984. Statistiese Grafika. Pretoria : RGN. Verslag. W5-30.
- 12 EHLERS, J.H. 1984. Attitude of a group of white artisans and technicians towards vertical job mobility of other population groups. Pretoria : HSRC Report. M.M.-109.
- 13 FIZZOTTI, P. 1985. Are floor managers amateurs or professionals? Human Resource Management. August : 26-27.
- 14 FLEMING, D. 1985. Supervisors must get the job done through people. Human Resource Management. August : 4-7.
- 15 FRANKENHOFF, W.P., GRANGER, C.H. 1971. Strategic Management : A new managerial concept for an era of rapid change. Long Range Planning. 3 (3) April : 1-12.
- 16 GLUECK, W.F. 1980. Management. Illinois : The Dryden Press.
- 17 GOUWS, P.A. 1984. Blanke eerstelyntoesighouers in 'n aantal vervaardigingsondernemings. Pretoria : RGN Navorsingsbevinding MN111.

- 18 HERSEY, P., BLANCHARD, K. 1982. Management of Organizational behaviour : Utilizing human resources. Prentice-Hall Inc.
- 19 JACKSON, C.N. 1985. Training's role in the process of planned change. Training and Development Journal. February : 70-74.
- 20 JAMIESON, D.W. 1985. We have to stop managing like this. Training and Development Journal. July : 7.
- 21 KOONTZ, H., O'DONNELL, C., WEIHRICH, H. 1980. Management. 7th Student edition. Kogakusha, Tokyo : Mc Graw-Hill.
- 22 KOSSEN, S. 1983. The human side of organizations. New York : Harper and Row.
- 23 KRITZINGER, J. 1985 : Watching the soaps. Financial Mail. March 1 : 61-62.
- 24 LAWRENCE, P.R., BARNES, L.B., LORSCH, J.W. 1976. Organizational behaviour and administration : Cases and readings. Illinois : Richard D. Irwin.
- 25 LEMMER, S.S. 1984. Bestuur besighede nou demokratries. Die Ekonomie. Winter : 28-29.
- 26 SCHURR, M.C., TURNER, J. 1982. Nursing image or reality? London : Hodder and Stoughton.

- 27 SKINNER, C. 1985. How does your employee communication measure up?
IPB. Tydskrif 3 (12) : 4-8.
- 28 TERBLANCHE, S.S., JACOBS, J.J., JOYCE VAN PLETZEN, 1983. The man-
power scene 1982. Pretoria : HSRC. (MN 101).
- 29 TOFFLER, A. 1975. Future shock. London : Pan books.
- 30 VEGTER, E.N. 1980. Funksionele bestuur. Butterworth : Sigma
Press.
- 31 WESSELS, A. 1986. Dr Albert Wessels gee raad. Volkshandel.
Julie : 6.

RGN-PUBLIKASIELYS

'n Volledige lys van RGN-publikasies of 'n lys van publikasies van 'n besondere Instituut van die RGN kan van die Hoof: Tegnieuse Dienste verkry word.

RAAD VIR GEESTESWETENSKAPLIKE NAVORSING HUMAN SCIENCES RESEARCH COUNCIL

President	Dr. J.G. Garbers	President
Adjunk-presidente	Dr. H.C. Marais, Dr. J.D. Venter	Deputy Presidents
Vise-presidente	Dr. K.F. Mauer, Prof. D.J. Stoker	Vice-Presidents
Uitvoerende Direkteur: Administrasie	J.G.G. Gräbe	Executive Director: Administration
Skakelhoof	Dr. G. Puth	Chief PRO

Funksies van die RGN

Die RGN onderneem, bevorder, ondersteun en koördineer navorsing op die gebied van die geesteswetenskappe, bepaal navorsingsprioriteite, versprei die resultate van geesteswetenskaplike navorsing, vergemaklik en evalueer die implementering van die resultate van navorsing, stimuleer die opleiding van navorsers, stel die volle spektrum van dissiplines in die geesteswetenskappe ten diens van die inwoners van die RSA en bevorder die wetenskap in die breë.

Institute

Instituut vir Geskiedenisnavorsing (IGN)

Instituut vir Kommunikasienavorsing (IKOMM)

Instituut vir Mannekragnavorsing (IMAN)

Instituut vir Navorsingsontwikkeling (INO)

Instituut vir Opvoedkundige Navorsing (ION)

Nasionale Instituut vir Personeelnavorsing (NIPN)

Instituut vir Psigologiese en Edumetriese Navorsing (IPEN)

Instituut vir Sosiologiese en Demografiese Navorsing (ISODEM)

Instituut vir Statistiese Navorsing (ISN)

Instituut vir Taal- en Kunstenavorsing (INTAK)

Buro vir Ondersteunende Navorsingsdienste (BOND)

Administrasie

Hoofkantoor

Privaatsak X41, Pretoria 0001
Republiek van Suid-Afrika
Telegramme RAGEN
Tel. (012) 202-9111
Teleks 3-20893 SA

NIPN

Posbus 32410, Braamfontein 2017
Republiek van Suid-Afrika
Telegramme NAVORSPERS
Tel. (011) 339-4451
Teleks 4-25459 SA

Streekkantore

Wes-Kaap, Privaatsak X5, Roggebaai 8012
Tel. (021) 419-2572/3/4/5 Teleks 5-22260 SA

Natal, Posbus 508, Durban 4000
Tel. (031) 31-6926 Teleks 6-28567 SA

NIPN Natal, Posbus 17302, Congella 4013
Tel. (031) 815970 Teleks 6-28567 SA

NIPN Oos-Kaap, Posbus 1124, Port Elizabeth 6000
Tel. (041) 53-2131 Teleks 2-43203 SA

Functions of the HSRC

The HSRC undertakes, promotes, supports and co-ordinates research in the field of the human sciences. It also determines research priorities, disseminates the findings of human sciences research, facilitates and evaluates the implementation of research findings, stimulates the training of researchers, places the full spectrum of human sciences disciplines at the service of the inhabitants of the RSA and promotes science in general.

Institutes

Institute for Communication Research (ICOMM)

Institute for Educational Research (IER)

Institute for Historical Research (IHR)

Institute for Manpower Research (IMAN)

National Institute for Personnel Research (NIPR)

Institute for Psychological and Edumetric Research (IPER)

Institute for Research Development (IRD)

Institute for Research into Language and the Arts (IRLA)

Institute for Sociological and Demographic Research (ISODEM)

Institute for Statistical Research (ISR)

Bureau for Research Support Services (BRSS)

Administration

Head office

Private Bag X41, Pretoria 0001
Republic of South Africa
Telegrams RAGEN
Tel. (012) 202-9111
Telex 3-20893 SA

NIPR

P.O. Box 32410, Braamfontein 2017
Republic of South Africa
Telegrams NAVORSPERS
Tel. (011) 339-4451
Telex 4-25459 SA

Regional offices

Western Cape, Private Bag X5, Roggebaai 8012
Tel. (021) 419-2572/3/4/5 Telex 5-22260 SA

Natal, P.O. Box 508, Durban 4000
Tel. (031) 31-6926 Telex 6-28567 SA

NIPR Natal, P.O. Box 17302, Congella 4013
Tel. (031) 815970 Telex 6-28567 SA

NIPR Eastern Cape, P.O. Box 1124, Port Elizabeth 6000
Tel. (041) 53-2131 Telex 2-43203 SA

ISBN 0 7969 0496 0