

DIE ROL VAN BESTEURSKOMMUNIKASIE
TYDENS ORGANISASIEVERANDERINGE
BINNE 'N ONDERNEMING -
'N GEVALLESTUDIE

C.G. (CHRISTINE) JANKOWITZ

NAVORSINGSPROJEK

**DIE ROL VAN BESTUURSKOMMUNIKASIE
TYDENS ORGANISASIEVERANDERINGE
BINNE 'N ONDERNEMING -
'N GEVALLESTUDIE**

deur

C.G. (CHRISTINE) JANKOWITZ
Nasionale Hoër Diploma in Kantooradministrasie
Technikon OVS : Bloemfontein

Verhandeling voorgelê ter voldoening

aan die vereistes vir

DIE MEESTERSDIPLOMA IN TEGNOLOGIE : KANTOORADMINISTRASIE

in die

**FAKULTEIT VIR ADMINISTRATIEWE WETENSKAPPE
TECHNIKON OVS**

Onder die studieleiding van prof. dr. Johann Strauss
D.Phil. (T.H.O.D.)

BLOEMFONTEIN

Junie 1992

TRANSTEL is die telekommunikasievoorsienings-
besigheidseenheid van TRANSNET met Transnet as
hoofkliënt wat slegs private dienste lewer as die
spaarkapasiteit aan beskikbare arbeid dit
toelaat.

DANKBETUIGINGE AAN:

Die adjunk-uitvoerende bestuurder van Transtel
mnr. L.C. Webb wat goedgunstiglik toestemming verlee
het om die onderhawige navorsingsprojek te onderneem.

Dr. Johann Strauss, vir sy raad, leiding en onder-
steuning by die uitvoering van die onderhawige
navorsingsprojek.

Aan Callie vir geduldige beantwoording van my vele
vrae.

Aan Adine vir die finale tik van die tabelle.

Aan Transtelwerknemers vir wonderlike response verkry
uit die vraelyste.

Erkenning word verleen aan Navorsingsbevinding MN-125
deur James Ehlers, RGN 1987 wat as riglyn vir hierdie
navorsingsprojek gedien het.

INHOUDSOPGAWE

HOOFSTUKINDELING	BLADSY
HOOFSTUK 1 : METODOLOGIESE VERANTWOORDING	
1.1 Keuse van die onderwerp	1
1.2 Doel van die navorsing	3
1.3 Navorsingsontwerp	4
1.3.1 Hipoteseformulering	4
1.3.2 Konsepsualisering	5
1.4 Navorsingsprogram	16
1.4.1 Afbakening van die navorsingsterrein	16
1.4.1.1 Die universum	16
1.4.1.2 Die steekproef	17
1.4.2 Navorsingsprosedure en -tegnieke	18
1.4.2.1 Dataversameling (teoretiese gedeelte)	18
1.4.2.2 Dataversameling (empiriese gedeelte)	18
1.4.2.3 Dataverwerking	21
1.4.2.4 Die ontleding van die ingesamelde data	21
1.5 Probleme tydens navorsing ondervind en die algemene betroubaarheid van die onderhawige navorsingsprojek	22
HOOFSTUK 2 : VERANDERING BINNE DIE ONDERNEMING	24
2.1 Inleiding	24
2.2 Verandering	24
2.2.1 Die aard van verandering	24
2.2.2 Die aard en redes van verandering van Suid-Afrikaanse Vervoerdienste	30
2.2.2.1 Deregulering	32
2.2.2.2 Kommersialisering	36
2.2.2.3 Korporatisering	39
2.2.2.4 Privatisering	42
2.2.2.5 Rasionalisasie	51
2.2.3 Die invloed van organisasieveranderinge op die werknemers	53
2.3 Motivering en verandering	56

2.3.1	Motivering	56
2.3.1.1	Maslow se motiveringsmodel	57
2.3.1.2	Herzberg se tweefaktorteorie	60
2.3.1.3	McClelland se model van aangeleerde behoeftes	64
2.4	Motivering tydens verandering	66
2.5	Motivering en produktiwiteit	70
HOOFSTUK 3 : BESTUUR SE ROL TYDENS DIE IMPLEMEN- TERING VAN DIE VERANDERINGSPROSES		76
3.1	Inleiding	76
3.2	Implementering van verandering	76
3.3	Implementering van verandering binne Transtel	83
3.4	Die rol van bestuur tydens verandering	87
3.5	Weerstand teen verandering	105
3.5.1	Inleiding	105
3.5.2	Aard van weerstand	106
3.5.3	Redes vir weerstand teen verandering	109
3.6	Weerstandsbestuur	113
3.7	Meganismes om weerstand te verminder	120
HOOFSTUK 4 : ROLVERDELING IN DIE KOMMUNIKASIE- PROSES		125
4.1	Inleiding	125
4.2	Die aard van kommunikasie	126
4.2.1	Kommunikasiekanale	126
4.2.1.1	Formele kommunikasiekanale	127
4.2.1.2	Informele kommunikasiekanale	130
4.3	Bestuur se rol in die kommunikasieproses	132
4.4	Die direkte hoof se rol in die kommunikasie- proses	149
4.5	Die werknemer se rol in die kommunikasieproses	156

HOOFSTUK 5	:	DIE VLAK VAN KOMMUNIKASIE BINNE DIE ONDERNEMING	
5.1		Inleiding	163
5.2		Bestaande kommunikasiekanale	163
HOOFSTUK 6	:	GEVOLGTREKKINGE EN AANBEVELINGE	179
6.1		Inleiding	179
6.1.1		Om te bepaal tot watter mate bestuur aanpassing maak om bestuursinnovasie tydens verandering toe te pas	179
6.1.2		Om te bepaal op watter wyse bestuur kommunikasie aanwend om verandering binne die onderneming te implementeer	180
6.1.3		Om te bepaal hoe suksesvol bestuur hul bestaande kommunikasiekanale beskou	182
6.1.4		Om te bepaal hoe die werknemers veranderinge ervaar	182
6.1.5		Om te bepaal watter rol kommunikasie vir die werknemer speel in die implementering van verandering	183
6.1.6		Om te bepaal aan watter kommunikasiekanale die werknemers voorkeur gee	183
6.1.7		Om die huidige vlak van kommunikasie binne die onderneming te bepaal	184
6.1.8		Om te poog om 'n meganisme te vind om die mate van weerstand wat ervaar word te meet	184
6.2		Algemene gevolgtrekkings	185
6.3		Aanbevelings	187
7.		TABELLE	189 tot 228
8.		HISTOGRAMME	229 tot 276
9.		BRONNELYS	277
10.		BYLAE 1 : Organigram voor rasionalisasie	284
		BYLAE 2 : Organigram na rasionalisasie	285
		BYLAE 3 : Organigram van Transteltopbestuur	286
		BYLAE 4 : Organigram van Transtel - Sentraal	287
		BYLAE 5 : Kontrolelyste van respondente	292
		BYLAE 6 : Geografiese gebied waarin ondersoek onderneem is	298
		BYLAE 7 : Voorstellingsbrief van areabestuurder	299
		BYLAE 8 : Voorstellingsbrief van Fakulteit Administratiewe Wetenskappe	300
		BYLAE 9 : Toestemmingsbrief van Transtelhoofbestuur	301
		BYLAE 10 : Vraelys in Afrikaans	303
		BYLAE 11 : Vraelys in Suid-Sotho	315
		BYLAE 12 : Abstract (Samevatting in Engels)	323

INHOUDSOPGAWE VAN TABELLE

TABEL	BESKRYWING VAN TABEL	BLADSY
TABEL 1	BIOGRAFIESE EIENSKAPPE VAN ONDERSOEK- GROEP VOLGENS BEVOLKINGSGROEP	189
TABEL 1.1	GEDETAILLEERDE ONTLEDING VAN BIOGRA- GRAFIESE EIENSKAPPE	191
TABEL 2	AARD VAN WERK DEUR RESPONDENTE VERRIG	192
TABEL 3	AANTAL WERKNEMERS WAT VOOR RASIONALI- SASIE 'N ANDER POS BEKLEE HET	192
TABEL 4	TEVREDENHEID MET RASIONALISASIE	193
4.1	Bestuur en tegnisi	193
4.2	Redes vir tevredenheid/ontevredenheid met rasionalisasie	193
TABEL 5	INLIGTING TEN OPSIGTE VAN RASIONALI- SASIE	194
5.1	Was inligting ten opsigte van rasio- nalisasie volledig genoeg?	194
5.2	In watter opsig het inligting tekort geskied?	194
5.3	Inligtingsbron ten opsigte van rasio- nalisasie	195
TABEL 6	DIE RIEMTELEGRAM AS INLIGTINGSBRON	196
6.1	Bestuur en tegnisi	196
6.2	Alle respondente	196
TABEL 7	AMPTELIKE KORRESPONDENSIE	197
7.1	Is respondente amptelik deur middel van korrespondensie ingelig ten op- sigte van rasionalisasie?	197
7.2	Verkies respondente om voor die tyd deur middel van korrespondensie in- gelig te word?	197

TABEL 8	DIE TYDEFAKTOR IN DIE KOMMUNIKASIE-PROSES	198
8.1	Is respondente betyds ingelig ten opsigte van rasionalisasie?	198
8.2	Verkies respondente om betyds ingelig te word?	198
8.3	Hoe lank voor die tyd wil respondente ingelig word oor belangrike veranderinge ten opsigte van werk?	198
8.4	Word die verrassingsselement in Transtel gebruik om inligting te verskaf?	199
TABEL 9	RASIONALISASIE	200
9.1	Beskou respondente rasionalisasie as 'n ingrypende verandering ten opsigte van hul werk?	200
9.2	Redes waarom respondente van mening is dat dit 'n ingrypende verandering ten opsigte van hule werk is	200
9.3	Redes waarom respondente van mening is dat dit nie 'n ingrypende verandering ten opsigte van hul werk is nie	200
9.4	Respondente se houding teenoor rasionalisasie	201
TABEL 10	VRA BESTUUR DIE MENING VAN DIE WERKNEMERS?	202
10.1	Het bestuur respondente se mening gevra voor rasionalisasie?	202
10.2	Moes bestuur respondente se mening vra?	202
10.3	Vra bestuur gewoonlik respondente se mening oor belangrike veranderinge?	202
10.4	Sal respondente hul mening aan bestuur wil oordra?	202
10.5	Lig bestuur respondente in oor langtermynbeleidsake?	203
10.6	Redes waarom respondente ingelig wil wees	203

TABEL 11	WEERSTAND	204
11.1	Het respondente weerstand ervaar?	204
11.2	Redes waarom respondente weerstand ervaar het	204
11.3	Het weerstand negatiewe invloed op werk gehad?	204
TABEL 12	KORPORATISERING	205
12.1	Is respondente goed ingelig oor redes waarom Transnet gekorporatiseer is?	205
12.2	Is daar 'n verband tussen rasionalisasie en korporatisering in Transnet?	205
12.3	Voel respondente bedreig deur gelyktydige veranderinge in Transtel?	205
12.4	Weet respondente dat Transnet nog nie geprivatiseer is nie?	205
12.5	Is respondente goed ingelig aangaande privatisering en korporatisering?	206
12.6	Wie moes respondente inlig?	206
12.7	Houding van respondente teenoor korporatisering	206
TABEL 13	GEVOEL VAN SEKURITEIT ONDER WERKNEMERS	207
13.1	Voel respondente tevrede oor toekoms by Transtel?	207
13.2	Redes hoekom respondente onseker voel oor toekoms by Transtel	207
13.3	Dra bestuur respondente se belange op die hart?	207
TABEL 14	GELOOFWAARDIGHEID VAN BESTUUR	208
14.1	Glo respondente die redes wat bestuur verskaf?	208
14.2	Redes hoekom respondente nie in bestuur glo nie	208
14.3	Redes hoekom respondente in bestuur glo	208

TABEL 15	VERSKAFFING VAN INLIGTING AAN WERKNEMERS	209
15.1	Word respondente gereeld oor nuutste ontwikkelinge in Transtel ingelig?	209
15.2	Waar lê blokkasie in afwaartse kommunikasie?	209
15.3	Oor watter aspek verlang respondente meer inligting?	209
TABEL 16	VOORLEGGING VAN IDEES AAN BESTUUR	210
16.1	Het respondente geleentheid om nuwe idees aan bestuur voor te lê?	210
16.2	Gebruik bestuur respondente se idees wat voorgelê word?	210
TABEL 17	HANTERING VAN PROBLEME	211
17.1	Luister bestuur na respondente se probleme?	211
17.2	Het respondente vrymoedigheid om hul probleme na bestuur te neem?	211
17.3	Waarom het respondente nie vrymoedigheid om hul probleme na bestuur te neem nie?	211
TABEL 18	INLIGTING	212
18.1	Respondente se voorkeurbron om inligting te ontvang	212
18.2	Wie verkies respondente om inligting aan hulle oor te dra?	212
TABEL 19	PERSOONLIKE KOMMUNIKASIE	213
19.1	Tot watter mate word persoonlike kommunikasie in Transtel gebruik?	213
TABEL 20	OPWAARTSE KOMMUNIKASIE	214
20.1	Is daar voldoende opwaartse kommunikasiekanale waarlangs respondente met bestuur kan skakel?	214
20.2	Hoe dikwels gebruik respondente opwaartse kommunikasiekanale?	214
20.3	Waar lê blokkasie in die opwaartse kommunikasie?	214

TABEL 21	DOELTREFFENDHEID VAN KOMMUNIKASIE	215
21.1	Hoe doeltreffend is bestaande kommunikasie in Transtel?	215
21.2	Hoe kan bestaande kommunikasie verbeter word?	215
TABEL 22	TYD BESTEE AAN BESTUURSKOMMUNIKASIE	216
TABEL 23	TYD BESTEE AAN VERSKILLENDE VORME VAN KOMMUNIKASIE	217
TABEL 24	OPE-DEURBELEID	218
TABEL 25	VRIMOEDIGHEID VAN WERKNEMERS	219
TABEL 26	BESTUUR SE VOORKEURINLIGTINGSBRON	220
TABEL 27	BESTUUR SE VOORKEURMOTIVERINGSBRON	221
TABEL 28	KOMMUNIKASIE AS MOTIVEERDER	222
28.1	Vorme van persoonlike kommunikasie wat deur bestuur aangewend word om werknemers te motiveer	222
28.2	Vorme van geskrewe kommunikasie wat deur bestuur aangewend word om werknemers te motiveer	222
28.3	Ander vorme van kommunikasie wat deur bestuur aangewend word om werknemers te motiveer	222
TABEL 29	BELANGRIKSTE DAAGLIKSE BESTUURSTAAK IN BELANG VAN DIE WERKNEMERS	223
TABEL 30	BELANGRIKSTE DAAGLIKSE BESTUURSTAAK IN BELANG VAN TRANSTEL	224
TABEL 31	BELANGRIKSTE EIENSKAPPE VAN 'N GOEIE BESTUURDER	225

TABEL 32	BELANGRIKSTE KOMMUNIKASIE-EIENSKAPPE VAN 'N GOEIE BESTURDER	226
31.1	Rangorde van die belangrikste kom- munikasie-eienskappe van 'n goeie bestuurder	226
32.2	Ander belangrike karaktereienskappe van 'n goeie bestuurder	228

NOTA: Die navorser wens daarop te wys dat daar in die onderhawige navorsingsprojek NIE na al hierdie tabelle verwys word nie maar dat dit belangrik geag word om dit in te voeg ter inligting vir gebruik in Transtel asook vir beoogde verdere navorsing op die terrein.

-----00-----

INHOUDSOPGAWE VAN HISTOGRAMME
(In teks en grafiese voorstellings aangedui as grafieke)

GRAFIEKE	BESKRYWING VAN GRAFIEK	BLADSY
GRAFIEK 1	OUERDOMSVERSPREIDING	229
GRAFIEK 2	HOOGSTE SKOOLKWALIFIKASIE	230
GRAFIEK 3	TEGNIESE KWALIFIKASIES	231
GRAFIEK 4	AANTAL DIENSJARE	232
GRAFIEK 5	TEVREDENHEID MET RASIONALISASIE	233
GRAFIEK 6	INLIGTING TEN OPSIGTE VAN RASIONALISASIE	234
GRAFIEK 7	RIEMTELEGRAM AS INLIGTINGSBRON TEN OPSIGTE VAN RASIONALISASIE	235
GRAFIEK 8	AKTIWITEIT VAN RIEMTELEGRAM AS INLIGTINGSBRON	236
GRAFIEK 9	AMPTELIKE KORRESPONDENSIE TEN OPSIGTE VAN RASIONALISASIE	237
GRAFIEK 10	TYDFAKTOR TEN OPSIGTE VAN INLIGTING	238
GRAFIEK 11	TYDFAKTOR TEN OPSIGTE VAN VERANDERINGE	239
GRAFIEK 12	TYDFAKTOR MET BETREKKING TOT VROEGTYDIGE INLIGTING	240
GRAFIEK 13	TYDPERK VERKIES VIR INLIGTING	241
GRAFIEK 14	GEBRUIK VAN VERRASSINGSELEMENT TEN OPSIGTE VAN INLIGTINGSVERSKAFFING	242
GRAFIEK 15	VERANDERING AS GEVOLG VAN RASIONALISASIE	243
GRAFIEK 16	HOUDING TEENOR RASIONALISASIE	244
GRAFIEK 17	RAADPLEGING DEUR BESTUUR INSAKE RASIONALISASIE	245
GRAFIEK 18	RAADPLEGING DEUR BESTUUR	246
GRAFIEK 19	RAADPLEGING DEUR BESTUUR MET BETREKKING TOT BELANGRIKE VERANDERINGE	247

GRAFIEK 20	RAADPLEGING DEUR BESTUUR	248
GRAFIEK 21	INLIGTING MET BETREKKING TOT LANGTERMYNBELEIDSAKE	249
GRAFIEK 22	WEERSTAND	250
GRAFIEK 23	NEGATIEWE INVLOED MET BETREKKING TOT WEERSTAND	251
GRAFIEK 24	INLIGTING INSAKE KORPORATISERING	252
GRAFIEK 25	VERBAND TUSSEN RASIONALISASIE EN KORPORATISERING	253
GRAFIEK 26	WERKNEMERS SE GEVOEL OOR GELYK- TYDIGE VERANDERINGE	254
GRAFIEK 27	PRIVATISERING VAN TRANSNET/ TRANSNET	255
GRAFIEK 28	WERKNEMERS SE HOUDING TEENOOR KORPORATISERING	256
GRAFIEK 29	INLIGTING AANGAANDE PRIVATISERING EN KORPORATISERING	257
GRAFIEK 30	GEVOEL VAN SEKURITEIT ONDER WERKNEMERS Voel werknemers tevrede oor toekoms?	258
GRAFIEK 31	GEVOEL VAN SEKURITEIT ONDER WERKNEMERS Word belange op die hart gedra?	259
GRAFIEK 32	GKLOOFWAARDIGHEID VAN BESTUUR	260
GRAFIEK 33	VERSKAFFING VAN INLIGTING AAN WERKNEMERS	261
GRAFIEK 34	VOORLEGGING VAN NUWE IDEES AAN BESTUUR	262
GRAFIEK 35	VOORLEGGING VAN IDEES AAN BESTUUR Gebruik bestuur werknemers se idees?	263
GRAFIEK 36	HANTERING VAN PROBLEME	264
GRAFIEK 37	VRYMOEDIGHEID TUSSEN WERKNEMERS EN BESTUUR	265
GRAFIEK 38	MATE VAN PERSOONLIKE KOMMUNIKASIE TUSSEN WERKNEMERS EN BESTUUR	266

GRAFIEK 39	OPWAARTSE KOMMUNIKASIEKANALE Is daar voldoende opwaartse kanale?	267
GRAFIEK 40	OPWAARTSE KOMMUNIKASIEKANALE Hoe dikwels gebruik werknemers genoemde kanale?	268
GRAFIEK 41	DOELTREFFENHEID VAN BESTAANDE KOMMUNIKASIEKANALE	269
GRAFIEK 42	URE PER DAG DEUR BESTUUR BESTEE AAN VORME VAN KOMMUNIKASIE	270
GRAFIEK 43.1	TYD PER DAG DEUR BESTUUR BESTEE AAN PERSOONLIKE KOMMUNIKASIE	271
GRAFIEK 43.2	TYD PER DAG DEUR BESTUUR BESTEE AAN TELEFONIESE KOMMUNIKASIE	272
GRAFIEK 43.3	TYD PER DAG DEUR BESTUUR BESTEE AAN GESKREWE KOMMUNIKASIE	273
GRAFIEK 44.1	PERSOONLIKE MAN-TOT-MAN- KOMMUNIKASIE AS VOORKEURINLIG- TINGSBRON	274
GRAFIEK 44.2	PERSOONLIKE KOMMUNIKASIE IN GROEPSVERBAND AS VOORKEUR- INLIGTINGSBRON	275
GRAFIEK 44.3	PERSOONLIKE EN GESKREWE KOMMU- NIKASIE AS VOORKEURINLIGTINGS- BRON	276

NOTA: Die navorser wens daarop te wys dat daar in die onderhawige navorsingsprojek NIE na al hierdie grafieke verwys word nie maar dat dit belangrik geag word om dit in te voeg ter inligting vir gebruik in Transtel asook vir beoogde verdere navorsing op die terrein.

-----o0o-----

HOOFSTUK 1 : METODOLOGIESE VERANTWOORDING

1.1 KEUSE VAN DIE ONDERWERP

Dr. Anton Rupert maak reeds drie en twintig jaar gelede (1969:110) die stelling: "Planning for expected changes is vital in the technological age of wonders in which we live."

Suid-Afrika staan tans midde in 'n wye spektrum van snelle veranderinge op ekonomiese, politieke, sosiale, tegnologiese en organisatoriese gebied. Hierdie veranderinge impliseer onmiddellik dat die toekoms 'n sekere risiko-element insluit en omdat die onderneming ondergeskik is aan sy eksterne omgewing moet die onderneming/organisasie by die veranderde omgewing aanpas om ekonomies lewensvatbaar te bly. Kossen (1983:289) ondersteun hierdie standpunt met die woorde "... there's no progress without change." Elke onderneming/organisasie kom een of ander tyd voor die probleem te staan om veranderinge binne die onderneming te inisieer of ten minste met

Voetnoot: Vir doeleindes van die onderhawige navorsingsprojek word die begrip onderneming as sinoniem vir organisasie gebruik ~ hoewel beseef word dat in sekere vakliteratuur onderskei word tussen die twee begrippe.

veranderde omstandighede te konformeer. Frankenhoff en Granger (1971:7) het in die verband gesê: "... a central fact of business life is the increasing rapidity of change."

Bestuur moet elke verandering sien as 'n geleentheid om produktiwiteit te verhoog en om die doelwitte van die onderneming/organisasie meer doeltreffend te bereik. Tom Peters, soos aangehaal deur Davis en Newstrom (1989:282), som dit soos volg op: "For the foreseeable future, organizations must learn to cherish change and to take advantage of constant tumult as much as they have resisted change in the past." Om hierin te kan slaag moet bestuur die menslike hulpbron tot die optimum benut maar terselfdertyd arbeidsvrede bewaar. Verandering binne 'n onderneming kan lei tot weerstand by die werknemers en dit is een aspek wat baie druk op arbeidsvrede plaas. Samuel Butler, soos aangehaal deur Davis, (op cit:282), is van mening, dat: "He who complies against his will, is of his opinion still."

Dit is primêr bestuur se taak om hierdie veranderinge te implementeer en die werkers voor te berei vir hierdie veranderinge. Die vraag ontstaan of bestuur self bestuursaanpassinge maak in hierdie voorbereidingsproses. Jamieson (1985:7), maak die stelling: "... the workforce change but the way we

manage people didn't." Ehlers (1987:2) ondersteun hierdie siening dat bestuur soms faal in die implementering van verandering en dat daar 'n meer daadwerklike kanaal daargestel behoort te word om die werkers in te lig oor die aard van die veranderinge. Kritzinger (1985:61) identifiseer die probleemareas soos volg: "... there's a tremendous gap between management and staff in South Africa That's why communication is vitally important."

Empiriese navorsingsbevindings oor die hantering van verandering is tot dusver baie skaars, dus is heelwat van bostaande aanhalinge slegs meninge en nie wetenskaplik bewese feite nie.

Die onderhawige navorsing oor die belangrikheid van effektiewe bestuurskommunikasie tydens die veranderingsproses binne 'n onderneming/organisasie, kan dus as 'n baie aktuele onderwerp beskou word, wat 'n positiewe bydrae kan lewer tot die suksesvolle implementering van verandering deur bestuur.

1.2 DOEL VAN DIE NAVORSING

Die ALGEMENE DOEL van hierdie navorsing is om te probeer bepaal of effektiewe bestuurskommunikasie weerstand teen verandering binne 'n onderneming/organisasie kan minimaliseer, of nie.

Die SPESIFIEKE DOELWITTE van die onderhawige navorsing is naamlik om:

1. te bepaal tot watter mate bestuur aanpassinge maak om bestuursinnovasie tydens verandering toe te pas;
2. te bepaal op watter wyse bestuur kommunikasie aanwend om verandering binne die onderneming/organisasie te implementeer;
3. te bepaal hoe suksesvol bestuur hul bestaande kommunikasiekanale beskou;
4. te bepaal hoe die werknemers veranderinge ervaar;
5. te bepaal watter rol kommunikasie vir die werknemer speel in die implementering van verandering;
6. te bepaal aan watter kommunikasiekanale die werknemers voorkeur gee;
7. om die huidige vlak van kommunikasie binne die onderneming/organisasie te bepaal;
8. te poog om 'n meganisme te vind om die mate van weerstand wat ervaar word te meet.

1.3 NAVORSINGSONTWERP

1.3.1 HIPOTESEFORMULERING

H₀ EFFEKTIEWE BESTUURSKOMMUNIKASIE SAL DIE WEERSTAND TEEN VERANDERING BINNE 'N ONDERNEMING TOT DIE MINIMUM BEPERK.

H₁ EFFEKTIEWE BESTUURSKOMMUNIKASIE SAL GEEN INVLOED UITOEFEN OP WEERSTAND TEEN VERANDERING BINNE 'N ONDERNEMING NIE.

1.3.2 KONSEPSUALISERING

Die volgende konsepte word toegelig:

1.3.2.1 Die begrip "rol"

Cilliers en Joubert (1966 : 23) beskryf "rol" soos volg: " 'n Rol is die normatief-gereguleerde deelname van 'n persoon aan 'n konkrete proses van maatskaplike interaksie met gespesifiseerde konkrete mederolspelers."

Die Psigologie-Woordeboek (Gouws, Louw, Meyer en Plug (1979:263) omskryf "rol" as:

- " * 'n individu se funksie of posisie in 'n groep of instelling
- * die gedrag wat van 'n persoon as gevolg van sy posisie verwag word
- * enige veranderlike se funksie in 'n oorsaak-en-gevolg-verhouding"

Die begrip "rol" word volgens Collins (1985: 999) soos volg omskryf: "The part played by a person in a particular social setting, influenced by his expectations of what is appropriate."

Nel (1986:4) kom tot die gevolgtrekking dat "rol" " 'n posisie is wat deur spesifieke eiesoortige gedrag en verwagtinge bepaal word."

Die volgende samevattende omskrywing van die

begrip "rol" geld vir doeleindes van die onderhawige navorsingsprojek: Die individu bevind hom in 'n bepaalde statusposisie in interaksie met ander mede-rolspelers en dié bepaalde status vereis dat hy aan 'n sekere gedragspatroon moet voldoen ten einde sy posisie te regverdig.

1.3.2.2 Die begrip "bestuur"

Marx en Van Aswegen (1981:233) omskryf "bestuur" as die proses waardeur persone in bevel van menslike aktiwiteite probeer om menslike- en ander hulpbronne so doeltreffend moontlik te gebruik ten einde in bepaalde behoeftes te voorsien en spesifieke doelwitte te bereik.

Atchinson en Hill (1978:5) verwys na die begrip "bestuur" as: "The term management refers to a common set of activities that are designed to promote and direct purposeful work."

'n Verdere omskrywing van Marx (1986:238) lui as volg: "... daardie mense wat in leidinggewende poste in die onderneming werksaam is en dus gesag oor 'n aantal ondergeskiktes voer."

Koontz en Weihrich (1988: 4) definieer "bestuur" as: "... the process of designing and maintaining

an environment in which individuals, working in groups, accomplish efficiently selected aims."

Die Franse skrywer Jean-Jacques Servan-Schreiber aangehaal deur Hampton (1986:9) is van mening dat "Management is the art of arts. Because it is the organizer of talent."

Vegter (1980:4) definieer "bestuur" as volg: "Bestuur as 'n proses is 'n opeenvolging en aaneenskakeling van handeling soos denke, besluitneming, oordrag van mededelings (byvoorbeeld opdragte gee) en ontvangs van mededelings (byvoorbeeld verslae oor uitgevoerde opdragte), kontrole oor uitvoering en om toe te sien dat aanpassings in die onderneming deurgevoer word as nuwe omstandighede dit noodsaak."

Plant (1987:11) definieer "bestuur" as volg: "It means taking control of and shaping the direction, then influencing in some way the outcome,"

Omrede die term "bestuur" derhalwe gedefinieer kan word as "'n bepaalde groep mense" sowel as 'n "proses" geld die volgende omskrywing van die begrip "bestuur" vir die onderhawige navorsing. Die proses waardeur mense

in bevel poog om ander mense te lei en te motiveer en om menslike, ekonomiese, en materiële hulpbronne met mekaar te versoen ten einde 'n bepaalde organisatoriese doelwit (doelwitte) te bereik.

1.3.2.3 Die begrip "kommunikasie"

Bergin (1981:1) verklaar die begrip "kommunikasie" as volg: "communicare (Latin) meaning share and communis (French) meaning common where we communicate with others we need to have something in common."

Gerald Miller aangehaal deur Andersch, Staats en Bostrom (1969:15) verklaar die begrip "kommunikasie" soos volg: "Communication has as its central interest those behavioral situations in which a source transmits a message to (a) receiver(s) with conscious intent to affect the latter's behaviors."

Marx en Churr (1984:257) omskryf "kommunikasie" (kommunikering) as volg: "Kommunikering is die oordrag op enige moontlike manier van enige soort boodskap tussen twee of meer mense wat betrekking het op die aktiwiteite van die onderneming en/of op die verhoudinge tussen die betrokke mense."

Fourie (1983:1) definieer "kommunikasie" as volg: "Communication is a form of behaviour" en gaan verder aan ".... all communication is motivated and directed at the satisfaction of a need or more than one need," en vind as volg aansluiting "... communication is perhaps the single activity most characteristic of man,".

Vir doeleindes van die onderhawige navorsingsprojek geld die volgende omskrywing van die begrip "kommunikasie": Kommunikasie vind plaas tussen twee of meer persone met die doel om 'n boodskap oor te dra om sodoende die ontvanger te motiveer en sy/haar gedrag te beïnvloed.

1.3.2.4 Die begrip "verandering"

Mitchell (1982 : 508) omskryf die begrip "verandering" as volg: "... change involves attempts to modify the organization's structure and procedures or interpersonal processes."

Tichy (1983:17) definieer "verandering" as "the induction of new patterns of action, belief, and attitudes among substantial segments of a population."

Strauss (1975:135) is van mening dat: "...

verandering is nie 'n verbandlose reeks gebeurtenisse wat onafhanklik van mekaar plaasvind nie. Die een verandering is meestal die gevolg van 'n vorige verandering ... en is dikwels terselfdertyd weer die oorsaak van 'n volgende verandering ... sodat met reg van sosiale verandering as 'n proses gepraat kan word."

Anna F. Steyn, aangehaal deur Strauss, (op cit: 136) definieer "verandering" "... as die proses waardeur belangrike wysiginge in die struktuur en funksionering van enige sosiale sisteem aangebring word."

1.3.2.5 Die begrip "weerstand"

Plant (op cit:18) omskryf "weerstand" as "... unwillingness to engage in new behaviour."

Hunt (1979:276) definieer "weerstand" as: "Resistance is any conduct which attempts to preserve the status quo in the face of pressure to alter it."

1.3.2.6 Die begrip "werknemers"

Die begrip "werknemers" verwys na die blanke sowel as anderskleurige werknemers wat in diens van Transtel in die area Sentraal (Oranje-

Vrystaat en Noord-Kaap) is en op die betaalstaat van Transtel figureer.

1.3.2.7 Die begrip "onderneming"

Die begrip "onderneming" of bedryf word deur Cockeram (1986:9) beskryf as 'n komplekse sosiale sisteem waarbinne die interaksies van individue en groepe binne 'n rasioneel-georganiseerde verband in die lewering van goedere en/of dienste plaasvind. Die onderneming/organisasie in die onderhawige navorsingsprojek verwys na die besigheidseenheid Transtel, en word vir doeleindes van die onderhawige navorsingsprojek as sinoniem met die begrip organisasie gebruik.

1.3.2.8 Die begrip "deregulering"

Die Witskrif (1987:13) omskryf "deregulering" as "Vermindering van die openbare sektor se aandeel in die ekonomie en 'n minimum Staatsinmenging bevorder albei die optimale funksionering van die markmeganismes en regulering."

Tager (1989:6) definieer "deregulering" as: "... the mechanism to cure unemployment and stimulate economic development."

De Wet (1989:40) definieer "deregulering" as volg: "Met deregulering word beoog om toetrede

tot die ekonomiese aktiwiteite, veral in die informele sektor, te vergemaklik en om koste te besnoei."

'n Verdere definisie van Tager (op cit:4) "Deregulation is an integral part of the quest for the economic betterment of all South Africans."

De Beer (1988:38) definieer "deregulering" as: "... maaatreëls wat onnodige beperkinge op ekonomiese bedrywighede plaas, te herroep of te wysig."

Vosloo (1988:64) definieer "deregulering" as "... some movement to lift legal restrictions on small businesses and to allow for easier access to economic opportunities."

1.3.2.9 Die begrip "kommersialisering"

Schoonees, Swanepoel, Du Toit en Booyen (1972:462) verklaar "kommersialisering" as: "op handelsgrondslag bring."

Die bestuur van SA Vervoerdienste in **Ons kompas op die vernuwingspad**, (1989:7) omskryf "kommersialisering" as volg: "... om Vervoerdienste te verander in 'n publieke

maatskappy waarvan die Regering die enigste aandeelhouer sal wees."

1.3.2.10 Die begrip "korporatisering"

Schoonees (op cit:473) verklaar "korporatisme" as "Staatsordening op grondslag van saamwerkende korporasies."

Aangesien "korporatisering" die stigting van 'n publieke maatskappy (maatskappyvorming) behels word dit deur Marx en Churr 1984:317 soos volg omskryf: " as die meer gevorderde ondernemingsvorm wat gebruik word om heelwat van die nadele uit te skakel, veral dié ten opsigte van onbeperkte aanspreeklikheid en kapitaalbeperkings."

Du Plessis (1989:200) omskryf 'n "maatskappy" as: "... 'n ondernemingsvorm wat in sy eie reg regs persoonlikheid verkry in terme van die Maatskappywet."

1.3.2.11 Die begrip "privatisering"

Durr (1985:121) definieer "privatisering" as volg: "... it is private enterprise which combines all the elements of production to produce wealth."

Saayman (1989:21) definieer "privatisering" as

volg: "Privatisering is deel van die Regering se program om staatsuitgawes te beheer en organisatoriese doeltreffendheid te bevorder."

Rogoff (1988:22) haal die Witskrif soos volg aan: "privatisering" is "... the systematic transfer of appropriate functions, activities or property from the public sector to the private sector where services, production and consumption can be regulated more efficiently by the market and price mechanisms."

De Beer (op cit:31) definieer privatisering as: "Privatisation is an innovation to reduce the demands of the public sector on resources of the country."

’n Verdere definisie van De Beer (Ibid:36) lui as volg: "Onder privatisering word verstaan dat die aktiwiteite van die owerheid waarmee hy nie belas behoort te wees nie, na die privaatsektor oorgedra word."

1.3.2.12 Die begrip "rasionalisasie"

Schoonees (op cit:680): definieer "rasionalisasie" as volg: "Praktieser, ekonomieser inrig deur verlies van tyd, arbeid en grondstowwe uit te skakel"

Allen (1990:995) omskryf "rasionalisasie" as "make a business more efficient by reorganizing it to reduce or eliminate waste labour, time or materials."

De Beer (op cit:37) beweer dat rasionalisasie nou vaar onder die nuwe vaandel van funksiesentriese ondersoeke en omskryf dit as volg: "Met funksiesentriese ondersoeke word beoog om dieselfde owerheidsfunksie wat deur meer as een departement en in sommige gevalle ook nog deur buite-departementele instellings uitgevoer word, met die oog op maksimum doeltreffendheid te rasionaliseer."

Fowler (1956:1004) omskryf "rasionalisasie" as: "reform (an industry) by eliminating waste in labour, time, & materials"

In Transtel (1991:Interne bron - Jankowitz) word "rasionalisasie" gesien as "die veranderingsproses om weg te doen met die verouderde proses van opleiding asook die daarstelling van 'n meer aanvaarbare postestruktuur."

1.4 NAVORSINGSPROGRAM

1.4.1 AFBAKENING VAN DIE NAVORSINGSTERREIN

Hoë bestuursee is aan die Suid-Afrikaanse Vervoerdienste gestel met die verandering van 'n semi-staatsonderneming na 'n korporatiewe organisasie met vyf besigheidsonderneminge en 'n aantal besigheidseenhede, waaronder Transtel as een van die groep ressorteer.

Ten einde die onderhawige navorsingsprojek, veral ten opsigte van die empiriese komponent daarvan, op 'n sinvolle wyse te kon uitvoer, is besluit om die navorsingsterrein te beperk tot die area Sentraal (Oranje-Vrystaat en Noord-Kaap).

Hoewel genoemde afbakening van die navorsingsterrein die ondersoek prakties uitvoerbaar gemaak het, en dit terselfdertyd as 'n redelike betroubare en verteenwoordigende groep werknemers en bestuurders beskou kan word, is daar tog ook sekere tekortkominge aan verbonde. (Verwys na p.22).

1.4.1.1 DIE UNIVERSUM

In die onderhawige navorsingsprojek bestaan daar twee universums:

* die 227 blanke werknemers in diens van Transtel, en

* die 252 anderskleurige werknemers in diens van Transtel. Gegewens is verkry van diensstate soos op 1 Desember 1990.

Die gebied waarin universum voorkom staan bekend as Transtel Sentraal en sluit in die sentrale gebied van die Oranje-Vrystaat asook Noord-Kaapland.

1.4.1.2 DIE STEEKPROEF

Vir seleksie is twee groepe, of strata geïdentifiseer. Die twee strata bestaan uit 227 blanke werknemers (administratief, tegnisi en tegniese bestuur) asook 57 anderskleurige werknemers (helpers en bodes).

Alle blanke werknemers word by hierdie ondersoek betrek.

Slegs 'n doelbewuste steekproef (Babbie (1979: 195) van anderskleuriges kon betrek word naamlik 57 helpers, aangesien die algemene werkers (195) swak geletterd is en ook op trajekte werksaam is en dus moeilik betrek kon word. Die moontlikheid om 'n veldwerker te gebruik om vraelyste deur middel van onderhoudvoering te voltooi is oorweeg, maar prakties onuitvoerbaar gevind.

1.4.2 NAVORSINGSPROSEDURE EN -TEGNIKE

1.4.2.1 DATAVERSAMELING (TEORETIESE GEDEELTE)

Die basiese teoretiese gegewens waarop die onderhawige navorsingsprojek gegrond is, is deur middel van 'n uitgebreide literatuurstudie versamel. In die studie is ook gebruik gemaak van die begrypende metode; as gevolg van die noue betrokkenheid van die navorser by Transtel en die hele korporatiewe aksie aldaar. In soverre die studie spesifiek oor Transtel handel is ook in 'n mindere mate gebruik gemaak van die gevallestudieprosedure - wat die intensiewe bestudering van 'n eenheid, instelling of organisasie as sodanig behels, (in hierdie geval Transtel). Met betrekking tot die teoretiese onderbou is hoofsaaklik deduktief te werk gegaan by die aanwending van die sosiaal-historiese prosedure.

1.4.2.1 DATAVERSAMELING (EMPIRIESE GEDEELTE)

Deur middel van onderhoudvoering is 'n vooronderzoek uitgevoer om die organisasieklimaat binne Transtel te probeer bepaal. Daar is gevind dat 'n besonder positiewe gesindheid bestaan, maar dat daar wel weerstand teen veranderinge in die organisasiestruktuur bespeur word.

Nadat die konsepvraelys voltooi is, is 'n verdere vooronderzoek uitgevoer, waartydens skedule-

onderhoude met een distriksbestuurder, vier takbestuurders en twee tegnoloogassistentente gevoer is. Sodoende is gepoog om te verseker dat die vrae duidelik geformuleer is en direk in verband staan met die werksituasie en die begrippe wat gebruik word bekend is aan die werknemers. Hiermee is gepoog om moontlike probleme en onduidelikhede rondom die vraelys vooraf te bepaal en uit te skakel sodat bruikbare resultate verkry sal kan word deur middel van die vraelys.

Versekering is vooraf verkry dat alle blanke respondente Afrikaans magtig is, en is daar dus nie 'n vraelys in Engels opgestel nie. Die vraelys is in Suid-Sotho sowel as Afrikaans aan die anderskleurige werknemers besorg. 'n Tolk wat Suid-Sotho magtig is het die navorser bygestaan om die empiriese gedeelte te tabuleer.

Die data is deur middel van die pos-vraelysmetode ingesamel. Vooraf geadresseerde koeverte is by die vraelys ingesluit om dit vir die respondente makliker te maak om die ingevulde vraelyste terug te besorg aan hul takbestuurders. Takbestuurders het goedgeunstiglik onderneem om behulpsaam te wees met die insameling en dus ook indirekte kontrole oor die voltooide vorms. Langs die weg is gepoog om die respondente gerus te stel dat

die inligting as van vertroulike aard beskou word sodat eerlike meninge gegee kan word. Vraelyste is genommer en streng kontrole is gehou aan wie dit uitgegee is. 'n Minimum van opvolgnavrae was nodig.

'n Voorstellingsbrief van die studieleier, dr. Johann Strauss en mnr. M.J. Oosthuizen, senior direkteur van die Fakulteit vir Administratiewe Wetenskappe is ingesluit by die vraelys om as motiveerder vir die respondente te dien om hul vraelys te voltooi en terug te stuur.

Aangesien probleme voorsien is met die voltooiing van die vraelyste aan anderskleuriges is dit vertaal in Suid-Sotho wat geblyk het die eerste taal te wees van die meeste anderskleurige werkers. Begeleidingsbriewe is aan die adjunk-areabestuurder in Kimberley, mnr. Andries Venter; die distriksbestuurder in Kroonstad, mnr. Corrie van Schalkwyk en die distriksbestuurder in Bloemfontein, mnr. Callie Jankowitz gestuur met die versoek om toe te sien dat hulp verleen word aan die anderskleuriges indien daarvoor gevra sou word ter voltooiing van die vraelyste.

'n Bylae tot die vraelys is alleenlik aan die areabestuurder, adjunk-areabestuurders, distriks-

bestuurders en takbestuurders gestuur om sodoende bestuur se mening in verband met veranderinge en die vlak van bestuurskommunikasie binne Transtel te evalueer.

Ten opsigte van die empiriese komponent van die navorsingsprojek is derhalwe ook induktief te werk gegaan.

1.4.2.3 DATAVERWERKING

Data is deur die navorser self verwerk deur gebruik te maak van 'n self ontwerpte dataprogram in Quadro Pro.

1.4.2.4 DIE ONTLEDING VAN DIE INGESAMELDE DATA

By ontleding van die data is veral gekonsentreer op die vergelyking in response van bestuur teenoor werknemers en blanke werknemers teenoor anderskleurige werknemers.

Verder is die bevolkingsgroepe, wat biografiese eienskappe betref, afsonderlik bespreek omdat opvallende verskille verwag is, aangesien:

1. die anderskleurige werkers relatief min is teenoor die blanke werkers as gevolg van die tegniese aard van die werk wat verrig word,
2. die opleidingskwalifikasies aansienlik verskil,

3. 'n verskil in ouderdom voorkom,
4. semantiese verskille tussen die groepe voorkom.

1.5 PROBLEME TYDENS NAVORSING ONDERVIND EN ALGEMENE BETROUBAARHEID VAN DIE ONDERHAWIGE NAVORSINGSPROJEK

Hierdie navorsing het nie sonder probleme geskied nie.

Agterdog is by blanke werknemers gevind oor die motief van die vraelys aangesien 'n soortgelyke interne vraelys negatiewe reaksies ontlok het tydens evaluering van werknemers.

Anderskleurige werknemers heg 'n politieke konnotasie aan privatisering en staan dus vyandig teenoor enige vraelyste.

Soms kon die navorser aflei dat niksseggende antwoorde verstrek word, weereens as gevolg daarvan dat respondente bang is die vraelys beland in die hande van middelvlakbestuur.

Die wyd begrensde area, te wete Bloemfontein, Wepener, Harrismith, Kroonstad, Koppies, Sasolburg, Welkom, Colesberg, Kimberley, De Aar, Upington, Postmasburg, Sishen, Vryburg, Warrenton, Bloemhof, Leeuwedoringsstad en Klerksdorp; het die verspreiding en die terugontvangs van die vraelyste bemoeilik.

Die swak geletterdheid van die anderskleuriges het die objektiwiteit van die antwoorde op vrae in gedrang gebring.

Die doelbewuste steekproef van anderskleuriges verteenwoordig 'n lae 23% van die totale aantal anderskleuriges.

Daar is in totaal 284 vraelyste uitgestuur waarvan 210 vraelyste terug ontvang is. Die inligting wat op 203 vraelyste verskaf is, is volledig en bruikbaar gevind.

Nieteenstaande bogenoemde probleme en tekortkominge is die navorser van mening dat die navorsingsresultate wat verkry is verteenwoordigend is van die heersende gevoel onder Transtelwerknemers in die ondersoekgebied, gesien in die lig van die response van 72% wat terug ontvang is. Die resultate word as algemeen betroubaar beskou.

-----000-----

HOOFSTUK 2 : VERANDERING BINNE DIE ONDERNEMING

2.1 INLEIDING

Verandering is oral alomteenwoordig in die biologiese prosesse van die mens, die seisoene van die natuur en die sosiale omgewing.

Deur sy lewe word die mens elke dag gekonfronteer met verandering en aanpassing. Dieselfde is van toepassing op enige groeiende gemeenskap en onderneming.

Volgens Strauss, (op cit:135) is verandering niks anders as 'n bewys van 'n dinamiese samelewing nie. Geen samelewing is staties nie. Wat verder van belang is, is dat sosiale verandering 'n neutrale begrip is wat nie noodwendig op voor- of agteruitgang dui nie. Sosiale (of maatskaplike) verandering is egter nie 'n verbandlose reeks gebeurtenisse wat onafhanklik van mekaar plaasvind nie. Die een verandering is meestal die gevolg van 'n vorige verandering, sodat met reg van sosiale verandering as 'n proses gepraat kan word.

2.2 VERANDERING

2.2.1 DIE AARD VAN VERANDERING

Sosiale verandering word deur Bogardus aangehaal deur Strauss (Ibid:135-136) soos volg gedefinieer: "Social change is a modification of attitudes, values and organization (it) is a modification in the functioning of any

institution or group Social change is a natural result of mobility."

Veranderinge kan 'n diepgaande effek op houdinge en werkverrigting van personeel op alle vlakke hê en as die tempo van verandering te vinnig plaasvind kom die vermoë van die mens om by verandering aan te pas onder druk. Toffler (1975:11) gebruik die term "future shock" wat hy verduidelik as "... the dizzying disorientation brought about by the premature arrival of the future."

Anna F. Steyn aangehaal deur Strauss (op cit:136) kom tot die slotsom dat die begrip sosiale (of maatskaplike) verandering gedefinieer kan word as die proses waardeur belangrike wysiginge in die struktuur en funksionering van enige sosiale sisteem plaasvind, wanneer daar by die bestaande maatskaplike sisteem of 'n totale nuwe element bygevoeg word of 'n bestaande element wegval, of in die plek van 'n bestaande element wat wegval 'n nuwe element gestel word of 'n bestaande element of struktuur gedeeltelik gewysig word en hierdie weglatinge, wysiginge en nuwe elemente die handelinge van mense so beïnvloed dat nuwe handelingspatrone tussen hulle ontwikkel.

Die begrip verandering word deur Davis en Newstrom (op cit:283) beskryf as soortgelyk aan 'n opgeblaaide ballon (die onderneming); as daar met die vinger 'n duik in die ballon gedruk (die spesifieke departement of afdeling) word, verander die vorm van die res van die ballon. Die lug binne in die ballon is die werknemers, daar waar die ballon ingeduik word, word die meeste druk op die werknemers uitgeoefen. Hierdeur word geïllustreer dat verandering 'n menslike sowel as 'n tegniese probleem is. Hierdie illustrasie kan verder geneem word. As daar aanhoudende druk op die spesifieke plek uitgeoefen word, word dit 'n swak plek en die ballon kan bars.

Verandering binne 'n onderneming kan dus omskryf word as die proses van modifikasie van die bestaande onderneming. Enige verandering wat die bestuur inisieer kan volgens Davis en Newstrom (Ibid:267) ingedeel word in een van drie kategorieë: menslike verandering, organisasie-(struktuur)verandering en tegnologiese verandering.

Menslike faktore word omskryf as houdinge, leierskapeienskappe, kommunikasie-eienskappe en ander karaktertrekke van die menslike hulpbronne binne die onderneming.

Organisasiefaktore word omskryf as struktuur-kontrole soos beleid en prosedures binne die onderneming.

Tegnologiese faktore is enige tipe van toerusting en prosesse wat deur die werkers gebruik word om hulle werk ten beste uit te voer.

Vir hierdie studie word gekonsentreer op organisasie(struktuur)veranderinge soos wat binne Transtel plaasgevind het.

Struktuurverandering het ten doel die vermeerdering in organisasie effektiwiteit deur modifikasie van die bestaande struktuurverandering. Volgens Davis en Newstrom (Ibid:267) kan hierdie modifikasie verskeie vorme aanneem: (1) duidelike omskrywing en definiëring van (2) modifikasie van die organisasiestruktuur om aan die kommunikasie-behoeftes van die organisasie te voldoen, (3) desentralisering van die organisasie om die koste van koördinerings te besnoei, om die kontrolering van die subeenhede te vergemaklik, motivering te verbeter en om groter buigsaamheid te bewerkstellig.

Coetsee (1990:8) is van mening dat die volledige peiling van die huidige toestand van die stelsel, of soos hy dit in organisasie-ontwikkelings-terminologie stel, dat die huidige toestand en funksionering gediagnoseer moet word. Coetsee is verder van mening dat daar nie net volstaan moet word by die sogenaamde harde metinge van doeltreffendheid soos onder meer opbrengs, wins en markaandeel nie. Hierdie soort diagnoses is uiters belangrik maar vir organisasie-ontwikkelingsdoeleindes is dit nie voldoende nie. Omdat die werknemers van die onderneming bepaal hoe suksesvol die sosiale stelsel funksioneer, is dit noodsaaklik dat daar ook 'n wetenskaplike diagnose gemaak word van die persepsies, houdinge en gedrag van die werknemers.

Om te kan bepaal watter ingrepe in die funksionering van die onderneming en sy werknemers nodig is, is dit uiters noodsaaklik dat 'n korrekte diagnose gedoen moet word. Sodoende kan die korrekte optrede voorgeskryf word vir die identifiseerbare probleemareas.

Bestuurders kan gebruik maak van interne- en eksterne struktuurdiagnose om struktuurverandering te implementeer sodat die gelyktydige effek van menslike- en tegnologiese veranderinge nie uit die oog verloor word nie.

Wanneer daar op 'n strategie besluit word, moet in gedagte gehou word dat die resultaat 'n profiel moet verskaf van die onderneming en hoe dit funksioneer.

Interne organisasiediagnose is die ondersoek na al die faktore binne die onderneming wat verband hou met die effektiwiteit van die onderneming. Mense, tegnologie en struktuur is die fokuspunte vir hierdie ondersoek. Die verhouding tussen hierdie drie variante word bestudeer om sodoende aan te wys watter organisasie-ontwikkelingsingreep die mees toepaslike sal wees om te implementeer binne die onderneming.

Eksterne organisasiediagnose is die ondersoek na al die eksterne faktore wat 'n invloed het op die effektiwiteit van die onderneming. Eksterne diagnose is 'n analise van die omgewing waarin die onderneming funksioneer. Die doel van eksterne diagnose is om te bepaal wat die potensiële impak van die organisasie-omgewing is op die effektiwiteit van die organisasie. Bestuurders gebruik hierdie waardebeplanning om die beste koördinering van menslike-, struktuur- en tegnologiese veranderinge te verkry.

Volgens Coetsee (op cit:8) is die volgende stap om op grond van die omskrewe gewenste staat waarheen

die stelsel wil beweeg en die diagnostiese inligting op bepaalde organisasie-ontwikkelingsingrepe te besluit. Hierdie ingrepe kan 'n wye spektrum van vorme aanneem, wat wissel van aktiwiteite gerig op strategiewysiging, beleid- en struktuuraanpassing tot ingrepe gerig op wysiging van die funksionering van spesifieke groepe en individuele optrede en kan ook uitkring tot verandering in optrede van bestuurders asook van bestuurstyl.

'n Sekere mate van stabiliteit is 'n voorvereiste vir organisasiesukses. Stabiliteit en verandering binne 'n onderneming moet mekaar komplementeer om die mees ekonomiese groei en vooruitgang te verseker.

2.2.2 DIE AARD EN REDES VAN VERANDERING BINNE DIE SA VERVOERDIENSTE

Dr Anton Moolman, Besturende Direkteur van Transnet, het gedurende Mei en Junie 1989 al die depots in die verskillende streke in die land besoek om aan die ongeveer 80 000 werknemers van Vervoerdienste eerstehandse kennis oor te dra oor die moontlike veranderinge wat vir Vervoerdienste voor die deur staan, aan te toon hoekom hierdie veranderinge nodig was en veral aan te dui hoe dit die personeel sal raak. Bron: **Ons kompas op die vernuwingspad**, (1989:5).

Die SA Vervoerdienste is in die verlede beskerm deur die Staat, maar die ekonomie het so ontwikkel dat vervoerwese tans 'n lewensvatbare entiteit met 'n eie onafhanklike bestaansreg is. Vervoerdienste is nou gedereguleer en aangesien dit nodig is om vir verkeer mee te ding, was dit noodsaaklik om Vervoerdienste aan te pas sodat dit soos enige ander besigheidsonderneming funksioneer. Die Regering het dus besluit dat Vervoerdienste verander moet word in 'n publieke maatskappy. In sy nuwe vorm sal Vervoerdienste groter vryheid van beweging in die vervoermark hê en sal dus meer effektief kan meeding. Transtel is die telekommunikasievoorsieningsbesigheidseenheid van Transnet, met Transnet as hoofkliënt wat slegs private dienste lewer as die spaarkapasiteit aan beskikbare mannekrag dit toelaat.

Om bogenoemde aard en redes vir verandering binne Transnet, en dus ook per implikasie vir Transtel, te begryp moet daar kortliks gekyk word na die begrippe van deregulering, kommersialisering en meer volledig na korporatisering, privatisering en rasionalisasie omdat laasgenoemde drie begrippe direk in verband staan met die organisasieveranderinge wat in Transtel plaasgevind het.

Die SA Vervoerdienste is in die verlede beskerm deur die Staat, maar die ekonomie het so ontwikkel dat vervoerwese tans 'n lewensvatbare entiteit met 'n eie onafhanklike bestaansreg is. Vervoerdienste is nou gedereguleer en aangesien dit nodig is om vir verkeer mee te ding, was dit noodsaaklik om Vervoerdienste aan te pas sodat dit soos enige ander besigheidsonderneming funksioneer. Die Regering het dus besluit dat Vervoerdienste verander moet word in 'n publieke maatskappy. In sy nuwe vorm sal Vervoerdienste groter vryheid van beweging in die vervoermark hê en sal dus meer effektief kan meeding. Transtel is die telekommunikasievoorsieningsbesigheidseenheid van Transnet, met Transnet as hoofkliënt wat slegs private dienste lewer as die spaarkapasiteit aan beskikbare mannekrag dit toelaat.

Om bogenoemde aard en redes vir verandering binne Transnet, en dus ook per implikasie vir Transtel, te begryp moet daar kortliks gekyk word na die begrippe van deregulering, kommersialisering en meer volledig na korporatisering, privatisering en rasionalisasie omdat laasgenoemde drie begrippe direk in verband staan met die organisasieveranderinge wat in Transtel plaasgevind het.

2.2.2.1 DEREGULERING

Hervorming, of die sogenaamde "perestroika" van staatsdepartemente vind tans in Suid-Afrika net soos in ander lande plaas. Van Eeden (1989:33) gee die motivering hiervoor aan as volg: "The sustained creation of prosperity in countries such as the United States, the United Kingdom and West Germany, and the near miraculous achievements of countries such as Japan, the Republic of China and South Korea shows that the less control and planning the citizens of a country are subjected to, the greater are their prospects for enjoying material welfare."

Die De Villiersverslag (1986:88) verwys na "deregulering" as: "Die hele reorganisasie van die S.A. Vervoerdienste om vrye markkragte feitlik ongestoord te laat funksioneer."

Volgens Die Witskrif op Privatisering en Deregulering deur die Republiek van Suid-Afrika. (WP G87) is dit die Regering se standpunt dat 'n bepaalde benadering tot deregulering toegepas moet word, naamlik dat regulerende liggame voortdurend moet verseker dat regulasies die gesonde ontwikkeling van die ekonomie so min moontlik strem.

Volgens De Beer (1987:171) kan deregulering gevolglik gesien word as die verwydering van

onnodige beperkinge op ekonomiese bedrywighede. Die owerheid het gevolglik 'n spesiale program vir deregulering van maatreëls wat ekonomiese ontwikkeling, mededinging en werkskepping onnodig beperk, geïnisieer.

Die verskillende sektore van Vervoerdienste, onder andere Transtel, word gedereguleer in gevolge aanbevelinge wat deur die Raad op Mededinging aan die Regering voorgelê is, en opgeneem is in Die Witskrif oor Nasionale Vervoerbeleid wat in Januarie 1987 in die Parlement ter tafel gelê is.

Hieronder word 'n samevatting gegee van die redes vir deregulering soos dit deur die Vervoerdienste aan hul werknemers uiteengesit is in Ons kompas op die vernuwingspad, 1989, p.6.

As gevolg van die hydrae wat Vervoerdienste tot die ontwikkeling van die landseksonomie moes maak deur middel van die lewering van soms onekonomiese dienste, is regulering van vervoer toegepas om sodoende die vervoerdienste te beskerm teen mededinging van privaat karweiers.

Die De Villiersverslag (op cit:8) stel voor dat 'n oorgangstydperk van drie tot vyf jaar nodig sal wees om die S.A. Vervoerdienste op die nuwe basis, soos in die strategiese plan bepaal, te plaas. Die

tydperk waarbinne deregulering kan geskied, sal bepaal word deur die tydperk waarbinne die S.A. Vervoerdienste die oortollige produksiefaktore wat ontstaan - arbeid en kapitaalgoedere - kan rasionaliseer en absorbeer.

Cloete (1986:93) is van mening dat: "Privatisation and deregulation should be undertaken at the same time. Where functions and activities are privatised the private undertakings should not be subjected to excessive restrictive measures. If restrictive measures are imposed the private undertaking could be prevented from acting progressively in the provision of goods and services and innovation could be stifled."

Die Suid-Afrikaanse ekonomie het tans so ontwikkel dat Vervoerdienste nie meer onder die verpligting staan om onekonomiese vervoerdienste te lewer in landsbelang nie. Deregulering is die ophef van beperkinge op die hoeveelheid verkeer en beteken dat afsenders nie meer verplig is om van spoorvervoer gebruik te maak nie. Vervoerdienst moet dus meeding om verkeer te verkry en enige voorkeurmaatreëls word opgehef. Per implikasi beteken dit dat Transtel ook as 'n onafhanklik besigheidseenheid funksioneer maar steeds met Transnet as hoofkliënt. Om effektief mee te dir

was dit nodig om Vervoerdienste te verander in 'n publieke maatskappy.

Bogenoemde stelling word as volg gekwalifiseer in die De Villiersverslag (Ibid:11) "... blyk dit duidelik dat die wetlike opdrag, naamlik dat die S.A. Vervoerdienste volgens handelsbeginsels bestuur moes word, nie in die praktyk volgens sy volle konsekwensies toegepas is nie. Dit is die werklike kern van die totale probleem van die Vervoerdienste.

Onder gedereguleerde omstandighede is dit vir die effektiewe funksionering van die S.A. Vervoerdienste in landsbelang noodsaaklik dat hierdie onderneming op besigheidsbeginsels, soos dit in die privaatsektor toegepas word, bestuur moet word.

Dit kan alleen gedoen word indien die hele S.A. Vervoerdienste op dieselfde basis as wat ter opsigte van 'n privaatsektoronderneming geld, gereorganiseer en bestuur word."

Die De Villiersverslag (Ibid:11) kwalifiseer dit verder as volg: "... moet 'n basis daargestel word waarvolgens die S.A. Vervoerdienste as agent van die Sentrale regering hierdie dienste op die mee:

koste effektiefste en doeltreffendste wyse vir die rekening van die Sentrale Regering bedryf.

Daar moet egter 'n meganisme daargestel word wat die Staat sal verseker dat die sosio-ekonomiese dienste wel op die koste effektiefste en doeltreffendste wyse hanteer word."

Die De Villiersverslag (Ibid:15) maak die volgende stelling: "Die hele reorganisasie van die S.A. Vervoerdienste berus op deregulering van die vervoermark om vrye markkragte, sover moontlik, ongestoord te laat funksioneer."

Om die belangrikheid van deregulering te beklemtoon word die De Villiersverslag (Ibid:34) soos volg aangehaal: "Indien die huidige strategie in die toekoms voortgesit word, sal dit tot gevolg hê dat die Staat teen 'n steeds toenemende tempo die geldtekorte wat ontstaan, moet subsidieer. Gesien die verwagte tekorte, is dit uiters twyfelagtig of die Staat 'n voldoende bydrae sal kan lewer." en gaan verder as volg: "... en is dit ooglopend dat deregulering van hierdie mark in belang van die Suid-Afrikaanse ekonomie sal wees."

2.2.2.2 KOMMERSIALISERING

Kommersialisering is die verandering van die Vervoerdienste in 'n besigheidseenheid om vervoer

sodoende as 'n gewone besigheid in die vervoersek-
tor te laat meeding. Die kommersialisering van
die SA Vervoerdienste is die gevolg van deregule-
ring.

Om effektief met ander vervoerorganisasies mee te
ding, was dit nodig dat Vervoerdienste aangepas
moes word. Dit was wenslik om Vervoerdienste te
verander in 'n organisasie wat soos gewone
besighede beheer, bestuur en bedryf word. Transtel
as besigheidseenheid van Transnet funksioneer tans
dienooreenkomstig.

Die De Villiersverslag (Ibid:73) kwalifiseer "kom-
mersialisering" volgens Artikel 7 van Wet no. 65
van 1981 as volg: "Die Suid-Afrikaanse Vervoer-
dienste word volgens handelsbeginsels bestuur met
behoorlike inagneming van die ekonomiese belang en
totale vervoerbehoefte van die Republiek."

Volgens die De Villiersverslag (Ibid:7) kan die
toepassing van die besigheidsbeginsels in die
Vervoerdienste volgens 'n ontleding van die
wetlike opdrag van die S.A. Vervoerdienste as 'n
tweeledige opdrag beskou word, naamlik:

- om onlonende sosio-ekonomiese dienste, wat op
politieke besluite berus, te elimineer en
- ekonomiese dienste te bedryf.

Volgens die De Villiersverslag (Ibid:8) is 'n stadium nou in die Suid-Afrikaanse ekonomie bereik waar die werklike koste verbonde aan onlonende sosio-ekonomiese dienste by elke besluitneming in die verband onder oë gesien moet word en as 'n las van die algemene belastingbetaler beskou en in oorweging geneem moet word, voordat dit ingestel of daarmee voortgegaan word.

Alhoewel kommersialisering 'n maklike oorgangsproses is vir privatisering, is privatisering nie noodwendig die volgende stap na kommersialisering nie. Transnet het tydens korporatisering nog eens besluit oor privatisering nie en die lewensvatbaarheid van die verskillende kommoditeite moet eers bewys word voordat privatisering oorweeg kan word. Bron: Ons kompas op die vernuwingspad, (op cit:8).

Ongeveer twee jaar en ses maande na kommersialisering word Booyens (1991:1) as volg aangehaal: "By Transnet word nou net van kommersialisering gepraat omdat die onderneming nog nie geskik is vir privatisering nie. Die vlak van doeltreffendheid daarvoor sal waarskynlik eers oor nege jaar bereik kan word."

Booyens (op cit:1) haal Dr. Marius de Waal, voorsitter van Transnet aan wat sê dat dit onrealisties

sou wees om die onderneming te gou op 'n normale maatskappyvlak te probeer kry omdat dit prysaanpassing sal meebring waar Transnet nie juis sterk staan nie. Hy sê verder dat die mikpunt is om die skuldverhouding teen die einde van die eeu op 'n aanvaarbare vlak te hê, te sorg dat die groep billike opbrengs op kapitaal lewer en 'n realistiese dividend te kan betaal.

2.2.2.3 KORPORATISERING

Kommersialisering het gelei tot korporatisering wat plaasgevind het op 1 April 1990 met die registrasie van SA Vervoerdienste as 'n publieke maatskappy met die staat as die enigste aandeelhouer. Hierdie korporatiewe organisasie, TRANSNET funksioneer net soos 'n private maatskappy met winsbejag as hoofdoel en sonder die verpligting om onekonomiese dienste sonder volle vergoeding te lewer.

Hierdie verandering was nodig omdat die ou bedeling deur die De Villiersverslag (1986:64) as volg gekwalifiseer word: "In die geval van die S.A. Vervoerdienste word die onderneming as 'n politieke en nie as 'n kommersiële eenheid bedryf nie daar die onderneming op politieke besluite reageer en nie onderworpe is aan die volgehoue druk van markkragte met die uiteindelijke sanksie van bankrot, wat in die geval van die private sektor geld, nie."

Die Staat as enigste aandeelhouer van die publieke maatskappy sal parlementêre beheer oor die maatskappy uitoefen. Hierdie kontrole word deur die Minister van Vervoer aan die Parlement as volg voorgedhou: "Aanvullend tot die Staat se bevoegdheid om as aandeelhouer beheer uit te oefen oor die voorgestelde statutêre maatskappy, is dit wenslik om die verdere parlementêre kontrole oor sodanige maatskappy in te bou:

- dat voorsiening gemaak word dat jaarstate en jaarverslag in die Parlement ter tafel gelê en daaroor debat gevoer word in die Vervoerpos; en
- dat die Minister beklee word met 'n oorkoepelende bevoegdheid om stappe te neem om te verseker dat die statutêre maatskappy nie teenstrydig met die strategiese en ekonomiese belange van die Republiek van Suid-Afrika optree nie."

(Bron: Afskrif van Die toespraak deur die Minister van Vervoer, 1/10(CV):2).

Nadat die De Villiersverslag in 1986 deur die Minister van Vervoerwese in die parlement ter tafel gelê is, en met enkele uitsonderinge as geheel aanvaar is, kwalifiseer die minister die volgende ten opsigte van korporatisering: "Die implementering van die riglyne gestel in die verslag, asook uitvoering van voorafgaande regeringsbeleid, verg

dat Vervoerdienste met afsonderlike regs persoonlikheid beklee moet word ten einde 'n geskikte grondslag te bied vir

- die beheer, bestuur en bedryf van Vervoerdienste op die norme van wins en opbrengs op kapitaal; en
- die beoogde belastingpligtigheid van Vervoerdienste. (Bron: Afskrif van Die toespraak deur die Minister van Vervoer, (Ibid:1).

Wat die strukturering van die regs persoon betref, is die mees geskikte model die van 'n statutêre maatskappy met 'n onafhanklike raad wat die personeel, bates, regte en verpligtinge van Vervoerdienste oorneem, vir die volgende redes:

- dit skep 'n aandelegrondslag wat moontlike privatisering vergemaklik;
- die Regering word in 'n posisie geplaas om as aandeelhouer doeltreffende beheer uit te oefen oor die statutêre maatskappy bv. ten opsigte van die aanstelling en ontslag van die lede van die beheerraad en die bestuursraad; en
- dit lê 'n gesonde grondslag vir personeel en private sektor betrokkenheid by die onderneming." (Bron: Toespraak deur die Minister van Vervoer, (Ibid:1).

2.2.2.4 PRIVATISERING

Die huidige omvattende privatiseringsaksie in die owerheidsektor is gebore uit ekonomiese oorweginge. 'n Staat, dit sluit in die private- en openbare sektore, kan nie meer aan goedere en dienste bestee as wat aan rykdom geproduseer kan word nie. In 'n vryemark-ekonomie bepaal markkragte en prysmeganisme hoeveel van bepaalde goedere en dienste geproduseer gaan word. Die prys van goedere en dienste wat die owerheidsektor produseer, word egter gewoonlik nie deur markkragte bepaal nie maar word soms gratis of gesubsidieerd ten koste van die belastingbetaler verskaf.

Na die voorlegging van die De Villiersverslag oor S.A. Vervoerdienste het die Minister van Vervoer aan die parlement verslag gedoen en dié verslag is met enkele uitsonderinge aanvaar waarvan een soos volg lui: "Sedert voltooiing van die verslag het dit regeringsbeleid geword - om hoë prioriteit te gee aan die privatiseringsproses van staatsdiensondernemings." (Bron: Afskrif van Die toespraak in die Parlement deur die Minister van Vervoer 1/10CV:1)

Die onderliggende filosofie van privatisering word deur Saayman (op cit:20) soos volg verklaar: "... dat die owerheidsektor so klein moontlik gemaak

word sodat die vraag na so veel moontlik goedere en dienste deur markkragte bepaal word. Dit impliseer dat die verbruiker dan telkens 'n rasionele ekonomiese besluit oor sy verbruik van goedere en dienste kan neem in teenstelling daarmee dat namens hom besluit word en hy meer en meer daarvoor moet betaal deur middel van belastinge." Die stelling dat die Staatsdiens ondoeltreffend funksioneer kan dus nie sonder meer aanvaar word nie. Al is die Staatsdiens hoe doeltreffend, moet dit so klein as moontlik gehou word sodat daar nie te veel van bepaalde dienste, bo die land se vermoë om daarvoor te betaal, gelewer word nie.

Volgens De Wet (op cit:41) was die eerste belangrike inset op die pad na privatisering die boek **Assault on private enterprise** wat in 1977 deur Dr AD Wassenaar geskryf is. Later het die Carltonberaad gevolg waar die filosofie van vrye onderneming voorgehou is en waar die Regering hom bereid verklaar het om sommige van die publieke korporasies te privatiseer. In November 1986 het die Regering op 'n beraad in Pretoria die raamwerk vir die bespreking van privatisering daargestel. Dit het gelei tot **Die Witskrif op Privatisering en Deregulering deur die Republiek van Suid-Afrika (WPG 87)** in Augustus 1987.

Privatisering word deur die regering in Die Witskrif (op cit :8) as volg gedefinieer "... the systematic transfer of appropriate functions, activities or property from the public to the private sector, where services, production and consumption can be regulated more efficiently by the market and price mechanisms."

Met privatisering val die klem op die bevordering van vrye ondernemerskap en die vermindering van owerheidsbetrokkenheid in die ekonomie. In Suid-Afrika het dit ten doel dat die staat se aandeel in die ekonomie verminder word en die belastingbasis verbreed word.

Deur te privatiseer (De Wet op cit:41) -

- * word owerheidsbesteding verminder en voortdurende belastingverhogings uitgeskakel;
- * word die bedryf van sleutelwerkzaamhede in die hande van aandeelhouers geplaas wat wins maak en sal eis dat die werkzaamhede doeltreffend geskied; en
- * word fondse beskikbaar gestel om aan die infrastruktuur bestee te word.

De Wet (Ibid:49) hou die volgende voordele vir privatisering voor:

- * Die privaatsektor het wins as motief en is derhalwe meer effektief, maar wys daarop dat daar besighede

bestaan wat ten tye van ekonomiese oplewing en te midde van beperkte kompetisie oneffektief is sonder dat 'n besigheid daardeur ondergaan.

- * Die koste van dienste deur die owerheidsektor kan verminder word deur dit aan die privaatsektor oor te dra en sodoende kan die voordeel aan die verbruiker oorgedra word mits die verbruiker nie duurder betaal vir die diens nadat dit deur die privaatsektor oorgeneem is nie.
- * Die belastingbasis word verbreed indien meer aktiwiteite aan die privaatsektor oorgedra word en op die wyse strek dit tot voordeel van die belastingbetaler.
- * Die owerheid se betrokkenheid in die ekonomie word verminder deur meer aktiwiteite aan die privaatsektor oor te dra en vryemarkmeganismes kan op hierdie wyse sterker na vore kom.
- * Die privaatsektor kan geleenthede baie makliker en effektiewer aangryp en aanpassings maak tydens situasies en veranderde omstandighede omdat dit nie onderworpe is aan soveel regulasies en regulerende maatreëls soos die owerheid nie.
- * Die privaatsektor kan besluite neem en finansiële verpligtinge aangaan suiwer op ekonomiese grondslag terwyl besluite van die owerheid dikwels beïnvloed word deur politieke oorweginge.

Die Witskrif (op cit:8) kwalifiseer verder privatisering as "... part of a strategy whereby

... (the) ... public sector's involvement in the economy can be limited or reduced so that more capital, means of production and opportunities can be made available to the private sector; and, at the same time, the private sector is given the opportunity to develop and grow optimally and with minimum State intervention and regulation."

De Wet (op cit:40) sien bogenoemde stelling oor privatisering as volg: "... the aim of the central government's policy of privatisation is to reduce its share in the economy. In this way it wants to cut government expenditure, broaden the tax base and stimulate economic growth."

Cloete (op cit:88) se siening van privatisering is "... movement in Western countries for public institutions to hand over or leave the provision of goods and services to private enterprise."

Die kern van privatisering is dus die proses waardeur stimulasie vir gesonde groei binne 'n ekonomie kan plaasvind sonder dat die regering oorbetrokke is by die ekonomie. Die Witskrif (op cit:4) stel dit as volg: ... "expenditure beyond a country's financial means and the resulting funding by way of loans, over-regulation, inflationary monetary policies and taxation that stifles initiative,"

Die De Villiersverslag (op cit:65) kwalifiseer dit as volg: "Teen hierdie agtergrond is dit aangewese om as 'n alternatief vir die huidige bedeling die implikasie van die toepassing van die beginsels van 'n privaatonderneming, op die S.A. Vervoerdienste te ondersoek."

'n Verdere kwalifikasie uit die De Villiersverslag (Ibid:65) lui as volg: "... die totale onderneming gesien moet word as bestaande uit bestuur wat 'n versameling van hulpbronne in 'n mededingende omgewing aanwend. Dit is teen hierdie agtergrond dat die begrip van strategiese beplanning as 'n breë steeds veranderende program van beoogde toekomstige korporatiewe klem en hulpbrontoepassing gesien moet word, waarvan die ontplooiing reageer en inwerk op die mededingende omgewing waarin die onderneming werksaam is."

Implementering van privatisering gaan ook gepaard met probleme waarvan die grootste enkele valstrik kan wees dat 'n oneffektiewe burokratiese publieke monopolie verruil word vir 'n oneffektiewe private monopolie. Hierdie probleem word in Die Witskrif (op cit:9) as volg vervat: "... privatisation is the deregulation of markets currently dominated by the public sector in

order to establish a number of enterprises and thereby create competition in the market."

Die De Villiersverslag (op cit:90) huldig die volgende siening: "Hoewel privatisering gerig is op die motivering van bestuur om meer winsbewus te wees, is die ondervinding in die Verenigde Koninkryk dat die geesdrif van topbestuur in die publieke sektor om te privaatiseer juis berus op die veronderstelling en voorvereiste dat die privaatsektoronderneming wel monopoliemagte sal behou."

Die De Villiersverslag (Ibid:90) noem dat "... privatisering is juis die deregulering van markte wat huidiglik deur die publieke sektor oorheers word mededinging sal bewerkstellig deur 'n aantal ondernemings in die mark te vestig. Wanneer privatisering aanleiding gee tot nuwe monopolieë of kwasi-monopolieë in die private sektor word hierdie basiese doelwit nie bereik nie."

'n Verdere probleem wat kan ontstaan met privatisering is dat 'n strategiese industrie in die hande van buitelandse beleggers kan val. Dit is dus noodsaaklik dat industrieë van hierdie aard baie goed onder die soeklig geplaas moet word en dat geen kortsigtige besluit ten opsigte van privatisering geneem moet word nie.

Volgens De Wet (op cit:40) kan daar gepoog word om die probleme te minimaliseer indien privatisering aan die volgende kriteria voldoen:

- * Dit moet nie 'n risiko inhou vir sekuriteit of binnelandse orde nie.
- * Dit moet nie staatkundige, sosiale of ekologiese doelwitte van 'n funksie of aktiwiteit verongeluk nie.
- * Dit moet versoenbaar wees met die beleid van kompetisie. Daar moet dus genoegsame kompetisie in die privaatsektor bestaan of geskep word.
- * Op die lang termyn moet dit tot voordeel wees van die belastingbetaler, dit wil sê die voortsetting van die diens teen 'n redelike koste moet verseker wees.

Daar is verskillende maniere waarop privatisering bewerkstellig kan word, o.a. oordrag (vervreemding), uitbesteding, gesamentlike ondernemings, konsessie of onttrekking. Vir die doel van die onderhawige navorsing word slegs na onttrekking gekyk omdat dit die metode is waarvan gebruik gemaak is tydens die privatisering van Transnet. "Onttrekking" word deur De Wet (op cit:43) soos volg gedefinieer: " 'n Plaaslike owerheid staak die lewering van 'n diens of produk of beperk sy diens- of produklewering op 'n bepaalde vlak of wyse. Sodoende word ruimte geskep of verbreed vir private ondernemings om die aktiwiteitsfeer te betree, of

hulle betrokkenheid in 'n aktiwiteitsfeer te vergroot."

Dr. Anton Moolman aangehaal deur Booyens (op cit:1) stel dit as volg: "Ons kan nie van privatisering praat omdat Transnet vir 'n onderneming van sy grootte nog glad nie die soort opbrengste lewer wat van hom verwag word nie,"

Die pad na privatisering van 'n besigheidseenheid soos Transtel is 'n gekompliseerde pad en die uitdrukking 'making haste slowly' Rogoff (op cit:22) is sekerlik ook hier van toepassing.

Na aanleiding van laasgenoemde is dit belangrik om Breier (1992:6) aan te haal: "In a shock warning to the huge Transnet empire, managing director Anton Moolman revealed this week that Transnet could shut down some of its 19 departments if they failed to perform profitably."

Die navorser kom tot die gevolgtrekking dat privatisering ook aangewend kan word met die doel dat die totaal strategiese finansiële bestuur van die land daarin kan slaag om tasbare veranderinge in die lewe van die landburgers teweeg te bring sodat tyd "gekoop" kan word waarin bevredigende politieke oplossinge gevind kan word.

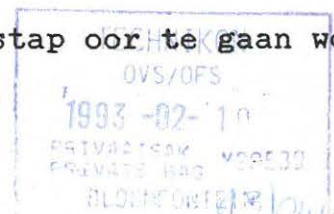
2.2.2.5 RASIONALISASIE

Nadat beskikbare bronne geraadpleeg is kom die navorser tot die slotsom dat rasionalisasie 'n begrip is wat in die moderne samelewing aangewend word om haas enige verandering in 'n organisasie of die samelewing te omskryf, hetsy organisatories, maatskaplik of polities, wat dit ten doel het om groter doeltreffendheid deur die vermindering of uitskakeling van onnodige arbeid, tyd en/of grondstowwe (materiaal) te bewerkstellig. Dit is dus veronderstel om 'n meer logiese of sinvolle struktuur, werksmetode, benadering ensovoorts tot gevolg te hê, in verhouding met behoeftes.

Die De Villiersverslag (op cit:81) maak die volgende stelling: "Die korporatiewe hoofkantoor moet so klein as moontlik gehou word deur die beginsel van maksimum delering toe te pas. Hierdie beginsel geld ook ten opsigte van primêre besigheidseenhede se hoofkantore."

In Transtel kan rasionalisasie gesien word as die veranderingsproses om weg te doen met die ou verouderde proses van opleiding, die daarstelling van 'n meer aanvaarbare postestruktuur met 'n hoër gekwalifiseerde werkerskorps met 'n gepaardgaande hoër produktiwiteitsvlak.

Die motivering om tot hierdie stap oor te gaan word



deur Jankowitz en Kraemer (1992: Interne bron) soos volg uiteengesit:

As gevolg van die verandering van elektronika of tegnologie vanaf 'n lae vlak na 'n hoër vlak was die opleiding wat voor rasionalisasie van toepassing was onvoldoende. Daar moes oorgeskakel word vanaf ambagsmanopleiding na tegnikusopleiding wat aan 'n tersiêre instelling soos byvoorbeeld 'n technikon bekom moes word. Opleiding wat verskaf word op verskeie vlakke is veel meer gerig op spesifieke behoeftes, eerder as om te voldoen aan algemene reëls soos van toepassing op vakleerlinge.

Daar moes ook onderskeid getref word tussen die vlak van tegniese werk wat verrig moes word naamlik om technikon-opgeleide personeel te gebruik vir hoëvlak-tegnologiewerk en semi-geskoolde werkers vir laevlak-tegnologiewerk.

Die aantal grade wat in Transtel bestaan het, was ook te veel en moes verminder na 'n meer aanvaarbare gerasionaliseerde struktuur. Dit bring mee dat die postestruktuur aansienlik verander het deurdat daar weggedoen is met onnodige posbenaminge. (Verwys na Bylae 1 en 2 p.284 en 285).

Daar was ook ontevredenheid by personeel met N6-kwalifikasies wat nie bevorder kon word na hoër poste wat slegs deur gegradueerdes bekleed was nie.

'n Verdere doelwit was ook dat daar wegbeweeg moes word van die salarisstruktuur van die bestaande ambagsmangraderinge en dat hoogsgekwalfiseerde tegnisi in Transtel 'n vergoedingspakket moes ontvang wat kompetierend met die privaatsektor is.

Om al hierdie knelpunte te oorbrug moes toestemming by Transnettopbestuur verkry word om met 'n rasionalisasieproses in Transtel te begin.

2.2.3 DIE INVLOED VAN ORGANISASIEVERANDERINGE OP DIE WERKNEMERS

Dr. Anton Moolman, huidige besturende direkteur van Transnet huldig die volgende mening: Moolman (1989:3) "People are not machines and South African Transport Services, like any other organisation, will have to stay in tune with the demands that are made on its workforce. The organisation that wishes to survive must, therefore, provide its employees with all the skills necessary to cope in a fast changing world."

Toffler (op cit:11) stel dit as volg: "To survive, to avert what we have termed future, the individual must become infinitely more adaptable and capable than ever before. He must search out totally new ways to anchor himself, for all the old roots - religion, nation, community, family, or profession

are now shaking under the human impact of the accelerative thrust."

Dat die kultuurverandering wat hierdie organisasieveranderinge teweeggebring het 'n psigologiese invloed op die werknemers van Transtel gehad het, blyk duidelik uit die response wat uit die vraelyste verkry is. Morgan (1972:192) maak die stelling dat: "... the human mind. It's not tangible. It's a function, not an entity. It's a combination of reason, wile, reflection, intelligence, intellect, perceptual and conceptual thinking, association of ideas, foresight, curiosity, purposefulness, self-control, conscience, sense of humor, creativity, and appreciation." Morgan (Ibid) kom tot die gevolgtrekking dat die volgende psigologiese reaksies by die meeste individue kan ontstaan indien grootskaalse veranderinge plaasvind in hul werksopset:

1. Die werknemer is ontsteld totdat hy/sy verseker weet dat die verandering geen bedreiging vir hom/haar inhou nie.
2. Positiewe verandering stimuleer die werknemers.
3. Sonder verandering stagneer die werknemers.
4. 'n Gebrek aan verandering kan die werknemers in opstand bring teen die stelsel.
5. Positiewe veranderinge word geredelik aanvaar deur verdere veranderinge.
6. Veranderinge wat die geestesingesteldheid van

die werknemer ophef het meer waarde as die materialistiese veranderinge.

7. Dit is bevorderlik vir die werknemers om voor te berei vir verandering eerder as om eers van die verandering te hoor en dan daarvolgens te moet aanpas.
8. Die mens het die nodige verstand om deur middel van aanhoudende leer en geduld aan te pas by veranderinge terwyl diere deur evolusie aanpassing moet maak.
9. Daar is herhaaldelik in die geskiedenis bewys dat die mens al hoe meer ontevrede met sy omstandighede word soos wat dit verbeter. Die onbereikte moontlikhede lok altyd.
10. Veranderinge maak nie die bekende noodwendig uitgediend nie alhoewel dit soms die opvatting is.

Volgens Van Zyl (1988:12) moet daar onthou word dat alle mense 'n inherente verset teen verandering sal openbaar. Hierdie verset is hewiger by drastiese veranderinge en dan ook by verandering waarvoor die regte gesindheid nie vooraf geskep is nie. As sulke veranderinge boonop gepaard gaan met innerlike konflik tussen nuwe werkseise en diepgewortelde persoonlike gesindhede en sieninge, is daar onvermydelik spanning, onsekerheid en frustrasie teenwoordig. As dit eers ontstaan het, kan dit aansteeklik inwerk op ander mede-werkers en is die

motivering van personeel om by die veranderde omstandighede aan te pas, 'n besondere moeilike taak.

Die uiters belangrike rol wat topbestuur veral speel om hierdie psigologiese effek van veranderinge op die werknemers ten beste aan te wend of onvervulde verwagtinge te kataliseer waar nodig, word deur Transnet besef, deurdat Dr Anton Moolman 'n jaar na maatskappywording weer die land deurkruis het om eerstehands en tot op die vloervlak met werknemers te praat oor hul verwagtinge en toekoms by Transnet. De Bruin: (op cit:4).

2.3 MOTIVERING EN VERANDERING

2.3.1 MOTIVERING

In hedendaagse organisasiestrukture is dit lank nie meer genoeg dat 'n werker eenvoudig op 'n afhanklike manier optree nie - veranderinge in die tegnologie van organisasies vereis al hoe meer 'n hooggemotiveerde werknemer wat skeppende en innoverende gedrag, gebaseer op tegniese kennis, aan die dag lê.

Die vraag ontstaan dus hoe die werknemers gemotiveer moet word. Verskeie metodes van motivering van werknemers, is al voorgestel en

elkeen beskik oor geldigheid en 'n sekere mate van bruikbaarheid. In die onderhawige navorsingsprojek gaan daar gekyk word na drie van die meer bekende modelle oor motivering wat direk betrekking het op die werknemers.

2.3.1.1 MASLOW SE MOTIVERINGSMODEL

Sedert ABRAHAM MASLOW (Hamilton 1987:187) en Wilkinson (1986:26) se model van "Hiërargie van die menslike behoeftes" geformuleer is, het dit 'n belangrike invloed op kommunikasie in die organisasie verkry. Maslow se benadering was meer intuïtief as empiries maar dit was nogtans gebaseer op 'n omvattende kliniese studie gegrond op 'n klassieke benadering om te verstaan hoekom mense werk en hoe hulle kommunikeer in die konteks van hulle werk.

Maslow bied 'n raamwerk vir die aanslag van die motiveringsvlak waarteen mense funksioneer en dit laat toe dat aandag gefokus kan word op die wyse wat mense kommunikeer in verband met hul behoeftes. Die waarde van hierdie model is geleë in die klem wat dit plaas op die erkenning en identifisering van die werknemers se behoeftes en hoe hierdie motivering 'n sekere patroon van kommunikasie aanneem binne werksverband.

Maslow het gebruik gemaak van die "grumble analysis". (Hamilton op cit:187) Hy het van

die standpunt uitgegaan dat "man is a wanting animal" en daarvolgens het hy geluister hoe die mense uitdrukking gee aan hulle behoeftes en opgemerk dat hulle gemor op die vlak is waar hulle hulself bevind. Hulle het 'n behoefte aan die aanbiedinge van die behoeftes op die volgende hiërargiese vlak.

In die onderhawige navorsingsprojek is bevind dat die sekuriteitsbehoefte van die respondente baie duidelik na vore kom. Elke individu hou daarvan om behoorlik ingelig te wees oor wat aangaan en waarom. Oningeligte werknemers raak agterdogtig en onseker. Daar is verder bevind dat daar ook 'n korrelasie is tussen die response op die vraag of die tegnisi van mening is dat hulle goed ingelig is oor rasionalisasie met 'n negatiewe response van 39% en korporatisering met 'n negatiewe response van 30%, en die response wat aandui dat 30% onseker is oor die toekoms en 20% voel dat hulle benadeel is. (Verwys na tabelle 5.1 p.194, 12.1 p.205 en 11.2 p.204 vir 'n volledige uiteensetting). Dit is belangrik dat bestuur sake van gemeenskaplike belang met die werknemers bespreek. In die onderhawige navorsingsprojek is gevind dat 64% van die respondente van mening is dat bestuur hul

mening moet vra oor sake van gemeenskaplike belang. (Verwys na tabel 10, p.202).

Op grond van Maslow se kliniese studies is waargeneem dat dit voorkom of individue gemotiveerd is om die volgende basiese tipes van behoeftes (in genoemde volgorde) te bevredig: (1) fisiologies, (2) sekuriteit (3) sosiale, (4) aansien en status, (5) selfverwesenliking. Maslow het aangevoer dat hierdie behoeftes verwant is aan mekaar en dat hierdie behoeftes 'n sekere volgorde van belangrikheid het.

Volgens Maslow se behoefte-hiërargie word menslike gedrag in die werksituasie gemotiveer deur 'n strewe om 'n stel intrinsieke innerlike behoeftes te bevredig. Maslow se raamwerk is op drie basiese aannames gebaseer:

Eerstens dat menslike gedrag beïnvloed word deur behoeftes en dat bevredigde behoeftes nie meer motiveringskrag het nie.

Tweedens dat menslike behoeftes in 'n bepaalde hiërargie gerangskik is vanaf die basiese fisiologiese behoeftes tot by die meer komplekse behoefte van selfverwesenliking.

Derdens word 'n behoefte op 'n hoër vlak slegs geaktiveer of dominant as die behoefte op die laer hiërargiese vlak bevredig is. Met ander woorde as 'n persoon se basiese behoefte aan voedsel, skuiling ensomeer bevredig is, sal die veiligheid en sekuriteitsbehoefte dominant raak, terwyl 'n bevrediging van behoeftes op hierdie vlak sal lei tot die aktivering van die sosiale behoeftes.

Maslow se model is gebaseer op die veronderstelling dat die mens 'n behoefte het om te groei en te ontwikkel. Een van die bedenkinge oor hierdie model is juis dat hierdie stelling veralgemeen en nie op alle mense van toepassing gemaak kan word nie. Sommige mense verkeer feitlik permanent op die laer behoeftevlakke en is voortdurend besorg oor fisiologiese en veiligheidsbehoefte. Dit is veral 'n verskynsel in die laer ontwikkelde bevolkingsgroepe.

2.3.1.2 HERZBERG SE TWEEFAKTORTEORIE

Herzberg se teorie (Wilkinson op cit:28) is ook gebaseer op die bevrediging van die behoeftes van die werknemers. Op grond van data wat versamel is van 200 ingenieurs en rekenmeesters, het Herzberg afgelei dat daar basies twee stelling faktore is waarvoor

werknemers besorg is, naamlik higiëne- en motiveringsfaktore.

Higiëne faktore word geassosieer met die tipe faktore wat tiperend is in die werksomstandighede soos byvoorbeeld: maatskappybeleid, bestuurstyl, leierskap, vergoedingspakket, werksomstandighede, kwaliteit van interpersoonlike verhoudinge, persoonlike lewe, status en werksekuriteit, kwaliteit van tegniese toesighouding.

Volgens Herzberg is dit belangrik dat behoorlik aandag aan die higiëne faktore gegee word om te voorkom dat werkers ontevrede raak in hulle werk. Herzberg voer verder aan dat hierdie faktore egter nie 'n belangrike rol speel in die motivering van die werknemers nie. Slegs die motiveringsfaktore kan die werknemers motiveer.

Die higiëne faktore kom in die werksomgewing voor terwyl die motiveringsfaktore in die werk self geleë is. Die higiëne faktore voorkom dissatisfaksie terwyl die motiveringsfaktore lei tot hoër satisfaksie en dus gemotiveerde werkverrigting. Die twee stelle behoeftes is dus nie teenoor mekaar nie, maar vul mekaar aan.

Higiëne faktore geniet 'n hoë prioriteitswaarde by werknemers en hoewel dit nie 'n motiveerder is nie, is dit 'n belangrike voorkomingsmaatreël van werksontevredenheid veral by diegene wat op die laer vlakke van sosiale- en beroepsontwikkeling is.

Die studies van Herzberg het tot twee spesifieke gevolgtrekkings gelei, naamlik:

Eerstens, dat daar 'n stel ekstrinsieke posfaktore of omstandighede is wat lei tot werknemerontevredenheid as dit nie aanwesig is nie. Indien daar wel tot 'n bevredigende vlak in hierdie faktore voorsien is, lei dit egter nie noodwendig tot die motivering van werknemers nie. Hierdie faktore is die higiëne faktore of onbevredigers omdat hulle nodig is om ten minste 'n toestand van 'geen ontevredenheid' te kan teweegbring.

Tweedens, is daar 'n stel intrinsieke werkfaktore of toestande wat kan bydra om hoë vlakke van motivering te verkry. As hierdie faktore nie aanwesig is nie, beteken dit nie dat 'n toestand van nie-bevrediging aangetref sal word nie.

Hierdie stël faktore, die bevredigers of motiveerders sluit in: prestasie, erkenning, verantwoordelikheid, vordering, die werk self en groei moontlikhede.

Die Herzberg-model se grootste bydrae lê waarskynlik daarin dat die terminologie werkgeoriënteerd is. Dit vestig verder ook die aandag spesifiek op faktore in en om die werk wat aansluit by werkersbehoefte.

Die Herzberg-model word egter gekritiseer op grond daarvan dat dit 'n veralgemening is ten opsigte van alle werkers. Die verskillende faktore hou nie vir alle werkers dieselfde waarde en betekenis in nie. In sommige situasies mag vergoeding byvoorbeeld as motiveerder gesien word terwyl dit streng volgens die model 'n higiëne faktor is.

Verdere kritiek wat geopper word, is dat dit 'n vereenvoudigde siening van werksbevrediging weergee. Werksbevrediging of nie-werksbevrediging kan die resultaat wees van verskeie faktore of 'n kombinasie van faktore en nie noodwendig net soos deur die model uitgewys word nie.

Nog 'n verdere punt van kritiek wat uitgespreek

word, hou verband met die metodologie wat gevolg is om tot hierdie gevolgtrekking te kom. Slegs twee groepe proefpersone, rekenmeesters en ingenieurs, is by die studie betrek en die resultate is nie verder getoets by ander beroeps- en professionele groepe nie.

2.3.1.3 McCLELLAND SE MODEL VAN AANGELEERDE BEHOEFTE

McClelland (Wilkinson op cit:28) stel dit dat baie behoeftes of motiewe aangeleer is en ook sterk kultuurgebonde is. Drie behoeftes wat hy spesifiek onderskei is die behoefte aan prestasie, die behoefte aan affiliasie en die behoefte aan mag. Hy stel dit verder dat as 'n behoefte by 'n persoon dominant is, dit tot gevolg sal hê dat so 'n persoon gedrag sal openbaar wat gerig is op die bevrediging van so 'n behoefte.

'n Persoon met 'n behoefte aan affiliasie sal gedrag openbaar wat daarop gerig is om sosiaal met ander persone te verkeer. So 'n persoon sal besondere waarde heg aan die kwaliteit van interpersoonlike verhoudinge. Sosiale verhoudinge mag dan ook voorkeur kry wanneer byvoorbeeld gekies moet word tussen taakuitvoering en die handhawing van verhouding(e) wat belangrik geag word. 'n Kenmerk van 'n persoon met 'n hoë affiliasie

behoefte sal wees dat hy sover moontlik sou vermy om op sy eie te werk en sal voorkeur gee aan groepstake en -aktiwiteite.

Iemand met 'n sterk behoefte aan mag sal daarna strewe om andere se gedrag te beïnvloed en leiding te neem. Mag het egter al foutiewelik 'n negatiewe konnotasie verkry. Volgens McClelland is daar egter twee moontlike magsoriëntasies. Die eerste is 'n negatiewe oriëntasie wat gerig is op oorheersing, dominerend en manipulerend van ander se gedrag. Tweedens kan dit positief wees as dit gereflekteer word deur ooreenstemmende en inspirerende leierskapsgedrag. Mag is 'n noodsaaklike voorvereiste vir enigiemand wat leierskapverantwoordelikhede wil aanvaar. Mag word dan ook gedefinieer as die beïnvloedingspotensiaal van 'n leier.

Die hoofteema van McClelland se werk is dat al drie hierdie behoeftes aangeleer word deur pogings om binne bepaalde omgewinge of situasies, te kan oorleef of by te hou. Gedrag wat beloon word of positiewe resultate lewer, mag dan ook neig om meer dikwels voor te kom. So mag bestuurders wat sukses behaal of presteer, geneig wees om op grond daarvan

steeds meer risiko's te neem en steeds meer te wil presteer.

Die behoefte ten opsigte van een van die areas beteken nie dat die behoeftes ten opsigte van die ander laag is nie.

Teen hierdie agtergrond gesien word daar 'n hoë premie op doeltreffende bestuur geplaas om 'n gelukkige, gemotiveerde, produktiewe werknemerskorps te skep en te onderhou.

2.4 MOTIVERING TYDENS VERANDERING

Tydens 'n tydperk van verandering is dit belangrik dat bestuur die moreel van die werknemers doelbewus stimuleer en ophef. Om die moreel van die werknemers op 'n positiewe vlak te kry moet bestuur eerstens 'n gesonde klimaat vir verandering skep voordat motivering kan plaasvind.

Morgan (op cit :218) is van mening dat daar vroegtydig en op 'n aktuele tyd begin moet word om 'n gesonde klimaat vir verandering daar te stel, en stel voor dat bestuur die volgende moet doen:

Onderlinge respek tussen die werkgewer en werknemers moet opgebou word. Indien bestuur

sinies, lusteloos voel of self bedenkinge het oor die verandering sal dit deurskemer in die moreel van die werknemers. Motivering is 'n emosionele proses en sinisme of enige ander negatiewe emosionele ingesteldheid teenoor die werk maak motivering van werknemers haas onmoontlik. Entoesiasme moet dus aansteeklik wees.

Tydens die voorbereiding van die klimaat vir verandering moet bestuur met die werknemers op 'n vlak praat wat vertrouwe inboesem. Daar moet nie afgedaal word tot die vlak van die werknemers nie maar daar moet ook nie neerhalend teenoor die werknemers opgetree word nie, veral nie in hierdie era van bevryding van menseregte nie. "Talk up, not down, to your employees." (Morgan Ibid: 19).

Bestuur moet waak teen 'n diktatoriale of paternalistiese houding teenoor die werknemers. Op hierdie vlak van kommunikasie vind motivering slegs plaas op 'n kunsmatige vlak. Morgan (Ibid) maak die stelling dat paternalisme in die huidige tydperk van bevryding van menseregte selfs 'n groter bedreiging inhou as naakte diktatorskap. Bestuur moet nie lojaliteit probeer koop met beloftes of gunste nie.

Bestuur moet bereid wees om te luister na die

werknemers. Niemand ken al die antwoorde nie en deur te luister kan 'n deurslaggewende inset deur die werknemers gelewer word wat positief kan inwerk op die skepping van 'n gesonde klimaat vir verandering.

Bestuur moet ook bewus wees van die verskil in metode van motivering van ouderdomsgroepe. Die werknemers in die 30-39 jaar ouderdomsgroep is die leiers van die toekoms en sal eventueel die topbestuur van die toekoms word. In die onderhawige onderzoekgroep is 40% van die respondente in hierdie ouderdomsgroep. (Verwys na Tabel 1 p.189). Morgan (Ibid:222) omskryf dit as volg: "The young people of today expect to see business run by theory, knowledge, concepts and planning. But they find it is run like the rest of the world - by experience and expediency, by whom you know and by the hydrostatic pressure in your bladder." (Morgan Ibid:222). Hierdie ouderdomsgroep is meer krities dog meer ontvanklik vir verandering as die ouer werknemers met gevestigde gewoontes en werksmetodes. Hugh Estes aangehaal deur Morgan (Ibid:214) maak die stelling dat die bestuurder homself moet sien as "... the multiplier of the work of others. His primary task then is to make it possible to do more in concert than separately. it becomes part of his whole approach to his job - that most people

most of the time want to learn, want to grow, want to contribute the unique knowledge and information that each knows he has, and want a share in the success of a common effort."

Hierdie bestuurder sien hom as versterkende element van die reeds bestaande behoeftes van die werknemers soos reeds beskryf in 2.3.1.1. Hierdie bestuurder is toekomsgeoriënteerd. Nogtans moet hy die werknemers in verskillende kategorieë kan identifiseer om hulle te kan motiveer. So ver as wat dit verandering aangaan bestaan die werknemers uit 'n klein groepie innoveerders, 'n groot groep konserwatiewes en 'n klein groepie vertragers wat weer 'n remmende effek op verandering sal hê.

Die bestuurder as die innoveerder moet die werknemers motiveer en oortuig van die sinvolheid van die verandering. Die groot groep van konserwatiewe werknemers is ook belangrik in die onderneming want met hul siening van "bewys my eers" word stabiliteit in die onderneming verkry. Die vertragers sien 'n bedreiging in verandering omdat hulle vrees dat dit hul status in die onderneming kan beïnvloed.

2.5 MOTIVERING EN PRODUKTIWITEIT

Motivering voor, tydens en na verandering bly 'n baie belangrike en deurlopende funksie van bestuur wat die implementering van die verandering(e) kan maak of breek.

Carvell (1975:15,16) sê dat bestuur bewus moet wees van die menslike en organisatoriese probleme wat produksie kan skaad. Bestuur moet bewus wees van die feit dat werknemers baie energie kan insit "fighting the system." Hy sê voorts dat die werknemers of openlik of in die geheim die bestuursdoelwitte kan verwerp deur produksie opsetlik te verminder. Bestuur moet vasstel wat hul werkers motiveer.

Bestuurders op alle vlakke stel belang in die effektiewe gebruikmaking van hulpbronne in die bereiking van die doelwitte. Menslike vermoë is 'n kritiese bron en een wat ook baie wisselvallig is. Dit is ook so dat latente menslike vermoë die grootste onbenutte bron mag wees.

Hodgson (1983:12) sê: "One of the primary roles of management is to create a climate that would motivate the workers and hence stimulate improved quality, productivity and profitability."

Indien ons tegnologiese oorweginge negeer, hang die produktiwiteit van 'n individu af van sy vermoë en sy motivering om prestasie te lewer. Die motiveringsveranderlike is 'n komplekse aspek in die bedryfsituasie.

Gruneberg (1976:215) noem dat werksprestasie verhoog soos wat werkstevredenheid verhoog. Hy vervolg deur te sê: "... measures of higher order need satisfaction have been in creating good evidence of how effective organizations have been in creating interesting and rewarding jobs and, therefore indirect evidence of how motivating the jobs themselves are."

Elke bestuurder is verantwoordelik, binne sy raamwerk, vir die motivering van sy onmiddellike ondergeskiktes en vir die motivering van alle ondergeskiktes onder hulle.

Visser (1983:3) beweer: "It is never the worker that is unproductive, it is the system that is developed by management that causes low productivity." Hy betoog vir produktiwiteits- en gehaltekringe as die ideale vorm van deelnemende bestuur. "Every worker should know that he is a manager because he is in charge of a piece of material or machine."

Vir 'n werknemer om gemotiveerd te wees, is dit nodig dat hy sy eie prestasie kan evalueer en hy moet weet hoe sy hoof dit evalueer. Sonder sodanige terugvoering werk hy in 'n lugleegte. Dit is die verantwoordelikheid van die bestuurder om seker te maak dat 'n individu se sleuteldoelwitte en take geïdentifiseer is en sekere standaarde van werksprestasie daargestel is.

Die beginsels van bestuur, Johannesburg, Mei 1976/S1103/70/6/1 uitgereik deur die Suid-Afrikaanse Spoorweë aan alle bestuurders stel die volgende as oplossinge vir motivering tot verhoogde produktiwiteit by werknemers. Die eerste behoefte is prestasie. Vir motivering om plaas te vind, is dit nodig dat 'n werknemer voel dat sy werk betekenisvol is en dat sy bydraes van waarde is. Uitdagende maar bereikbare doelwitte behoort teenwoordig te wees as deel van sy werk, dit is essensieel tot die konsep van prestasie. 'n Werknemer neig om toegewyd te wees as hy/sy gestelde doelwitte het, onmiddellike evaluasie ontvang van hoe hy/sy vaar, werk vir hom/haar op 'n uitdagende vlak is en in mededinging met ander. Erkenning is die volgende behoefte wat 'n persoon kan motiveer. Werknemers wil hê dat

ander moet weet wat hulle bereik, en wil erkenning daarvoor hê.

Daar bestaan in elke individu 'n behoefte om te ontwikkel. Hierdie behoefte om te groei - persoonlike groei, geleentheid om te ontwikkel en vordering - is ook essensieel vir die selfverwesenlikheidsgevoel by die individu.

Die vierde motiverende behoefte is verantwoordelikheid. Die verantwoordelikheid vir 'n taak is absoluut noodsaaklik indien bestuur wil hê dat 'n persoon maksimaal presteer. Hy moet persoonlik verantwoordelik wees vir die sukses of mislukking van 'n gegewe taak. Slegs binne hierdie raamwerk kan 'n werknemer weet dat hy 'n plek binne die onderneming het.

Nel (1984:14-16) sê dat deelname deur die werknemers in die besluitnemingsprosesse die werknemer se status verhoog. Deelname verhoog ook die werkers se moreel en motivering. Dit stabiliseer ook die verhoudinge tussen werkgever en werknemer. Deelname deur werknemers in die besluitnemingsproses lei ook tot groter produktiwiteit.

Storck (1984:12) verklaar dat gehaltekringe die volgende voordele bied:

- produktiwiteit, veiligheid en moreel verhoog;

- beter kommunikasie tussen werknemers onderling en tussen werknemers en bestuur.

Hy noem ook dat gehaltekringe die geleentheid bied vir deelnemende bestuur waaraan die werknemers ook deel het. (p.10)

Hutchins (1985:1) word ter ondersteuning van die voordele wat gehaltekringe kan bied, as volg aangehaal: "It has been claimed in Japan that the management philosophy which supports Quality Circles is responsible for some 16% of the total profit of Japanese industry, and in one large company it is claimed that Quality Circle successes contribute 25% of the profits."

Opsommend kan daar tot die gevolgtrekking gekom word dat daar vir hoër produktiwiteit die volgende moet plaasvind:

- werkstevredenheid verhoog;
- aandag geskenk moet word aan die hoër behoeftes van die werknemers;
- bestuur aandag skenk aan die faktore wat werknemers motiveer;
- bestuur vasstel of die bestuursdoelwitte nie weerstand by die werknemers opbou nie;
- gehaltekringe oorweeg moet word, want dit bied geleentheid aan die werknemers om ook deel te hê aan die besluitnemingsproses wat lei tot doeltreffender bestuurskommunikasie.

Bestuur moet derhalwe weet wat motivering is en beseef dat hy 'n taak het om sy werknemers deur middel van sinvolle werk en deur hul verantwoordelik te hou vir resultate, kan motiveer en terselfdertyd laat ontwikkel in gelukkige produktiewe werknemers. Van Zyl (1988:13) stel dit as volg: "... as mense KEN en KAN en WIL, sal resultate normaalweg volg. Ken het te doen met kennis, insig, oriëntasie tot hede en toekoms, asook sinvolle verwagtinge. Kan het te doen met vermoë en toepaslike ervaring. Wil het te doen met gesindheid, gemotiveerdheid en dryfkrag."

-----oOo-----

HOOFSTUK 3 : BESTUUR SE ROL TYDENS DIE IMPLEMENTERING VAN DIE VERANDERINGSPROSES

3 1. INLEIDING

Vir die onderneming is daar hoofsaaklik twee bronne van verandering, naamlik eksterne omgewingsfaktore soos byvoorbeeld veranderinge in die sosiale stelsel van die land of wetgewing wat op die onderneming betrekking het en interne faktore soos rasionalisasie, produktiwiteitsverbeteringskemas, ensovoorts.

3.2 IMPLEMENTERING VAN VERANDERING

Neil Smelser se bekende model vir kollektiewe gedrag aangehaal deur Strauss (op cit: 137) word soos volg omskryf: "... we define collective behaviour as mobilization on the basis of a belief which redefines social action."

Die implikasie van hierdie omskrywing is dat 'n verandering in 'n sisteem (struktuur) deur 'n groep persone teweeggebring sal word wanneer sodanige groep persone oortuig is dat so 'n verandering beter in hulle eie behoeftes sal voorsien.

Volgens Smelser is daar (opsommend) dan ten minste ses faktore wat sodanige kollektiewe gedrag (sal) bepaal, naamlik: (1) bevorderlikheid binne die sisteem (struktuur), waarmee bedoel word dat die

sisteen sodanig moet wees dat dit verandering(e) toelaat en derhalwe gesamentlike optrede wel moontlik maak; (2) druk binne die sisteem (struktuur) om sodanige veranderinge teweeg te bring; (3) 'n veralgemeende oortuiging onder die mense dat sekere algemene faktore sekere algemene toestande tot gevolg sal hê; (4) sekere versnellende faktore, wat dui op faktore wat die gesamentlike optrede aan die gang sal sit; (5) mobilisering van die deelnemers om tot aksie oor te gaan, deur middel van leierskap; (6) die doeltreffende werking van sosiale beheer, waardeur Smelser bedoel vorme van beheer wat poog om die bevorderlikheid en druk binne die sisteem so gering moontlik te maak ten einde gesamentlike optrede te probeer verhoed en/of die gesamentlike optrede te beheer en in sekere kanale te lei. Smelser meen verder: "... collective behaviour bears an intimate relation to social change."

Verandering is trouens 'n neutrale begrip waarby waardeoordele - byvoorbeeld vraag of dit vanuit 'n besondere perspektief as vooruitgang of agteruitgang beskou kan word, ensovoorts - nie relevant is nie. Wat vir die een waarnemer vooruitgang beteken, kan vir 'n ander waarnemer agteruitgang beteken. Subjektiewe oordele vorm egter hier die kriteria.

Strauss (Ibid:137) volstaan met die mening dat: "Alvorens verandering kan plaasvind moet die idee van verandering eers in 'n samelewing geïnstitusioneel word." En gebruik verder Smelser se terminologie en kom tot die gevolgtrekking dat daar strukturele bevorderlikheid tot verandering moet wees.

Organisasieverandering ontwig die normale funksionering van die onderneming; dit ontwig bestaande stelsels en bekende organisasieëlinge, dit bemoeilik koördinasie en beheer. Dit sal baie wys wees indien die leidinggewende amptenare in die veranderingsfases, veral die transitofase, met al die takt, simpatie en aandag wat dit verg aandag en hulp aan die werknemers verleen.

Volgens Van Zyl (1988:12) kan enige organisasieverandering in drie stappe ingedeel word; te wete:

* **Die Beginfase:** Hierdie fase impliseer dat die bestaande organisasie-opset, waarby sy doelstellinge, funksies, gesagslyne en ander tersaaklike aspekte ingesluit is, krities beskou word en vasgestel word of dit nog doelmatig is? Het dit nog bestaansreg? Hoe funksioneer dit? Is die eindproduk nog koste-effektief en dergelike ander vrae moet gevra word.

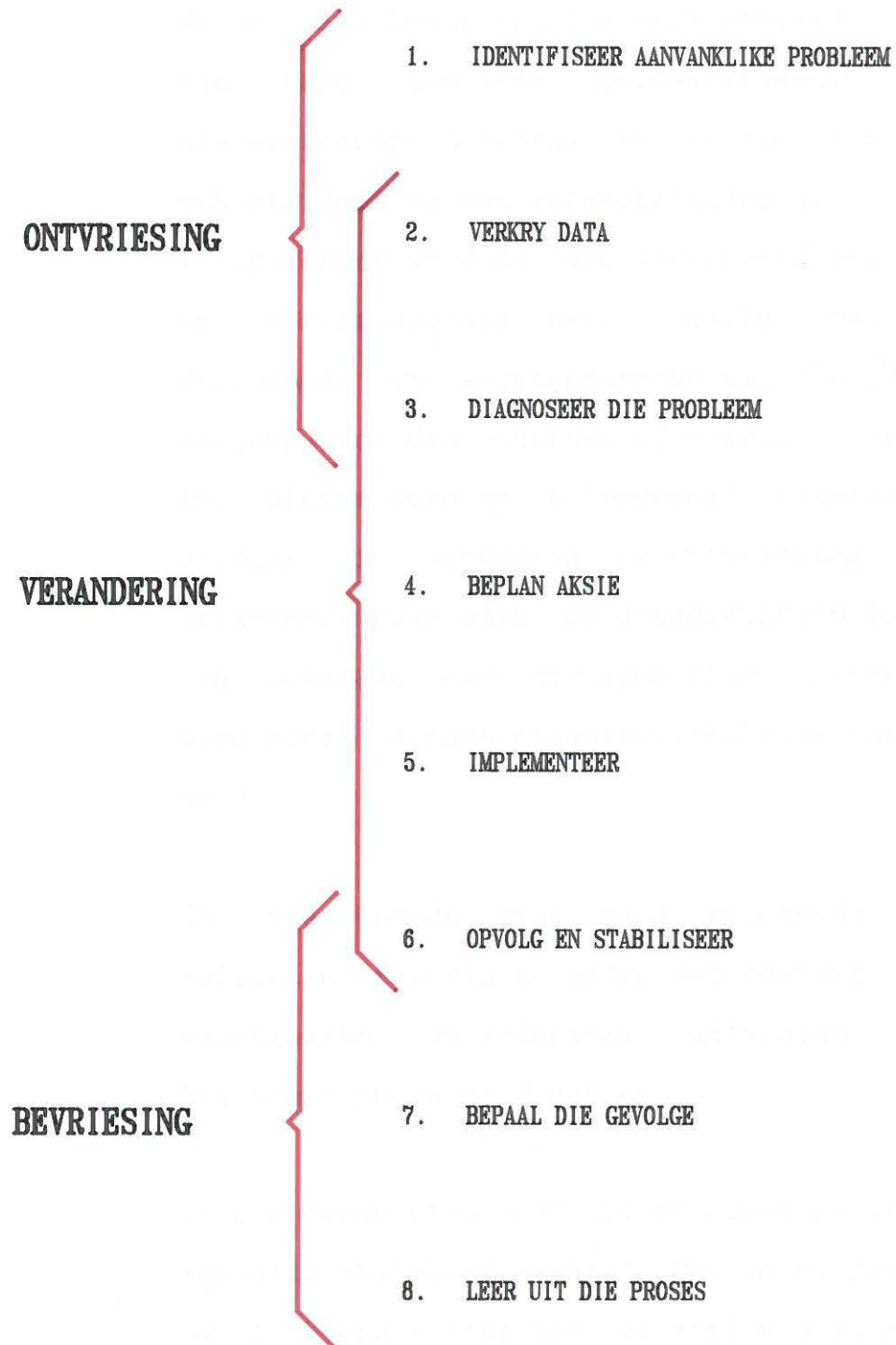
* **Die Transitofase:** Die tydsverloop tussen die begin- en die eindfase sal die transitofase wees

wat 'n kritieke stadium in die veranderingsproses kan wees. Hierdie fase word gekenmerk deur eienskappe wat dit geheel en al onderskei van die begin- en die eindfase in die sin dat indringende vrae gestel word deur die inisieerders sowel as die werknemers. Die twee belangrikste vrae mag wees of die organisasieëlinge van die toekoms voldoen aan die verwagtinge en of die eise wat aan die individuele werknemers in die onderneming gestel word nie buitensporig is nie?

- * Die eindfase: Hiermee word bedoel die doelwit waarheen gewerk moet word, met ander woorde hoe die organisasie-opset uiteindelik daar gaan uitsien. Gedurende hierdie fase sal daar ook gesien kan word of daar aan die verwagtinge voldoen word en of daar buitensporige eise gestel is.

Volgens Ehlers (op cit:79) kan verskeie faktore soos agitatie, intimidasie, ensovoorts binne en buite die onderneming 'n invloed uitoefen op die veranderingsprosesse hê maar die stappe wat hieronder uiteengesit word behoort as riglyne wyd toegepas te kan word. Ehlers gebruik die benaminge: ontvriesing, verandering en bevriesing maar per implikasie sluit dit aan by die drie stappe soos deur Van Zyl (op cit:12) genoem.

STAPPE IN 'N BEPLANDE VERANDERINGSPROSES



Bron: Aangehaal deur Ehlers (op cit:80)

Tydens die eerste stap kom bestuur tot die besef dat 'n verandering in die status quo nodig is. Hulle raak bewus van die probleemarea. Probleme kan baie makliker geïdentifiseer word as die werknemers betrokke is in die onderneming en ook wil deel in die veranderingsproses. Daar moet in ag geneem word dat die werknemers bepaalde dink- en werkgewoontes het; hulle het bepaalde gesindhede en gedragspatrone wat eie is aan die kultuur van die onderneming waarin hulle werksaam is. Hierna word as 'n "bevrore" toestand verwys, vandaar die verwysing na ontvriesing sodat die werknemers nuwe werk- en dinkgewoontes kan aanleer. Dié toestand moet met spesifieke optrede ontdooi word sodat 'n nuwe organisasiekultuur ontwikkel kan word.

In die tweede stap word voldoende relevante inligting ingewin by ander ondernemings wat reeds soortgelyke veranderinge ondergaan het, of baanbrekerswerk word gedoen.

In die derde stap word die probleem na bestudering van alle inligting omskryf. Dit is uiters belangrik om in hierdie stap vas te stel wie almal deur die verandering geraak sal word? French aangehaal deur Ehlers (op cit:81) beklemtoon deelname van die betrokkenes met die volgende: "People are more

inclined to 'own' a problem if they have been involved in its diagnosis."

Die scenario of aksieplan is stap vier en word geformuleer om alternatiewe en hulle implikasies te ondersoek. Terselfdertyd moet 'n tydskedule vir die implementeringsfase opgestel word, en daar moet bepaal word deur wie en op watter tydstip vind die verskillende stappe van implementering plaas.

Met die vyfde stap word die veranderingsproses geïmplementeer. Bestuur is veral betrokke in hierdie proses en daar kan met reg gepraat word van die bestuur van verandering. Bestuur se steun aan die personeel of agente wat verantwoordelik is vir die implementering is onontbeerlik.

Die opvolging en vaslegging van die verskillende aksies en die stabilisering van die situasie vorm stap ses. Daar bestaan 'n redelike algemene neiging by werknemers om na die meer bekende terug te glip as bestuur nie doelbewus toesien dat die verandering gevestig raak nie. Evaluering en terugvoering van die situasie is hier van kardinale belang. Deurlopende terugvoering is nodig om te bepaal of die verandering doelgerig en ordelik soos beoog plaasvind.

Stap sewe behels die bepaling van die gevolge van

verandering. Hier moet veral gekyk word na aanpassinge wat nodig kan wees in die bestuursprosesse en organisasiestruktuur as gevolg van die effek van verandering. Van Zyl (op cit:18) noem dit 'n "rou periode" wat die personeel gegun moet word om te rou oor die "goeie ou dae."

Laastens ontleed bestuur die beplanning en implementering van en die beheer oor die hele veranderingsproses. Punte van kritiek of swak punte word bestudeer om in die toekoms daarop te verbeter.

Bestuur kan die veranderingsproses as 'n leerproses beskou en kan dus die hele veranderingsproses met omsigtigheid hanteer en geleidelik ontvou soos die verskillende fases inslag vind en ontwikkel.

3.3 IMPLEMENTERING VAN VERANDERING BINNE TRANSTEL

Verandering word die beste deur 'n klein gespesialiseerde personeelgroep uitgevoer wat aan die hoof-uitvoerende amptenaar rapporteer. Die beste beleid is dat 'n hooggeplaaste amptenaar in die organisasie wat nie direk deur die verandering geraak word nie, aangewys sal word om die verandering te administreer. Hy moet die bevoegdheid hê om kundiges in die aangetaste instellings te koop. Hier word veral gedink

aan werkstudiebeamptes, die personeelbeamptes, die opleidingsbeamptes en die lynfunksionarisse.

Die kantoor van die hoofbestuurder van die Suid-Afrikaanse Spoorweë het die volgende riglyne daargestel vir die implementering van struktuur- en organisasieveranderinge binne die onderneming:

Bron: Gids tot doelgerigte bestuur - Suid-Afrikaanse Spoorweë 1979.

Die volgende PROSEDURE sal gevolg word:

1. Stel langtermyndoelwitte op;
2. bestudeer die geskiktheid van die beplande verandering in struktuur of in die organisasie;
3. beplan die nodige verandering, dit wil sê ontwerp 'n ideale plan;
4. stel die plan op die proef - voorlopie in een department;
5. stel die plan geleidelik in;
6. gebruik eenvormige nomenklatuur;
7. oorkom weerstand teen verandering.

VERANDERINGS DINAMIEK:

- * Gebruik die "ideale" plan as 'n langtermyndoelwit.
- * Stel dit op die proef - voorlopie in een eenheid van organisasie.
- * Berei faseplanne voor: faseplanne moet persoonlikhede in ag neem.

- * Vind uit wanneer oorplasinge, bevorderinge en uitdienstredes plaasvind (in die geval van struktuurverandering).
- * Stel 'n eenvormige nomenklatuur in wat vir die publiek verstaanbaar sal wees.
- * Weerstand teen verandering moet oorkom word, naamlik deur deelname deur die werknemers.
 - kommunikasie veral met die werknemers
 - kommunikasie met die publiek - kommunikasie met die klante
- * Begin die proses van onderrig en opleiding.

Vir werknemers sedert Transtel het daar die volgende twee radikale veranderinge plaasgevind, naamlik:

1. RASIONALISASIE in 1989 wat beskryf kan word as die veranderingsproses om weg te doen met die verouderde proses van opleiding asook die daarstelling van 'n meer aanvaarbare postestruktuur met 'n hoër gekwalifiseerde werkerskorps. Hierdie proses het slegs die tegnisi en bestuursposte geraak, wat 69% van die respondente uitmaak. Verwys na Bylae 1 en 2 p.284, 285 om die ingrypende verandering in die postestruktuur te kan waarneem.
2. KORPORATISERING sedert 1990 wat behels dat die SA Vervoerdienste kommersialiseer en geregistreer word as 'n publieke maatskappy. Die Staat sal na maatskappyvorming die enigste aandeelhouer wees met Transtel as 'n besigheidseenheid van

Transnet. Parlementêre beheer is vervang deur die beheer van 'n direksie.

Met die onderhawige navorsingsprojek word beoog om vas te stel hoe die werknemers van Transtel hierdie veranderinge ervaar en watter uitwerking dit op hul werkstevredenheid en hul toekomsvisie het. Dit is noodsaaklik om daarop te wys dat rasionalisasie slegs die tegnisi en bestuursposte geraak het terwyl korporatisering alle werknemers in Transtel geraak het, dit wil sê ook die administratiewe personeel sowel as die anderskleurige helpers en algemene werkers. Uit die response blyk dit dat 43% van die tegnisi en 64% van bestuur voor rasionalisasie 'n ander pos beklee het. (Verwys na Tabel 3 p.192) Dat hierdie verandering aanpassing geveeg het blyk daar uit dat 59% van die tegnisi en 64% van bestuur van mening is dat dit 'n ingrypende verandering in hulle werksopset was. (Verwys na Tabel 9.1 p.200). Die redes wat hiervoor aangedui word is soos volg: groter druk en verantwoordelikheid word op die werknemers geplaas, verantwoordelikheid word meer gedentraliseer, persone word in poste geplaas waarvoor hulle beste gekwalifiseer is, die beeld van Transtel word verbeter, depots word opgeknip en werknemers is trots op hul werksomstandighede. (Verwys na Tabel 9.2 p.200 vir 'n volledige uiteensetting). Daarenteen is 28% van die tegnisi en 36% van

bestuur van mening dat geen noemenswaardige verandering plaasgevind het ten opsigte van hul werksomstandighede nie maar slegs in hul posbenaminge. (Verwys na Tabel 9.3 p.200).

'n Mate van spanning, onsekerheid en selfs frustrasie in tye van verandering is heeltemal normaal. Bestuur moet daarop bedag wees om die nadelige uitwerking daarvan op werknemers te bekamp. Daar moet noulettend na menslike reaksies en gedragspatrone gesoek word en dit blyk duidelik dat ongeag wat die veranderinge binne die onderneming mag wees dit onmoontlik sal wees om dit te implementeer sonder kommunikasie. Dit word geensins as 'n gewaagde stelling beskou as daar gesuggereer word dat hoe doeltreffender die kommunikasie is hoe minder weerstand sal daar teen verandering wees en hoe suksesvoller sal die implementering van veranderinge gevolglik wees nie.

3.4 DIE ROL VAN BESTUUR TYDENS VERANDERING

Die bestuursfunksie het te doen met al die aktiwiteite wat deur persone in leidinggewende hoedanighede uitgevoer moet word om die doelstellinge, insluitend die ekonomiese en sosiale doelstellinge, van die onderneming te bereik. Doeltreffende bestuur word deur John D. Rockefeller as volg omskryf: "Good management consists in showing average people how to do the work of superior

bestuur van mening dat geen noemenswaardige verandering plaasgevind het ten opsigte van hul werksomstandighede nie maar slegs in hul posbenaminge. (Verwys na Tabel 9.3 p.200).

'n Mate van spanning, onsekerheid en selfs frustrasie in tye van verandering is heeltemal normaal. Bestuur moet daarop bedag wees om die nadelige uitwerking daarvan op werknemers te bekamp. Daar moet noulettend na menslike reaksies en gedragspatrone gesoek word en dit blyk duidelik dat ongeag wat die veranderinge binne die onderneming mag wees dit onmoontlik sal wees om dit te implementeer sonder kommunikasie. Dit word geensins as 'n gewaagde stelling beskou as daar gesuggereer word dat hoe doeltreffender die kommunikasie is hoe minder weerstand sal daar teen verandering wees en hoe suksesvoller sal die implementering van veranderinge gevolglik wees nie.

3.4 DIE ROL VAN BESTUUR TYDENS VERANDERING

Die bestuursfunksie het te doen met al die aktiwiteite wat deur persone in leidinggewende hoedanighede uitgevoer moet word om die doelstellinge, insluitend die ekonomiese en sosiale doelstellinge, van die onderneming te bereik. Doeltreffende bestuur word deur John D. Rockefeller as volg omskryf: "Good management consists in showing average people how to do the work of superior

people." (Bron: Advertensie van Wits Business School in Tydskrif vir Publieke Administrasie 1988:10).

Die tradisionele rol van bestuur word kortliks uitgelig om sodoende die klemverskuiwing ten opsigte van leierskap in die veranderende samelewing te beklemtoon. "It is a terrible thing to look over your shoulder when you are trying to lead - and find no-one there." (Franklin Roosevelt aangehaal deur Hall (1988:6).

Die wyse waarop 'n bestuurder sy bestuurstaak uitvoer en die manier waarop hy teenoor sy ondergeskiktes optree, het 'n belangrike invloed op die doelmatigheid en doeltreffendheid en uiteindelijke sukses van die onderneming. Hierdie optrede van die bestuurder word grootliks bepaal deur sy leierskapstyl en bestuurstyl. Daar rus 'n dubbele verantwoordelikheid op die skouers van die bestuurder. **Eerstens** moet hy sorg dat die aktiwiteite waarvoor hy verantwoordelik is, uitgevoer word, en **tweedens** moet hy as leier optree.

Du Plessis (1989:325) is van mening dat: "Die taak om as leier op te tree onderskei 'n bestuurder van 'n ondergeskikte", en omskryf leierskap "... as die proses waardeur mense so beïnvloed word dat hulle vrywillig en selfs entoesiasties sal streef na die bereiking van sekere doelstellings."

Hoewel 'n leier oor sekere vaardighede soos byvoorbeeld konsepsuele, menslike en tegniese vaardighede moet beskik om suksesvol te wees word daar algemeen aanvaar dat dit by uitstek die kwaliteit van die verhouding tussen die leier en sy ondergeskiktes, kollegas en hoofde is wat sy doeltreffendheid bepaal. Om te verseker dat hierdie verhouding doeltreffend is, moet die leier oor sekere interpersoonlike vaardighede beskik.

Die doeltreffendheid van die leier hang egter nie net af van hoe goed hy daarin slaag om in sy ondergeskikte se behoeftes te bevredig nie, sy hoofde koester ook sekere verwagtinge van hom. Thomas Gordon aangehaal in *Opleiding van Toesighouers : Interpersoonlike vaardighede* (1983:2) het tot die slotsom gekom dat die leier oor die volgende vaardighede moet beskik om sy ondergeskiktes se behoeftes te bevredig:

1. Gedrag wat groepslede se gevoel van menswaardigheid, persoonlike waardes en selfbeeld verhoog.
2. Gedrag wat groepslede in 'n span saamsnoer, samewerking en betrokkenheid bewerkstellig en spangees aanwakker.

Vaardighede wat nodig is om die organisasie se behoeftes te bevredig is soos volg:

1. Gedrag wat die groepe se doeltreffendheid, produktiwiteit en prestasie bevorder.
2. Gedrag wat die groepslede help om hul doelwitte te bereik, naamlik beplanning, probleemoplossing en kontrole.

Hieruit kan duidelik afgelei word dat die effektiewe leier oor veral twee groepe vaardighede moet beskik:

- (1) hy moet **taak**georiënteerd en
- (2) **mens**georiënteerd wees.

Die doeltreffende leier is dié een wat sy taakoriëntasie en sy mensoriëntasie op 'n hoë vlak kombineer en dit in sy gedrag teenoor andere uitleef. Daar bestaan nie een beste tipe leiersgedrag nie en die suksesvolle leier is daardie persoon wat

- die situasie diagnoseer
- sy eie optrede daarby kan aanpas.

Die veranderende omstandighede waarin bestuur huidiglik moet funksioneer maak dit noodsaaklik dat 'n "nuwe" vorm van bestuur moet ontstaan. Hierdie "nuwe" bestuur sal radikaal van die tradisionele bestuur verskil maar nogtans direk aansluiting vind by die tipe leiersgedrag wat hierbo genoem word. Ansoff soos aangehaal deur Christopher (1980:145) toon die volgende verskille aan:

KARAKTERTREKKE VAN BESTUUR

VERLEDE	TOEKOMS
WAARDES EN HOUDINGE	
* Plaasvervangende eienaar	Professioneel verbondene
* Verbind tot laissez-faire	Verbind tot sosiale waardes van vrye mededinging
* Wins optimaliseerder	Sosiale-waardes-optimaliseerder
* Soek ekonomiese vergoeding	Soek werksbevrediging en mag
* Soek stabiliteit	Soek verandering
* Verkies toevallige verandering	Verkies entrepreneuriële verandering

In die beplanning van bestuursoptrede met die implementering van verandering moet rekening gehou word met alle redes vir weerstand wat aan die bestuur bekend is. Dit is noodsaaklik dat sowel die organisasieklimaat en die kommunikasiëkanale van die onderneming gesond moet wees om verandering suksesvol te kan implementeer. 'n Voorvereiste vir 'n gesonde organisasieklimaat is goeie bestuurskommunikasie. Dit is ondenkbaar om veranderinge op 'n enigszins aanneemlike wyse in te voer sonder 'n goeie bestuurskommunikasiesisteme. Uit die response wat verkry is in die onderhawige navorsingsprojek is slegs 12% van die werknemers van mening dat die kommunikasiëkanale in Transtel uitstekend funksioneer

teenoor die 22% van bestuur. Die oorgrote meerderheid van die werknemers - 56% is van mening dat die kommunikasiekanale in Transtel gemiddeld funksioneer. Die meerderheid (57%) van respondente in bestuursposte is ook van mening dat die bestaande kommunikasiekanale gemiddeld funksioneer. (Verwys na Tabel 21.1 p.215 vir 'n volledige uiteensetting).

In hierdie verband is Davis (1981:399) van mening dat elke kommunikasie-aksie binne die onderneming, die onderneming op een of ander wyse affekteer en maak die betekenisvolle stelling: "... organizations cannot exist without communications." Met die implementering van verandering word die belangrikheid van suksesvolle kommunikasie verder onderstreep.

Volgens Ehlers (op cit:5) kan die onderstaande stappe wat saamhang met die bestuursfunksies gebruik word om veranderinge in te voer. (Verwys hier na die figuur op die volgende bladsy wat aan die regterkant stappe toon wat gevolg kan word in die implementering van veranderinge, met die meegaande bestuursfunksies aan die linkerkant).

BESTUURSFUNKSIES TYDENS DIE IMPLEMENTERING VAN VERANDERINGE

BESTUURSFUNKSIES	STAPPE MET DIE IMPLEMENTE- RING VAN VERANDERING
Beplan (ondersoek en beraam)	Waardebepalingsfase
Organiseer	Probleemoplossingsfase
Dirigeer (beveel)	Implementeringsfase
Beheer (Koördineer en kontroleer)	Evalueringsfase

Bron: Ehlers (1987:5) soos verwerk uit Vegter 1980:116
De Villiers 1973:11 en Albrecht 1983:137

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

In die **probleemoplossingsfase** word besluit, op grond van inligting wat bekom is watter strategie

gevolg gaan word met die implementering van die veranderinge. 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 om misverstande en gevolglike weerstand uit die weg te ruim. In die onderhawige navorsingsprojek is gevind dat 32% van die tegnisi en 7% van bestuur weerstand ervaar het met die implementering van rasionalisasie. (Verwys na Tabel 11.1 p. 204 vir 'n volledige uiteensetting).

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

In die Suid-Afrikaanse konteks verg politieke en sosiale veranderinge baie aanpassing van die owerheid, ondernemings, werknemers en individue. Om die ingrypende invloed wat verandering op bestuur in Suid-Afrika het te verstaan moet daar kortliks gekyk word na sekere aspekte van veranderinge binne die Suid-Afrikaanse samelewing. Anton Roodt (1988:10) maak die stelling dat die verantwoordelikheid van die huidige sake- en politieke leiers ten opsigte van hul toekomsvisie daarin lê dat hulle die toekoms ten goede of ten kwade kan affekteer.

As gevolg van sanksies en die onttrekking van buitelandse maatskappye moet Suid-Afrika aanpas by nuwe omstandighede, baie meer op homself staatmaak en vaardighede en kennis, veral op tegnologiese gebied, self ontwikkel. Dit is nie slegs nodig omdat Suid-Afrikaanse belange al hoe meer oorneem by buitelandse maatskappye nie, maar ook omrede die plaaslike leierskorps nie meer so geredelik deur immigrasie aangevul kan word nie.

Behalwe die suiwer sakebedryghede sal leiers ook moet deelneem aan die onderhandelingspolitiek, asook onderhandelinge op vele ander terreine en veral op die gebied van arbeid en arbeidsbetrekkinge.

Richard Havenga, (1988:3) vat die situasie ten opsigte van leierskap as volg saam: "Buitengewone omstandighede verg buitengewone optrede van buitengewone mense."

Volgens Havenga (Ibid) staan Suid-Afrika moontlik voor sy grootste uitdaging in sy geskiedenis en polities sal interne- en eksterne druk toenemende eise aan leiers stel. Die ekonomie, onder die invloed van die politiek, hervorming, demografiese verskuiwinge en vele ander faktore vereis ook sterk bestuurseienskappe.

Op maatskaplike gebied sal die ontwikkeling van 'n

nuwe 'n politieke bedeling en strukture 'n totaal ander gemeenskap skep as waaraan ons gewoond is. Waardestelsels sal onder die soeklig kom en vele aanpassinge sal gemaak moet word om die uitdaginge die hoof te bied. Bestuur moet leiding neem en deur middel van voortdurende bestuurskommunikasie veranderinge inisieer, evalueer, versterk en monitor.

Onderwys en opleiding sal verander ten einde tred te hou met die tekort aan vaardighede en tegnologiese ontwikkeling sal sorgvuldige bestuur en kundige aanwending van beskikbare potensiaal vereis.

Martin (1991:6) sluit direk hierby aan deur te skryf: "Opvoeding is ons kosbaarste werktuig vir die toekoms en ons enigste katalisator vir verandering."

Die oplossing vir hierdie uitdaginge kan volgens Havenga (op cit:1988) net op een gebied gevind word versierende leierskap. Suid-Afrika het leiers nodig met gesonde waardes en vaste beginsels, gesteun deur besliste optrede om die uitdaginge en eise die hoof te bied. Sonder enige ideologiese vooroordele en partypolitieke lojaliteite kan versierende leiers op sakegebied 'n gesonde ekonomie waarop verandering gegrond moet word, vestig.

Bestuur en leierskap is onlosmaaklik aan mekaar verbind want leierskap is nie net in een uitstaande persoon gesetel nie. Leierskap word ook op 'n

mikrovlak vereis want elke bydrae, hoe gering ook al, help met die bereiking van die einddoel mits die kernwaardes dieselfde is. Om hierdie doelwit te bereik moet sakeleiers deel word van die besluitnemings- en implementeringsproses.

Colin Hall, (op cit :4) is van mening dat die suksesvolle, versierende leier op sakegebied die landsituasie in oënskou moet kan neem en die verskille en ooreenkomste kan sien in die veranderinge wat die afgelope 30 jaar in Suid-Afrika plaasgevind het. Hall lig enkele van die veranderinge uit wat die denkproses en optrede van 'n suksesvolle leier kan beïnvloed.

Verandering het plaasgevind ten op sigte van die status van Suid-Afrika in die wêreld. Besluite kan nie geïsoleerd geneem word nie en dit vereis kreatiewe leierskap en visie met die missie van algemene samehorigheid in die eindresultaat.

Die verspreiding van rykdom het ook aansienlik verander binne die huishoudelike ekonomie. Die rede hiervoor is die populasieverskuiwing en die relatiewe hoër salarisaanpassinge.

'n Verdere verskil sal wees in die toewysing van mag in die ekonomie; dit het in die middel van hierdie eeu verskuif van die blanke Engelsprekende persoon

na die blanke Afrikaanssprekende persoon en huidiglik verskuif dit van die Wit Suid-Afrikaner na die Swart Suid-Afrikaner. Die aantal persone en die nasionaliteit van die persone wat die leiersposisies beklee, het ook ingrypend verander. Tans is daar 'n fenomenale verskuiwing van leierskapsposisies oor na anderskleuriges, in die politiek, in die regering, in professies, as handelaars, as opvoeders en as werknemers in die informele sektor. Vakbondleiers, wat gesien kan word as van die magtigste leiers in die bedryfslewe in Suid-Afrika is tans oorwegend swart leiers.

Hall (Ibid:10) is van mening dat slegs 15% van enige gemeenskap gebore leiers is en dat 85% van die gemeenskap navolgers is. Daar kan dus tot die gevolgtrekking gekom word dat daar in die verlede leiers in Suid-Afrika getrek is uit die blanke bevolking waarvan slegs 15% werklike leiers was. Leiers sal dus noodwendig uit die breë spektrum van die bevolking verkry moet word en aangesien die kommunikasievermoë tussen etniese groepe verbeter het, is alle bevolkingsgroepe geskik vir leiersposisies in die Suid-Afrikaanse sakewêreld.

In die onderhawige navorsingsprojek is bevind dat daar tans geen bestuursposte in Transtel in die area Sentraal (Oranje-Vrystaat en Noord-Kaap) deur anderskleuriges beklee word nie. Die afleiding wat gemaak word is dat daar weens die tegniese aard van

die werk nie gekwalifiseerde tegnisi beskikbaar is nie. Tans is daar slegs twee anderskleurige leerling-ingenieurstechnisi aan 'n teknikon geregistreer en twee kwekelingtegnikusassistente het 'n interne opleidingsprogram voltooi. (Jankowitz 1992: Interne bron).

Anton Roodt (op cit:10) is van mening dat "The best way of anticipating the future is to create it." en hierin word die dinamiese rol van die suksesvolle leier weerspieël. Volgens Roodt (Ibid) lê die verantwoordelikheid van vryheid van keuse van òf 'n aktiewe òf 'n passiewe toekoms in die hande van die huidige leiers. Roodt (Ibid) is ook van mening dat dit die kwaliteit van leierskap sal wees wat hier die balans sal behou.

Die suksesvolle leiers in die huidige Suid-Afrikaanse samelewing moet volgens Roodt (Ibid:12-15) oor die volgende drie belangrike eienskappe beskik:

1. AANPASBAARHEID: Die mees strategiese voordeel vir enige leier is tans aanpasbaarheid in ons vinnig veranderende samelewing. Die eienskap om strategie aan te pas blyk onontbeerlik te wees om kompetierend te bly. 'n Spreekende voorbeeld hiervan is Michail Gorbatsjof se "Perestroika" waarin hy van voorneme was om alles tot niet te maak "... all that is obsolete, stagnant, and

hinders fast progress." (Aangehaal deur Roodt
Ibid: 12)

2. VISIE: Leiers moet in staat wees om ander te oortuig dat hulle en hul doelstellinge relevant is aan die waarneembare behoeftes binne 'n spesifieke waardesisteem. Balans in die visie en beplande aksie word deur Abba Eban, voormalige buitelandse minister van Israel soos volg beskryf: "... reason without passion is sterile, while passion without reason is hysterical." Aangehaal deur Roodt (Ibid: 14).

Warren Bennis, aangehaal deur Roodt, (Ibid: 14) 'n bekende Amerikaanse outoriteit op die gebied van leierskap, sluit hierby aan en kom tot die konklusie dat alle suksesvolle leiers soos volg gedefinieer kan word: "... all have a compelling vision and dream about their work." Dit voorsien die basis vir die leierskaps"kontrak" tussen die leier en die volgelinge aangesien hulle moet ooreenstem oor hul gesamentlike missie na 'n vooropgestelde eindpunt.

3. MISSIE: Suid-Afrika is 'n verdeelde gemeenskap, beide natuurlik en per implikasie ten opsigte van ras, etnisiteit, ekonomie, politiek en ideologie en elkeen van hierdie aspekte maak die bereiking van sekere houdinge, aspirasie en aksies

van die verskillende bevolkingsgroepe baie moeilik bereikbaar. Die leierskapuitdaging in Suid-Afrika is om die gemeenskaplike aanwysers te identifiseer wat hierdie gemeenskap saam kan bind in 'n algemeen aanvaarde nastrewing op sake- en politieke gebied van 'n gesamentlike toekoms wat die wettige en bereikbare aspirasies van die meerderheid weerspieël.

Bestuur op sigself het nie verander in die veranderende ekonomie nie maar slegs die tegnieke wat deur bestuur toegepas moet word. Hall (Ibid:6) stel dit as volg: "What has changed is not the rules of the organisational effectiveness, but the rules of the game that the organisation is playing, and the tactics which his opposition may be employing."

Samevattend kan daar dus tot die gevolgtrekking gekom word dat die interpersoonlike aspek van bestuur, naamlik dirigering waardeur die werknemers gelei word om effektief tot die bereiking van die ondernemingsdoelwitte te streef 'n steeds toenemende rol in die Suid-Afrikaanse ekonomie gaan speel. Dit behels dat bestuur met inspirerende leidinggewing, effektiewe bestuurs-kommunikasie die werknemers moet motiveer om bepaalde doelwitte na te streef.

Die siening van die S.A. Vervoerdienste se rol van bestuur soos weergegee in die De Villiersverslag (op cit:10) is soos volg:

"Die begrip dat die totale onderneming bestaan uit bestuur wat 'n versameling van hulpbronne in 'n snel veranderende omgewing aanwend, laat die klem val op

- strategiese beplanning wat die fundamentele rigtinggewende benadering vir die toekoms bepaal,
- die noodsaaklikheid, gesien die feit dat hierdie strategie en veral beleggingsbesluite wat hieruit voortvloei, die konsepsuele aard, lewensvatbaarheid en voortbestaan van die onderneming bepaal, dat
- strategiese beplanning op die hoogste vlak met die nodige aandag en deur die beste toegeruste personeel gedoen word, en
- daar geskikte bestuur en bestuurstrukture, soos hierbo uitgelig, in die onderneming moet wees."

Die De Villiersverslag (Ibid:10) gaan as volg voort: "Die belangrikste funksies van topbestuur is die bepaling van die strategie en beleid van die onderneming om die aanvaarde strategie en

beleid uit te voer en om die gestelde doelwitte te bereik."

Die De Villiersverslag (Ibid:68) meet die gehalte van topbestuur as volg: "Die gehalte van topbestuur kan beoordeel word aan die hand van die kwaliteit van die strategie, beleid en langtermynbeplanning en die mate waarin die gestelde doelwitte, wat hieruit voortvloei bereik word."

Die De Villiersverslag (Ibid:68) omskryf die pligte van die uitvoerende bestuur as volg: "Binne die raamwerk van die strategiese-, langtermyn- en korttermynbeplanning en beleid, val die klem op die laer vlakke van bestuur, veral op die bedryfsveranderlikes wat binne die onderneming self geld, en in werklikheid deur die strategie en beleidsraamwerk bepaal word.

Op hierdie bestuursvlakke vind bestuursvaardighede veral uitdrukking deur leierskap wat hoër gesag verteenwoordig, beleid en planne vertolk, inisieer, motiveer, bekragtig en bestuur deur toepassing van die bestuursaspekte - ondersoek, voorspel, beplan, organiseer, beveel, koördineer en beheer."

Ten opsigte van 'n gesonde besigheidsbenadering is

die siening van die De Villiersverslag (Ibid:79) dat: " 'n Gesonde besigheidsbenadering vereis dat lynbestuur primêre gesag, verantwoordelikheid, aanspreeklikheid en toerekenbaarheid met die maksimum praktiese delegasie binne 'n raamwerk van strategie en beleid aan gedefinieerde strategiese primêre besigheidseenhede met 'n eiesoortige aard moet toedeel."

Kritiek word deur die De Villiersverslag (Ibid:9) as volg uitgespreek teenoor die funksie van bestuur: "Daar bestaan min twyfel dat strategiese beplanning die faset en funksie van bestuur is wat, in die meeste ondernemings, voor die jongste ewolusie van bestuursdenke, die meeste verwaarloos is en veral vanweë drie redes:

- 'n gebrek aan waardering van die uiterste belangrikheid daarvan in 'n snel veranderende omgewing,
- onduidelikheid oor of die 'direksie' - die toesighoudende beheer- en kontrole vlak - of topbestuursvlak in die onderneming verantwoordelik is vir strategiese beplanning, en
- die neiging van topbestuur om, weens gebrek aan delegasie van verantwoordelikheid en desentralisasie, met die dag tot dag bestuurstake gemoeid te raak."

Dit is na die mening van die navorser gepas om af

te sluit met die aanhaling uit 'n onbekende bron, soos aangehaal deur Roodt (Ibid:15) wat lui: "To those with the brilliance and imagination to see the wholeness of things and, having seen, to have the guts to take that first precocious step that begins the journey of a thousand miles."

3.5 WEERSTAND TEEN VERANDERING

3.5.1 INLEIDING

Ongeag of die bron van verandering ekstern of intern is, bied werkers en selfs bestuur dikwels weerstand teen verandering, onder andere omdat die mens 'n beperkte kapasiteit vir verandering het.

Alle weerstand moet nie as ongesond gesien word nie maar weerstand moet verwag word en bestuur moet die weerstand wat ervaar word sien in die lig dat dit meer vertel van die groep mense waarmee daar gewerk word en as indikator kan dien vir toekomstige veranderinge.

Uit die response wat in die onderhawige studie van die tegnici wat geraak is deur rasionalisasie verkry is, blyk dit dat 32% 'n gevoel van weerstand ervaar het waarvan 30% aantoon dat die verandering 'n aanvanklike negatiewe invloed op hulle werk gehad het; 55% toon aan dat hulle geen weerstand

ervaar het nie en 54% van die respondente toon aan dat die verandering geen invloed op hulle werkverrigting gehad het nie. (Verwys na Tabela 11.1, 11.2 en 11.3 p.204 vir 'n volledige uiteensetting).

3.5.2 DIE AARD VAN WEERSTAND

Davis (op cit:290) definieer weerstand in die werksituasie as volg: "Resistance to change consists of any employee behaviors designed to discredit, delay or prevent the implementation of a work change." Davis (Ibid:291) is van mening dat weerstand teen verandering in drie verskillende tipes verdeel kan word. Hierdie verskillende tipes kom in verskillende kombinasies by verskillende werknemers voor om sodoende die algehele benadering van 'n werknemer teenoor verandering te bepaal:

- * Logika wat gebaseer is op rasionele beredenering en wetenskaplike feite.
- * Psigologiese wat gebaseer is op emosies, sentimente en houdinge.
- * Sosiologiese wat gebaseer is op groepsbelange en waardes.

Al hierdie tipes van weerstand moet in ag geneem en doeltreffend hanteer word indien die samewerking en aanvaarding ten opsigte van verandering(e) van die werknemers verkry wil word.

Hunt (op cit:276) beskryf weerstand as "... any conduct which attempts to preserve the status quo in the face of pressure to alter it." Hunt (Ibid) noem verder 'n wye spektrum van moontlike reaksies teen die voorgestelde verandering, wat insluit:

1. Passiewe weerstand soos regressiewe gedrag, weiering om nuwe tegnieke en metodes aan te leer, protes, werk presies volgens die reëls en regulasies.
2. Aktiewe weerstand soos minimum van werkslewing, "slowing down", persoonlike onttrekking, maak van doelbewuste foute en sabotasie.

Hunt (Ibid) verwys na 'n lys van politieke speletjies wat werknemers kan speel om weerstand teen verandering te reflekteer: ondermyning, verspreiding van kwaadwillige gerugte, om die inisieerders van verandering as belaglik voor te stel, om bestuurders se besluite aanhoudend te bevraagteken en om die inisieerders vir enige onbenullige probleem in die onderneming te blameer.

Alle verandering word nie **per se** verwerp nie; baie werknemers wag eers om te sien watter invloed dit op hul werksomstandighede en toekoms het. Binne Transtel is gevind dat 19% van die tegnisi rasonalisasie onmiddellik aanvaar het teenoor 36% van bestuur. (Verwys na Tabel 9.4 p.201). Ten opsigte

van korporatisering het 34% van alle werknemers die verandering dadelik aanvaar teenoor die veel hoër 44% wat eers gewag het om te sien hoe dit hulle werk sal beïnvloed. Wat hier opval, is die hoër 62% van anderskleuriges wat eers gewag het om te sien hoe dit hulle werk beïnvloed asook die 35% administratiewe personeel wat onseker oor hul gevoel teenoor korporatisering is. (Verwys na Tabel 12.7 p.206).

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 gepaardgaan, oortref. Indien nie, bied hy weerstand. 'n Besondere verhouding bestaan tussen elke werker en die onderneming wat bekend staan as die sielkundige kontrak.

In die onderhawige navorsingsprojek is bevind dat 42% geloofwaardigheid in bestuur het; 19% negatief gereageer het op die vraag, 'n verdere 39% is onseker van hul gevoel. Die redes waarom die respondente in bestuur glo word as volg aangedui: bestuur was in die verlede nog deurgaans geloofwaardig en betroubaar, respondente glo daarin dat vertrouwe in bestuur weer tot gevolg het dat bestuur in die werknemers glo, omdat bestuur

besluite saam met die vakunies neem, bestuur se redes word geglo maar respondente voel dat hierdie redes nie altyd ekonomies gesond is nie. Die redes wat aangevoer word waarom respondente nie in bestuur glo nie is: die beloftes wat deur bestuur gemaak word realiseer nie, bestuur self is nie goed genoeg ingelig nie, bestuur het te veel verduidelikinge met latere veranderinge, bestuur was in die verlede nie betroubaar nie en respondente is ook van mening dat middelvlakbestuur self besluite neem en dan sê dat dit van die topbestuur kom. (Sien tabelle 14.2 en 14.3 p. 208).

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.

3.5.3 REDES VIR WEERSTAND TEEN VERANDERING

Redes vir weerstand kan van individu tot individu verskil en van groep tot groep en selfs by groepslede onderling verskil.

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

- * Onkunde oor die behoefte aan of noodsaaklikheid van die verandering.

- * 'n Negatiewe ingesteldheid teenoor bestuur wat die verandering instel.
- * Werkers ervaar verandering as 'n verswakking van hul eie posisie met betrekking tot byvoorbeeld finansies, status, mag, sekuriteit en laer bevrediging van sosiale behoeftes.
- * Werkers bied weerstand teen swak beplande verandering, te gereelde verandering, swak kommunikasie oor die verandering en nadelige gevolge van die verandering.

Alvin Zander soos aangehaal deur Christopher (op cit: 136) identifiseer die volgende redes vir weerstand teen verandering:

- * Die doel van die verandering word nie goed verstaan nie.
- * Persone wat beïnvloed word deur die verandering is nie betrokke by die beplanning van die verandering nie.
- * Die verandering veroorsaak onrustigheid oor werksekuriteit.
- * Daar is swak kommunikasie.
- * Bestaande werksgebruike en werksgroepsverhoudinge word plotseling verander.
- * Die versoek om verandering te aanvaar berus op lojaliteit en nie op verbetering van werksomstandighede of produktiwiteit nie.
- * Daar is angs vir mislukking.

- * Werksdruk is baie hoog en die verandering word gesien as moontlike verdere druk.
- * Die verandering eis te 'n hoë persoonlike opoffering in verhouding met die vergoeding.
- * 'n Gevestigde belang van die individu in sy werkseenheid is betrokke - die "ons" versus die "hulle" probleem.
- * Vertroue in die persoon of die groep wat die veranderinge inisieer ontbreek.
- * Daar is algehele tevredenheid met die status quo.

Coetsee (op cit:8) sluit aan by bogenoemde redes en lig verder die volgende redes uit:

- * 'n Rasionele of irrasionele oortuiging dat die verandering onnodig is, nie sinvol is nie, nie die beste opsie is nie, riskant of totaal ongewens is.
- * 'n Gebrek aan eienaarskap of minstens inspraak in die veranderinge en die veranderingsproses.
- * 'n Vrees vir verandering in groeplidmaatskap en groepverbrotkeling.
- * Die verlies van persoonlike keuse.
- * 'n Verskuiwing van of verlies aan mag.

Daar is gevind by die ontleding van die vraelyste dat die meeste van die redes soos aangetoon deur Glueck, Zander en Coetsee (op cit) ook in hierdie ondersoek aanwesig is. Respondente (60%) het as die belangrikste rede aangedui dat hulle voel dat

hulle benadeel is met die veranderinge wat plaasgevind het. (Verwys na Tabel 11.2 p. 204).

Weerstand ontstaan indien die werknemers voel dat hulle benadeel word. Elke persoon het sy eie selfbeeld en alles in sy werksituasie word gefilter deur hierdie selfbeeld. Aangesien groei en ontwikkeling, met ander woorde die maksimalisering van potensiaal, verandering in gedrag en die afbreek van weerstand impliseer kan aanvaar word dat 'n verandering in selfbeeld sodanige ontwikkeling en aanvaarding voorafgaan.

Halloran (1983:286) maak "Murphy's Law" ook van toepassing op die redes vir weerstand teen verandering:

"In Murphy's law nothing is easy.

1. Nothing is as simple as it looks.
2. Everything takes longer than it should.
3. If anything can go wrong, it will."

Manning (1987:8) maak die volgende stelling:

"Change must be exciting, but most people need stability. They take comfort from the status quo. They enjoy knowing 'how things work around here'."

Die navorser is van mening dat verandering so aantreklik as moontlik vir die werknemer gemaak moet word sodat "'n harmonieuse wanbalans" kan

ontstaan tussen die inisieerders en die werknemers gevolglik sal die werknemer se weerstand verminder. Die werknemer wat ontwikkel verander en weerstand verminder nie omdat hy aangesê word om dit te doen nie maar omdat hy "gedwonge" voel op grond van insig en begrip en harmonie wat in die werksomgewing ontwikkel.

3.6 WEERSTANDBESTUUR

Aangesien alle veranderinge nie noodwendig met weerstand gepaard gaan nie word vir die doel van die onderhawige navorsingsprojek 'n onderskeid getref tussen veranderingsbestuur en weerstandsbestuur.

Volgens Coetsee (op cit:8) is daar selfs voor die ingrypende veranderinge wat in 1990 in die sosiale stelsel van Suid-Afrika plaasgevind het in 'n ondersoek aangetoon dat Suid-Afrikaanse bestuurders die vermoë om verandering te bestuur en veral weerstand teen verandering doeltreffend te hanteer, as een van die belangrikste moderne bestuursvaardighede beskou.

Uit die literatuurstudie wat gedoen is in die studieveld van organisasie-ontwikkeling blyk dit duidelik dat daar in die afgelope dekade 'n bewustheid ontstaan het oor bestuur van weerstand teen verandering en dat heelwat nuwe perspektiewe

na vore gekom het oor die bestuur van veranderingsprosesse. Nogtans het daar tot dusver, volgens Coetsee (Ibid:8) in die meeste sosiale stelsels min beplande aksies na vore gekom.

Dit is noodsaaklik dat almal wat deur die verandering geraak word se aanvaarding en ondersteuning van die veranderingsproses verkry moet word. Dit is die taak van bestuur om die induksie van 'n ondersteunende klimaat vir verandering daar te stel. Renton (1987:14) maak die stelling: "The most effective way of overcoming resistance to change is to involve people in the understanding where and why change is needed and how to best implement it. Change then becomes an opportunity for people to learn, grow and contribute."

In die onderhawige ondersoek is ook gepoog om vas te stel tot watter mate Transtelbestuur daarin geslaag het om 'n positiewe klimaat vir verandering te skep. Op die vraag deur wie die respondente, in hierdie geval die tegnisi wat geraak is deur rasionalisasie, eerste ingelig is aangaande die verandering het slegs 42% aangedui dat hulle deur middelvlakbestuur ingelig is, die res het hul inligting uit ander bronne verkry. Op middelvlakbestuur is 64% ingelig deur topbestuur.

(Verwys na Tabel 5.3 p.195 vir 'n volledige uiteensetting).

Die vraag ontstaan dus of die inligting wat van topbestuur ontvang is nie deur die middelvlakbestuur deurgegee is na die werknemers nie. Om 'n antwoord op hierdie vraag te probeer verkry is die vraag aan die respondente gestel of hulle na hul mening volledig genoeg ingelig is oor rasionalisasie; 45% van die tegnisi het positief geantwoord terwyl 39% negatief gereageer het. Daarteenoor dui 93% van middelvlakbestuur aan dat hulle na hul mening volledig deur topbestuur ingelig is aangaande rasionalisasie. (Sien tabel 5.1 p.194 vir 'n volledige uiteensetting). Ten opsigte van korporatisering dui 58% van alle werknemers, teenoor 72% van middelvlakbestuur, aan dat hulle volledig ingelig is aangaande korporatisering. Hieruit kan die gevolgtrekking gemaak word dat middelvlakbestuur relatief goed ingelig is deur topbestuur, maar dat middelvlakbestuur weer die inligting vollediger kon deurgee aan die werknemers. Veral ten opsigte van die helpers is daar 'n duidelike gebrek aan inligting wat verstrek is. (Verwys na Tabel 12.1 p.205 vir 'n volledige uiteensetting).

Nieteenstaande bogenoemde relatiewe hoë persentasie werknemers wat volgens die response nie deur

bestuur ingelig is oor rasionalisasie nie, heers daar 'n optimistiese gees onder die werknemers. Op die vraag of die werknemers tevrede voel oor hul toekoms by Transtel het 57% positief geantwoord. Dit is egter opvallend dat 50% van die tegnici negatief antwoord of onseker voel oor hul antwoord. (Tabel 13.1 p. 207). Om kruiskontrolering te doen is die vraag gestel of die respondente bedreig voel oor die gelyktydige veranderinge wat in Transtel plaasgevind het, wat 'n versigtige optimisme weerspieël met 58% negatiewe response met soortgelyke response van tegnici te wete 50% positief en 50% negatief of onseker. (Tabel 12.3 p.205). Die response van die helpers toon dat 'n hoë 72% tevrede voel oor hul toekoms by Transtel. 'n Relatiewe lae 50% van middelvlakbestuur voel tevrede oor hul toekoms by Transtel. Die paradoks in hierdie verband is dat 72% van die helpers aantoon dat hulle tevrede voel oor hul toekoms by Transtel (tabel 13.1 p.207) terwyl net 34% (sien tabel 12.5 p.206) van mening is dat hulle goed ingelig is aangaande korporatisering en privatisering. Die vraag ontstaan of die negatiewe houding van 41% van die middelvlakbestuur nie ook 'n negatiewe inwerking op die tegnici het nie. (Verwys na tabel 12.3 p.205)

Volgens Coetsee (Ibid:8) behels die bestuur van weerstand die volgende stappe:

* Die bepaling van die stelsel se gereedheidsvlakke of ontvanklikheid vir verandering. Die nie-gereedheid van 'n stelsel om verandering te ondergaan kan daartoe lei dat die implementering van verdienstelike verandering faal.

Faktore wat verband kan hou met 'n onderneming se gereedheid om te verander en om weerstandbestuur doeltreffend te laat funksioneer kan wees:

- Die onderneming se ervaringsgeskiedenis van verandering tot op datum en die geredelikheid waarmee werknemers veranderinge aanvaar en hoe doeltreffend veranderingbestuur in die verlede was;
- Die mate waarin almal wat deur die verandering geraak word op hoogte is van en identifiseer met die visie oor verandering asook die verwagte resultate van die verandering;
- Die mate waarin veranderinge ooreenstem met die bestaande praktyke en doelwitte sal ook 'n invloed hê op die mate van weerstand wat ondervind word. Hoe groter die korrelasie is hoe minder sal die weerstand wees.
- Die bestaan van 'n veranderingsklimaat en wel 'n belonende klimaat, is bevorderlik vir verandering. Die mate waarin daar innoverende denke, oorspronklikheid en entrepreneurskap aangemoedig en beloon word sal tot 'n groot mate die veranderingsklimaat bepaal.

* Die bepaling van die spesifieke bronne van weerstand

Ten einde weerstandbestuur suksesvol te implementeer is dit noodsaaklik dat die spesifieke bronne van weerstand geïdentifiseer en omlin word. Bronne van weerstand kan individue wees wat hulle nie wil vereenselwig met die doelwitte van die onderneming nie of groepe soos koalisies, magsblokke, groepe met gedeelde affiliasies of doelwitte. In ondernemings kan dit werknemers van bepaalde departemente, hiërargiese vlakke, belangegroepe en rasseaffiliasies wees.

* Die vasstelling van die redes vir weerstand vanaf elke identifiseerbare bron

Dit is belangrik om daarop te let dat mense se persepsies van die gevolge van verandering hul houdinge en gedrag met betrekking tot weerstand bepaal. Die volgende is as hoofredes deur respondente - tegnisi en middelvlakbestuur verskaf vir weerstand teen rasionalisasie naamlik: 51% voel dat hulle benadeel is met rasionalisasie terwyl 30% onseker voel oor die toekoms by Transtel. (Verwys na Tabel 4.2 p.193 vir 'n volledige uiteensetting). Bogenoemde 30% korreleer met die 20% wat onseker voel oor hulle toekoms asook die 23% wat onseker is oor hulle gevoel. (Sien tabel 13.1 p.207).

Coetsee (Ibid:8) wys daarop dat verandering nie altyd alleenlik behels die aanleer of aanpassing by

iets nuuts nie, maar ook die afleer en prysgee van iets waarmee die individue gemaklik, sekuur en vertrouwd is en wat vir hom of haar belangrik is.

* Die bepaling en ontwerp van spesifieke weerstandsbestuurstrategieë

Wanneer weerstandsbestuurstrategieë beplan word moet die menslike faktor deurgaans in ag geneem word omdat mense en groepe verskil ten opsigte van hul veranderings-aanvaardingsdrempels. As gevolg van persoonlikheidsfaktore, hul waardes en norme, ervarings en blootstellinge het sommiges 'n hoër of 'n laer toleransie.

In die beplanning van 'n weerstandsbestuurstrategie moet van 'n deelnemende bestuurstyl gebruik gemaak word wat kan lei tot die skepping van 'n klimaat waarin werklike deelname aangemoedig word en dit tot sigbare erkenning toon. In reaksie op die vraag of Transtelwerknemers die geleentheid het om hul idees aan bestuur voor te lê het 59% positief geantwoord asook 59% wat van mening is dat hierdie idees wel gebruik word. (Verwys na Tabel 16.1 p. 210 en 16.2 p. 210 vir 'n volledige uiteensetting).

Die nuwe fenomeen van fasilitering van verandering deur middel van rolvervulling as mentors, veranderingsagente en die verlening van ondersteuning en erkenning word baie duidelik uitgelig deur Coetsee (Ibid:8). Coetsee (Ibid) wys

daarop dat die rolle baie spesifieke vaardighede behels en die suksesvolle uitoefening daarvan onder meer bepaal word deur opleiding en inoefening van die rolle.

Ander strategieë om weerstand te bestuur, sluit in onderhandeling, manipulering, koöptasie, eksplisiete en implisiete oorrading, beloning en erkenning en modifikasie van gedrag.

Sou daar bepaal word dat 'n stelsel nie gereed is om te verander nie, kan sy gereedheidsvlak beïnvloed word deur die toepassing van bepaalde organisasie-ontwikkelingsgrepe.

3.7 MEGANISMES OM WEERSTAND TE VERMINDER

Die onsekerheid by werknemers neem gewoonlik toe ten tye van vinnige verandering. Dit is juis onder hierdie omstandighede dat bestuur en werknemers meer as gewoonlik moet kommunikeer om enige onsekerheid vroegtydig uit die weg te ruim - voordat verhoudinge daaronder ly. Met die onderhawige navorsingsprojek is bevind dat 20% van die respondente te kenne gee dat hulle onseker voel by Transtel. (Verwys na Tabel 13.1 p.207 vir 'n volledige uiteensetting). Volgens die terugvoering wat ontvang is is die anderskleuriges met 72% meer optimisties as die blankes (58%) oor die toekoms by die onderneming. (Verwys na Tabel

13.1 p.207). Hierdie gemiddelde persentasie van 57% is na die navorser se mening 'n weerspieëling van die gereserveerde vertroue wat die respondente in Transtel het. Noemenswaardig hier is die feit dat 50% van die tegnisi sowel as bestuur nie tevrede voel oor hulle toekoms by Transtel nie. Hierteenoor voel 79% van bestuur, 50% van tegnisi, 82% van die administratiewe personeel en 52% van die helpers nie bedreig oor die veranderinge wat plaasgevind het nie. (Verwys na tabel 12.3 p.205). Die vraag ontstaan gevolglik indien hulle nie bedreig voel nie waarom so 'n hoë persentasie van bestuur en tegnisi onseker oor hulle toekoms by Transtel is.

Gordon Lippitt aangehaal deur Christopher (op cit:137) beskryf hoe weerstand teen verandering verminder kan word en 'n klimaat vir gunstige verandering geskep word.

- * Betrek werknemers in die beplanning van die verandering. Deelname sal idees stimuleer wat kom van die persone wat die naaste betrokke is by die beplande verandering. Dit sal samehorigheid ten opsigte van die probleem verskaf, die behoefte aan verandering en die program vir verandering waarop besluit sal word. Mens glo in wat hulle self skep, dus word 'n program geskep deur die wat betrokke is tot 'n toepasbare werklikheid. Dit word

'n verbintenis om die voorgestelde verandering te laat plaasvind.

In die onderhawige navorsingsprojek is bevind dat slegs 21% van die tegnisi en 36% van die bestuurslui geraadpleeg is oor die beplande verandering. Die gemiddelde response toon dat 70% van tegnisi of bestuur nooit geraadpleeg is nie. (Verwys na tabel 10.1 p.202)

- * Voorsien akkurate en volledige inligting. Riemtegramme en gerugte sal al die ekstra ruimte in die vakuum vul. In die onderhawige navorsingsprojek is bevind dat 81% van die respondente van mening is dat die riemtegram redelik tot baie aktief is in Transtel. (Verwys na tabel 6.2 p.196 vir 'n volledige uiteensetting). Om inligting te weerhou lei tot wantroue en weerstand. Goeie sowel as minder goeie nuus moet oorgedra word. Alle inligting sal die werknemers help om te weet presies waar hulle staan. In die onderhawige navorsingsprojek is bevind dat slegs 42% (tabel 12.5 p.206) van alle werknemers van mening is dat hulle goed ingelig is oor die veranderinge in Transtel. Indien daar gekyk word na die gemiddelde positiewe response ten opsigte van rasionalisasie met 69% (tabel 5.1 p.194) en ten opsigte van korporatisering 58% (tabel 12.1 p.205) korreleer die response nie met bogenoemde mening nie.

- * Gee werknemers die geleentheid om hul meninge te lug. Informele vergaderinge kan gebruik word om die werknemers die geleentheid te gee om griewe te lug. Op die manier kan terugvoering oor die implementering en aanvaarbaarheid van die implementering verkry word. In die onderhawige navorsingsprojek is bevind dat 76% van die respondente die geleentheid sal wil hê om hul mening aan bestuur oor te dra. (Verwys na Tabel 10.4 p.202).
- * Neem altyd groepsnorme en -gebruike in ag. Dit is nie noodwendig altyd negatiewe faktore vir verandering nie, dit kan ook positief aangewend word. Wat die waardes of norme van enige groep mag wees bly dit belangrike insette in die program van verandering.
- * Bring net die belangrikste veranderinge aan. Veranderinge wat beuselagtig of onnodig is of wat nie bydra tot enige verbetering in werksverrigting of werksomstandighede nie sal nie geredelik aanvaar word nie.
- * Verskaf voldoende motivering vir die verandering. Verandering verskaf die geleentheid tot motivering. Daar sal nie beplande verandering plaasvind sonder motivering nie maar daar sal ook nie 'n gesonde motiveringsklimaat geskep kan word sonder beplande verandering nie.

Bestuur moet innoverend en berekend optree deur

maniere te vind om werknemers betrokke te kry en werksgedrag sinvol te kanaliseer tot die bereiking en aanvaarding van veranderinge en minimalisering van weerstand. Ons beskik oor 'n groot hoeveelheid kennis oor menslike gedrag en motivering, wat, indien dit sistematies en konsekwent toegepas word, 'n betekenisvolle bydrae kan lewer tot werknemers-betrokkenheid, -tevredenheid en -produktiwiteit.

---000---

HOOFSTUK 4 : ROLVERDELING IN DIE KOMMUNIKASIEPROSES

4.1 INLEIDING

"In die begin was die Woord daar,....." - Johannes 1:1.

"Want as die basium... 'n duidelike klank gee, wie sal klaarmaak vir oorlog?... as julle met die tong geen verstaanbare woord uitbring nie, hoe sal 'n mens weet wat gesprek word." 1 Kor. 14:8 en 9

Die belangrikheid van kommunikasie word vermeld vanaf die vroegste geskrifte in die vorm van die 5000-jaaroue kleitablette van Kagamni en Ptahhopet tot die mees moderne werke oor kommunikasienavorsing. Wycoff (1981:208).

Kommunikasie word gesien deur Koehler, Anatol en Applbaum (1981:12) as "the mortar that holds our organization structure together."

Bestuur is die proses om take in die onderneming deur verskillende mense te laat doen, daarom is dit belangrik dat die bestuur effektief met die werknemers sal kommunikeer. Die bestuursmag wat in kommunikasie gesetel is word eksplisiet deur Frank Hartman uitgespel in die volgende aanhaling: "Communication is control of behavior" (Andersch, Staats en Bostrom 1969:14) Die doeltreffende uitvoering en toepassing van die koördinerende elemente van bestuur, naamlik beplanning, organisering, bevelvoering en beheer is almal afhanklik van die effektiewe oordrag van opdragte, inligting en idees deur middel van kommunikasie.

4.2 DIE AARD VAN KOMMUNIKASIE

Nadat vele definisies in oënskou geneem is kan daar tot die slotsom gekom word dat kommunikasie 'n voortdurende, byna onvermydelike proses is waardeur inligting van een persoon na 'n ander oorgedra word. Daar word steeds gepoog om alle elemente vir suksesvolle kommunikasie te omskryf maar hier word volstaan met die vereenvoudigde, samevattende begrip dat effektiewe kommunikasie uit bepaalde handelinge bestaan en dat daar in die kommunikasieproses tussen vier elemente onderskei kan word: die mededeler, die boodskap, die medium en die ontvanger. (Van Schalkwyk en Viviers 1986:2).

4.2.1 KOMMUNIKASIEKANALE

Die bestuurskommunikasiestelsels van 'n onderneming word verdeel in die formele- en die informele stelsels. Elkeen van hierdie stelsels kan verder verdeel word in die afwaartse, opwaartse, horisontale en diagonale kommunikasiekanale.

Die belangrikheid van 'n effektiewe bestuurskommunikasiestelsel word deur Vegter (1980:195) beklemtoon in die volgende stelling: "Die formele en informele kommunikasiestelsels saam word as 'n eenheid van 'n hoër orde beskou as die som van die formele en informele kommunikasie."

4.2.1.1 Formele kommunikasiekanale

Die formele kommunikasiekanale kan weer onderverdeel word in:

* **Afwaartse kommunikasie**

Afwaartse kommunikasie in die onderneming beteken die vloeï van inligting van die hoër na die laer gesagsvlakke.

Afwaartse kommunikasie blyk die mees gebruikte vorm van kommunikasie vanaf topbestuur te wees en is primêr opdraggewend van aard. Deur middel van bestuurskommunikasie vind die koördinerings van die verskillende vlakke in die hiërargie, plaas en word beleid, besluite en opdragte van die topbestuur na die laer vlakke deurgegee om geïmplimenter te word. In die onderhawige navorsingsprojek is bevind dat 52% respondente van mening is dat daar voldoende afwaartse kommunikasie in Transtel is. (Verwys na Tabel 15.1 p. 209).

* **Opwaartse kommunikasie**

Opwaartse kommunikasie beteken die vloeï van inligting van die werknemers deur die hiërargie na die topbestuur.

Opwaartse kommunikasie is meestal verslaggewend van aard en kommunikasie vloeï vanaf die werknemer of middelvlak-bestuurder na die topbestuur. Hierdie

vorm van kommunikasie behels onder meer die terugvoering van resultate na topbestuur, maar dit is noodsaaklik dat dit ook voorstelle en innovasies vanaf die laer hiërargie sal insluit. Dit blyk dat opwaartse kommunikasie meestal gebrekkig is of glad nie bestaan nie en indien dit gebeur verloor bestuur kontak met die werkers sowel as die werksklimaat en kan daar beswaarlik besluite geneem word wat in belang en tot voordeel van die werknemers en produktiwiteit is. In die onderhawige navorsingsprojek is bevind dat 68% van die respondente van mening is dat daar voldoende opwaartse kommunikasie in Transtel bestaan maar dat slegs 10% gereeld gebruik maak van hierdie beskikbare opwaartse kommunikasiëkanale. Daar word daadwerklike, positiewe optrede van bestuur vereis om hierdie kanaal oop te hou en aan te moedig om 'n gesonde klimaat binne die onderneming te handhaaf. Verwys na (Tabelle 20.1 en 20.2 p.214).

* **Horisontale kommunikasie**

Horisontale kommunikasie is die kommunikasie wat tussen bestuurders of afdelings op dieselfde hiërargiese vlak plaasvind, ook genoem staf-kommunikasie. Hierdie vorm van kommunikasie is veral belangrik vir doeltreffende koördinerings van die werksaamhede van die onderneming en vir die skepping en onderhouding van 'n samehorigheidsgevoel.

* **Diagonale kommunikasie**

Diagonale kommunikasie is kommunikasie wat plaasvind tussen afdelings wat nie op dieselfde horisontale vlak van die onderneming funksioneer nie.

Hierdie vorm van kommunikasie sluit hoofsaaklik in die koördinerings- en werksverrigting en die bereiking van die hoogs moontlike effektiwiteit.

Die formele bestuurskommunikasiesisteme verloop nie slegs via die hiërargiese kommunikasiekanale nie, maar eweneens dwarsdeur die hele onderneming met behulp van staande instruksies en gebruikmaking van voorgeskrewe vorms. Die formele bestuurskommunikasiesisteme word dus vooraf beplan, georganiseer en beheer daarvan is reeds vroeër vasgelê binne organisasiestruktuur, die doelstellinge en die beleid van die onderneming.

Indien 'n bestuurder optree en kommunikeer in verband met aktiwiteite wat gerig is ter bereiking van doelstellinge van die onderneming is dit formele kommunikasie ongeag die informele wyse waarop en plek waar dit geskied. Volgens Vegter (op cit: 196) is die onderwerp van die gesprek die kriterium vir die formele kommunikasie

en nie die informele plek waar of die informele wyse waarop die gesprek plaasvind nie.

4.2.1.2 Informele kommunikasiekanale

Die informele kommunikasie binne die onderneming is dié wat nie formeel deur die bestuurders beplan is nie. Vegter (op cit:196) stel as die kriterium vir informele kommunikasiestelsels dat die werknemers - insluitende bestuurders op die verskillende vlakke van bestuur - hierdie kommunikasiestelsel self ontwikkel naas die formele bestuurskommunikasiestelsel wat deur die bestuur daar gestel is.

Die informele kommunikasiekanale werk dus aanvullend tot die formele kanale wat deur die bestuur geskep is.

Die mens as sosiale wese verlang sosiale aanvaarding en glo skynbaar dat sy/haar aansien verhoog deur voor te gee dat hulle altyd op hoogte van sake is wat in die onderneming aangaan, selfs al berus hierdie informasie op spekulasie. Die bostelegraaf is so aktief in sommige ondernemings dat dit die "formele" informele kommunikasiekanaal genoem kan word en word ook deur bestuur as sulks aanvaar. Die bostelegraaf kan vir bestuur probleme veroorsaak maar indien bestuur die nut van die bostelegraaf

besef kan dit doeltreffend aangewend word tot voordeel van die onderneming. Bestuur kan op hoogte bly met die meninge en die houdinge van die werkers en valse vermoedens, onwaarhede en vrese kan op 'n subtiele manier via die bostelegraaf konstruktief teengewerk word.

Waar kommunikasie vroeër as 'n tweerigtingvloei beskou is, verwys resente skrywers ook na 'n derde dimensie. Volgens Nortjé (1983:25) vervul eksterne kommunikasie 'n belangrike rol by 'n groot onderneming. Die onderneming as dominante subsisteem is as gevolg van ooreenkomste, verpligtinge en morele verantwoordelikhede met die omgewing ineengestrengel. Aangesien die insette van die gemeenskap afkomstig is en uitsette weer daarheen gekanaliseer word, is die beeld wat die onderneming na die gemeenskap en die omgewing uitdra en die inligting wat vanaf die gemeenskap na die onderneming moet terugvloei van die allergrootste belang. Gevolglik is die onderneming vir die doel op 'n hoogs effektiewe kommunikasienetwerk aangewese.

4.3 BESTUUR SE ROL IN DIE KOMMUNIKASIEPROSES

Bestuur as proses is die funksie om take in die onderneming deur verskillende mense te laat verrig, gevolglik moet die bestuurslui in staat wees tot effektiewe kommunikasie in die onderneming. Die doeltreffende uitvoering en toepassing van die verskillende funksies van bestuur, naamlik beplanning, organisering, bevelvoering en beheer, is almal afhanklik van die effektiewe oordrag deur middel van kommunikasie van opdragte, inligting en idees, afhanklik. Haimann en Scott (1974:316) sê ook in hierdie verband: "Communications spans all the managerial functions and is a major means of securing integration and co-ordination in organizations."

De Villiers (1973:87) noem kommunikasie die lewensbloed van bestuur. Kommunikasie is die skakel tussen die verskillende en uiteenlopende bestuursbedrywighede en die lewegewende verbindingskanaal wat van die nywerheidsonderneming 'n polsende organisme maak.

Kommunikasie binne die onderneming het direkte invloed op die funksionering van die onderneming. In dié verband verwys Glueck (op cit:565) "good communications 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. Luyt (1987:20) maak die

stelling: "Getting to (those) people is one of the reasons we created a corporate communications function so that both internally and externally people would know what is happening." Luyt (Ibid) kwalifiseer die stelling as volg: "This is especially true with the rapid changes experienced in our industry."

Die persoonlike doeltreffendheid van 'n bestuurder is afhanklik van sy vermoë om opdragte op so 'n wyse oor te dra dat dit reg verstaan word. Ten einde effektiewe kommunikasie te bewerkstellig, is dit nodig dat die inligting wat oorgedra word, reg verstaan moet word. Die menslike vermoë om gedagtes te orden en reg oor te dra verskil van persoon tot persoon. Werkers se interpretasie van inligting verskil ook van mekaar daarom rus die verantwoordelikheid om toe te sien dat effektiewe kommunikasie plaasvind op die skouers van die bestuurder.

Kommunikasie maak 'n groot deel van die daaglikse bedrywighede van 'n bestuurder uit. Klauss en Bass (1982:2) haal 'n intensiewe studie van Carlson (1951) aan waarin 'n studie van nege senior uitvoerende bestuurders gemaak is oor 'n tydperk van vier weke waarin bevind is dat hulle 80% van hul tyd bestee aan kommunikasie.

Uit die onderhawige ondersoek is gevind dat 43% van middelvlakbestuurders aangetoon het dat hulle 75% van hul tyd bestee aan kommunikasie van een of ander aard. (Verwys na Tabel 22 p.216 vir 'n volledige uiteensetting, asook grafiek 42 p.270).

Eweneens kan onbevoegdheid om doeltreffend te kommunikeer net so 'n groot struikelblok wees vir enige bestuurder. Klauss (op cit:3) maak die stelling: "Communication skills are among the more critical tools managers need to have in order to perform their jobs effectively."

In hulle werk oor kommunikasie in die organisasie, wys die skrywers Koehler, e.a. (op cit:4) daarop dat hulle empiriese navorsing getoon het dat meer as 80% van die bestuurders kommunikasie as die grootste probleem in die uitvoering van hul take uitgesonder het.

Anthony (1981:196) sien kommunikasie as die kanaal van inligting en verstandhouding vanaf een persoon na 'n ander.

Kommunikasie is die bedryfsleiers se allerbelangrikste bestuursinstrument. Hoe goed die bestuurder slaag in die uitvoering van sy bestuurstaak, hang in 'n hoë mate af van hoe goed hy kan kommunikeer en kan luister. Hul organisasie het 'n goed

ontwikkelde inligtingsstelsel sodat die hele organisasie se kommunikasieproses glad verloop.

Bestuur moet altyd na maniere soek hoe om onderlinge verstandhouding te verbeter. Dit is dus ook die verantwoordelikheid van die bestuurder om doelbewuste stappe te neem om positiewe gesindhede by die ondergeskiktes te kweek en geleenthede te skep waar ondergeskiktes met vrymoedigheid met die bestuurder kan kommunikeer. Suksesvolle bestuurders kommunikeer om in te lig en nie om indruk te maak nie.

Davis (op cit:412) beskryf hoe om te luister soos volg: "... hearing is with the ears, but listening is with the mind." Indien daar met aandag geluister word sal dit volgens Davis tot minder misverstande aanleiding gee. Die vermoë om te luister en luisterresponse te kan maak behoort volgens Kossen (op cit:76) ontwikkel te word. Bestuur hoef nie noodwendig self na die werknemers te luister nie maar kan middelle of kanale skep waardeur na die werknemers geluister kan word.

Ehlers (op cit:41) kom uit response wat uit sy ondersoek verkry is tot die gevolgtrekking dat luister een van die belangrikste aksies in die kommunikasieproses is en dat daar sonder luister geen doeltreffende kommunikasie kan plaasvind nie. Dit

sal ook toon of bestuur die belange van die werknemers op die hart dra.

Uit Tabel 17.1 op p.211 blyk dit dat 48% van die respondente van mening is dat bestuur wel na die werknemers luister terwyl 30% van mening is dat dit nie vir bestuur belangrik is wat die mening van die werknemers in Transtel is nie. Verder kan aangetoon word dat daar hoër positiewe response by die anderskleurige werknemers as by die blankes was ten opsigte van hierdie vraag. Trouens, van die blankes het op die vraag wat aan die werknemers gevra is hoe dat kommunikasie in Transtel verbeter kan word geantwoord dat daar meer na die blankes se probleme geluister moet word en nie slegs na die anderskleuriges nie. 'n Belangrike punt wat vermeld kan word is dat die wanbegrip onder werknemers kan ontstaan dat bestuur net na hul probleme luister as hulle toegee aan versoeke of eise van die werknemers. Die belangrikste veranderlike hier is dat middelvlakbestuur die negatiefste response, naamlik 36%, ten opsigte van hierdie vraag toon.

Die woord kommunikasie het volgens De Villiers (1973:87) twee konnotasies in 'n sakeonderneming, naamlik operasionele en funksionele kommunikasie.

Die belangrikste gebruik van operasionele kommunikasie is om mededeling en bedryfsinligting en

bevele oor te dra. As sodanig skep dit samehang tussen die verskillende funksies van bestuur en voorsien dit die medium waardeur die raamwerke vir beleid, organisasie, prosedure en kontrole aan ondergeskiktes oorgedra word.

Vir bestuur is dit uiters belangrik om 'n geloofwaardigheidsgaping te vermy. In die onderhawige ondersoek is die vraag aan die respondente gestel of hulle bestuur glo as daar redes en verduidelikinge vir verandering verstrek word. Daar is bevind dat 42% van die respondente positief geantwoord het terwyl 58% negatiewe response gehad het of onseker was oor die antwoord. Dit is opvallend dat die geloofwaardigheid van bestuur ooreenstem tussen die blankes en die anderskleuriges, met 43% in beide gevalle. (Verwys na Tabel 14.1 p.208 vir 'n volledige uiteensetting). Van die belangrikste oorsake van so 'n gaping is beloftes wat nie nagekom word nie en die feit dat soms een ding gesê word en 'n ander gedoen word. (Verwys na Tabel 14.2 p.208) vir die redes waarom respondente in bestuur glo en (Tabel 14.3 p.208) vir redes waarom respondente nie in bestuur glo nie.

Die bostelegraaf word as 'n belangrike inligtingsbron beskou maar kan ook die geloofwaardigheid tussen bestuur en die werkers benadeel. Bestuurders moet ook 'n gevoeligheid ontwikkel vir informele inligting

wat die onderneming of sy werking kan benadeel. Volgens die onderhawige studie is 81% van die respondente van mening dat die riemtelegram baie aktief of redelik aktief is in Transtel. (Verwys na Tabel 6.2 p.196 vir 'n volledige uiteensetting).

De Villiers (op cit:89) wys op die belangrikheid van kommunikasie as bestuursinstrument deur die "Tien gebooie" van goeie kommunikasie soos opgestel deur Lord Robens, voormalige voorsitter van die National Coal Board en Minister van Arbeid in die na-oorlogse Churchillregering aan te haal: "Wat bestuur te doen staan, is om die feit onder oë te sien dat goeie kommunikasie sy verantwoordelikheid is, en om te verseker dat hy die middele het om dié taak doeltreffend uit te voer." Hierdie aanhaling word soos volg ontleed:

- * Die erkenning deur bestuur dat kommunikasie sy verantwoordelikheid is; en
- * die skepping van die nodige kommunikasiegeriewe.

De Villiers (Ibid:89) wys daarop dat bestuur egter nie sy taak as afgehandel kan beskou wanneer hy die formele kommunikasiegeriewe geskep het nie. Alleen die aanvaarding deur bestuur dat kommunikasie sy volgehoue aandag verg, kan die doeltreffende benutting van sodanige geriewe verseker. Verder stel Vegter die volgende vereistes vir doeltreffende funksionele kommunikasie:

- * primêr, aktiewe rigtinggewing, samewerking en ondersteuning van die kant van topbestuur;
- * die bestaan van 'n besliste beleid om inligting oor die onderneming se bedrywighede so vryelik as wat oorweginge van vertroulikheid dit toelaat, duidelik, eerlik en volledig met werknemers te deel;
- * samehang en geloofwaardigheid in dit wat gekommunikeer word;
- * aanvaarding dat kommunikasie 'n tweerigtingproses is waarin dit wenslik is dat die werknemers se stem ook gehoor word;
- * die tuisbring van die besef by persone op alle hiërargiese vlakke dat kommunikasie 'n belangrike rol in die uitvoering van hulle bestuurstaak speel.

Dit is dus ook die verantwoordelikheid van die bestuurder om doelbewuste stappe te neem om positiewe gesindhede by die ondergeskiktes te kweek en geleenthede te skep waar ondergeskiktes met vrymoedigheid met die bestuurder kan kommunikeer. Peter Drucker soos aangehaal deur De Villiers (1983:9) skryf in hierdie verband oor die probleem wat kan ontstaan indien bestuur nie die kanaal skep vir ope-kommunikasie en nie ontvanklik is vir die werknemer se mening nie: "Adequate and important information fails to reach top administrators for two major reasons: (1) top managers fail to listen to those below them in the hierarchy; and" Moolman (op

cit:2-3) onderskryf die belangrikheid van effektiewe kommunikasie met die volgende twee aanhalinge: "Management and employees must acquire more than the basic skills of communication." en "Poor communication can lead to strikes which are not only costly but also paralysing to the organisation and its clients. "Good communications are, therefore, a central theme in SATS (now Transnet) vision."

Persoonlike doeltreffendheid van 'n bestuurder is afhanklik van sy vermoë om opdragte op so 'n wyse oor te dra dat dit reg verstaan word. Die aanhaling van Buhler (1989:6) onderstreep hierdie stelling as volg: "While wood is the carpenter's raw material, information is the manager's raw material." Ten einde effektiewe kommunikasie te bewerkstellig, is dit nodig dat die inligting wat oorgedra word, reg verstaan moet word. Die menslike vermoë om gedagtes te orden en reg oor te dra verskil van persoon tot persoon. Werkers se interpretasie van inligting verskil ook, daarom rus die verantwoordelikheid om toe te sien dat effektiewe kommunikasie plaasvind op die skouers van die bestuurder.

Dit is vir die werknemer baie belangrik om te weet dat bestuur die belange van die werknemer op die hart dra. Die werknemer is vir doeltreffende funksionering van die onderneming baie belangrik en dit is vir die werknemer belangrik dat dit in

bestuursoptrede waargeneem kan word. Van die werknemers in Transtel is 56% van mening dat bestuur hul belange op die hart dra; die anderskleurige werknemers met 62% asook die administratiewe personeel met 70% is meer positief as die tegnici met slegs 49%. Middelvlakbestuur met 72% is van mening dat topbestuur die belange van die werknemers op die hart dra. (Verwys na Tabel 13.3 p. 207 vir 'n volledige uiteensetting).

Dikwels besef die werknemer nie bestuur se probleme nie omdat hulle nie insig in bestuur se probleme het nie. Bestuur behoort dikwels die werknemers in hul vertroue te neem en selektief vertroulike inligting aan hulle bekend te maak. 'n Demokratiese of deelnemende benadering tot die laagste vlak kan bydra tot wedersydse begrip en vertroue tussen bestuur en werknemers (Lemmer 1984:28-29). Langtermynaspekte is soms van vertroulike aard en net aan die topbestuur bekend. Nogtans het Skinner (1985:4) in hierdie verband bevind dat werknemers meer in toekomstige ondernemingsplanne en produktiwiteitsverbetering belangstel as in enige ander onderwerp. Wanneer werknemers selektief insae in langtermynplanne van die onderneming het, kan bestuursoptrede vir die werknemers duidelik word omdat die doelwitte duideliker is.

Response wat vanaf Transtelwerknemers verkry is toon

dat 47% van die onderzoekgroep selde of nooit deur bestuur oor langtermyn doelwitte ingelig word nie. Van middelvlakbestuur word slegs 36% dikwels ingelig deur topbestuur oor langtermyn doelwitte. (Verwys na Tabel 10.5 p.203 vir 'n volledige uitensetting).

Funksionele verdeling van werk is 'n kenmerk van die organisasiestruktuur van die moderne onderneming en dit vereis dat uitgebreide kommunikasiesisteme daargestel moet word. Hierdie tendens het dikwels tot gevolg dat die afstand tussen die werknemers en die topbestuur en selfs tussen die lyn- en stafposte vergroot. Die bestuur moet derhalwe voortdurend daarop ingestel wees om die organisasiestruktuur so aan te pas dat daar 'n doeltreffende vloei van inligting tussen alle vlakke van die onderneming plaasvind. Om dit te bereik moet daar gestreef word na die minimum getal toesighoudende poste en optimale delegasie van gesag en verantwoordelikheid asook behoorlike voorsorgmaatreëls dat inligting en opdragte behoorlik oorgedra en verstaan word.

Kommunikasie sluit nie net verbale verklarings en instruksies in nie maar ook nie-verbale en gedragsboudskappe. Dit is die somtotaal van direkte en indirekte, bewustelike en onbewustelike oordrag van gevoelens, houdings en wense. Kommunikasie is 'n integrale deel van die veranderingsproses en kom voor telkens as die sosiale balans versteur word. Veral

tydens veranderinge moet daarop gelet word dat 'n boodskap verkeerd verstaan kan word, geignoreer kan word en misverstande kan ontstaan as gevolg van linguistieke, kulturele, sosiale of individuele verskille. Effektiewe kommunikasie word nie meer gesien as 'n proses van breinspoeling om 'n gegewe stel waardes op presies dieselfde manier te gebruik nie.

Die waarde van hierdie paradigma kom steeds na vore tydens weerstand en spanning as gevolg van verandering. Ondernemings en werknemers is geneig om terug te val op hierdie basiese benadering om die boodskap tot op die been te ontleed en daarna te verwys as regverdiging of verontskuldiging vir optrede.

Die ideale kommunikasiesiteem is een waarin die vloei van inligting ten minste gedeeltelik beperk word. Die struktuur moet so ontwerp word dat kommunikasie deur die werknemers met die topbestuur nie direk nie, maar volgens die hiërargiese struktuur moet plaasvind.

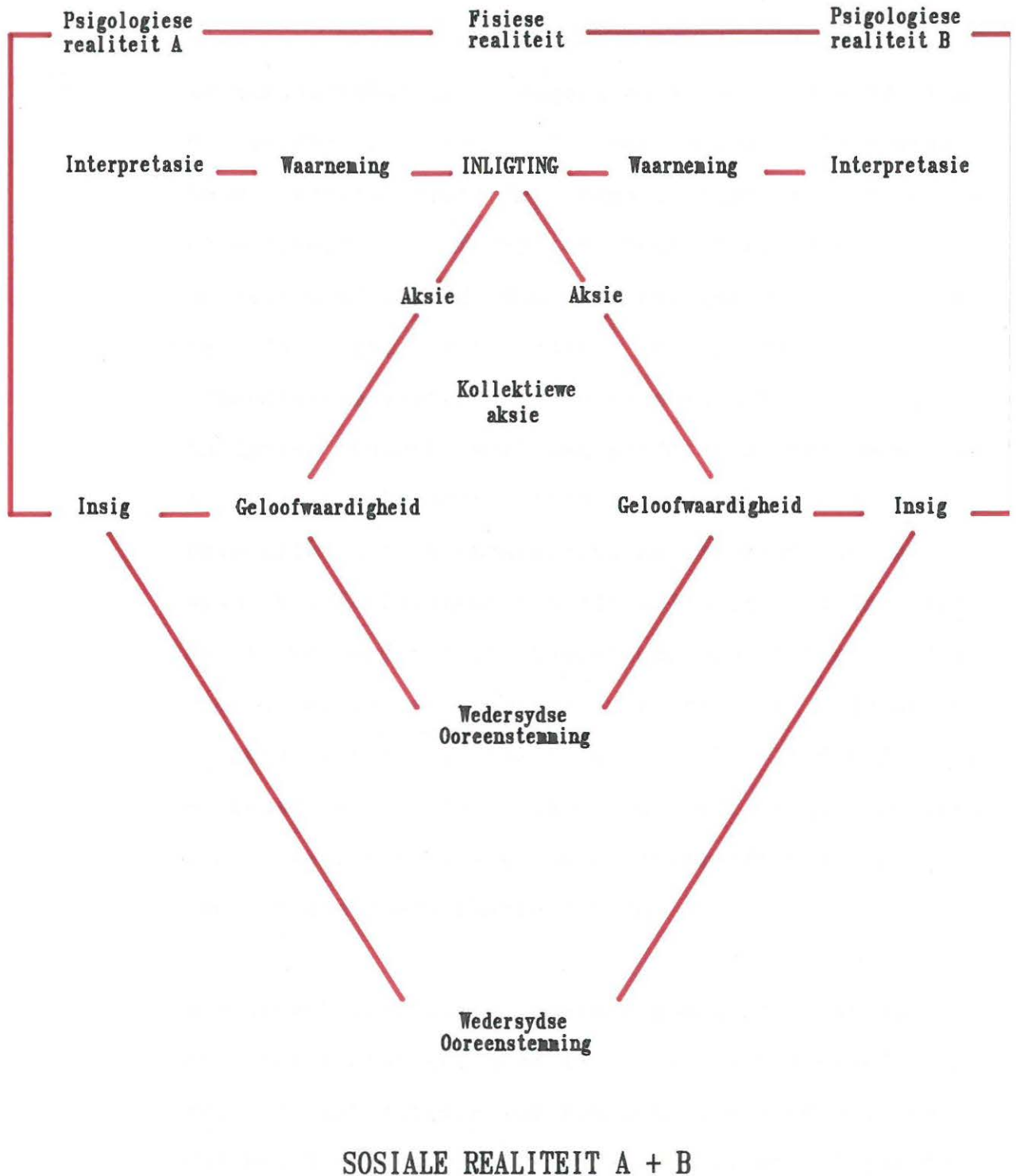
In die moderne steeds veranderende organisasie moet daar van meer gesofistikeerde kommunikasiemodelle gebruik gemaak word. Die fisiese realiteite in verband met die werk, die psigologiese realiteite

asook die sosiale konteks waarin die werknemer funksioneer moet in ag geneem word.

Die onderstaande konvergensie-kommunikasiemodel toon aan hoe bestuurskommunikasie die funksionering van 'n onderneming kan bevorder of degradeer veral tydens 'n tydperk van doelbewuste verandering. Hierdie diagram toon aan dat suksesvolle kommunikasie ander elemente soos persepsie, interpretasie en persoonlike waardes insluit.

Dit is 'n algemeen aanvaarde feit dat werknemers wat onderling van mekaar verskil nie in harmonie saamwerk nie. Die gevolg van die interaksie wat plaasvind moet onderlinge samehorigheid en effektiewe gesamentlike optrede in die hand werk. Die konvergensie-kommunikasiemodel toon aan dat onderlinge samehorigheid deur middel van interpersoonlike-kommunikasie lei tot gekoördineerde strewe na 'n gesamentlike doelwit. Die konvergensie-kommunikasiemodel gee erkenning aan die feit dat die mens 'n wese is wat bewustelik kommunikeer met 'n spesifieke motivering of einddoel.

KONVERGENSIE – KOMMUNIKASIEMODEL



Bron: Kincaid aangehaal deur Hamilton (op cit:186)

Dit is interessant om daarop te let dat volgens Rogers en Rogers (1976:90) kommunikasieprobleme nie soseer ontstaan as gevolg van 'n gebrek aan inligting nie, maar eerder weens 'n oorbelading van die formele kommunikasiekanale. Rogers en Rogers (1976:90) haal die skrywer Read aan: " There seems to be a widely held notion that for organization to function effectively, information must flow freely and unrestricted upward, downward and across ..." om aan te dui dat dit juis 'n funksie van 'n organisasiestruktuur is om te sorg dat die vloei van inligting beperk word ten einde die probleem van inligtingsoorbelading teen te werk. Daarom is dit belangrik dat 'n onderneming se struktuur op so 'n wyse sal funksioneer dat dit inligting sal filtreer om te verhoed dat die topbestuur deur inligting (wat meesal en van sowel binne as buite die onderneming ontvang word) verswelg word. Die individu wat oorbelas word, raak nie alleen self ondoeltreffend nie, maar veroorsaak ook ondoeltreffendheid in die res van die kommunikasiesisteen.

Die opeenhoping van ekonomiese spanningstoestande of die effek van grootskaalse organisasieveranderinge mag lei tot uitgebreide kommunikasie soos wat nodig was met die korporatisering van Spoornet. Topbestuur het inligting aan middelvlakbestuur gegee wat dit aan die werknemers deurgegee het. Uit die respondente op **bestuursvlak** is gevind dat **72%** van mening is dat

hulle volledig ingelig is aangaande korporatisering terwyl 58% van die werknemers van mening is dat hulle volledig ingelig is. (Verwys na Tabel 12.1 p.205 vir 'n volledige uiteensetting).

Alle struikelblokke in die kommunikasieproses moet nie gesien word as struikelblokke of simptome van probleme nie maar kan aangewend word om verhoudinge binne die onderneming te kontroleer. Sodoende kan kommunikasie gehou word op die vlak dat die belangrikste veranderinge voorkeur geniet en die minder belangrike veranderinge minder kommunikasietyd in beslag neem.

Jaques Elliott (1970:302) verwys na die skepping van konstruktiewe versperringe in die kommunikasieproses as aangepaste segregasie. Daarteenoor word skepping van versperringe om te dien as buffer tussen groepe in die kommunikasieproses gesien as wanaangepaste segregasie.

Weerstand word die beste teengewerk deur persoonlike kommunikasie. Uit die response ontvang blyk dit dat 36% van Transtelwerknemers mondelinge kommunikasie bo geskrewe kommunikasie verkies, terwyl 38% geskrewe kommunikasie bo mondelinge kommunikasie verkies. (Verwys na Tabel 18.1 p.212 vir 'n volledige uiteensetting). Om die voorgestelde verandering te

"verkoop" aan die werknemers stel John W. Hunt (1979:278) voor dat daar gebruik gemaak word van:

1. Die implementeringsplan wat die formele geskrewe geskrewe raamwerk van die doelwitte met die verandering, behels die prestasiekriteria, die tegnieke en die metodes. Dit is die rasionaal vir enige verandering wat geïmplementeer moet word.
2. Die kommunikasieplan wat gebruik word om almal almal betrokke by die verandering in te lig oor die voorgestelde implementering. Hierdie plan opsigself bestaan uit hoe, wanneer en waar word die informasie oorgedra, en deur wie.

Die effektiwiteit van kommunikasiesisteme hang af van die kwaliteit van die verhoudinge tussen bestuur en die werknemers en kan nie alleenlik bepaal word deur vas te stel of daar 'n vrye vloei van kommunikasie is nie maar eerder deur die kwaliteit van die selektiwiteit in die oordrag van die inligting.

Entropie is die proses waardeur die onderneming agteruitgaan en kan alleenlik voorkom word as energie voortdurend ingevoer en omgeskakel word in bruikbare insette wat herinvestering en groei moontlik maak. Die belangrikste instandhoudingsbron is motivering deur effektiewe bestuurskommunikasie veral gedurende organisasieveranderinge.

4.4 DIE DIREKTE HOOF SE ROL IN DIE KOMMUNIKASIEPROSES

Die direkte hoof, normaalweg bekend as die toesighouer, (alhoewel die benaming nie meer in Transtel as sulks gebruik word nie) is die persoon wat tussen die bestuurder en die werknemers funksioneer. Hieruit kan duidelik afgelei word dat die rol van die direkte hoof van kardinale belang is in die doeltreffende funksionering van enige onderneming.

Opwaartse kommunikasie, dit wil sê kommunikasie van laer na hoër range word grootliks bepaal deur die verhouding tussen die direkte hoof en die werknemer. Die direkte hoof verteenwoordig die bestuur by die werker en die werker by bestuur; hierdie dubbele rol bemoeilik die taak van die direkte hoof aansienlik.

Vir die direkte hoof is daar geen belangriker vaardigheid as die vermoë om effektief te kommunikeer nie. Kommunikasie is die vernaamste wyse waarop die direkte hoof verseker dat die take waarvoor hy verantwoordelik is, deur die ondergeskiktes wat veronderstel is om hulle te implementeer, uitgevoer word.

In die organisasiestruktuur is dit nodig dat kommunikasie so pragmaties as moontlik moet wees daarom is dit belangrik dat die direkte hoof die volgende in gedagte moet hou:

- * kommunikasie vind plaas op 'n spesifieke tyd en onder spesifieke omstandighede;
- * die ander persoon dink en tree op 'n spesifieke manier op;
- * die doel van kommunikasie is om 'n duidelike ondubbelsinnige boodskap oor te dra of om optrede te verander.

Afwaartse kommunikasie mag verkeerd verstaan word met gevolglike negatiewe effekte op die werksprestasie. **Opleiding van toesighouers : Interpersoonlike vaardighede, Suid-Afrikaanse Spoorweë, (1983: CW.M.37)** toon aan dat in 'n studie wat onderneem is in 50% van alle insidente wat ondersoek is, die boodskap soos gestuur deur die toesighouer (direkte hoof) kongruent aan die boodskap wat die ondergeskikte ontvang het, was.

Deur die rol van die direkte hoof af te skaal kan ons tot die slotsom kom dat hy hoofsaaklik aangewese is op verbale kommunikasie. Dit help baie as die vlak van begrip van die werknemer aan die direkte hoof bekend is, asook die omstandighede waarin die kommunikasie plaasvind.

Die toesighoudende werknemerskommunikasie kan 'n probleem wees in enige onderneming omdat die direkte hoof en die werknemer in twee verskillende wêreld funksioneer. Die direkte hoof is nader in kontak met die topbestuur en baie van die sienswyses en houdinge

van die topbestuur beïnvloed die optrede van die direkte hoof. Die persoonlike- en organisasieperspektiewe van die direkte hoof en die werknemer is dus ook geneig om te verskil, veral waar daar heelwat ongeskoolde of halfgeskoolde werkers is of waar daar 'n veelrassige werkerskorps is. Die direkte hoof het normaalweg die geleentheid om 'n wyer visie van die onderneming waar te neem en hulle identifiseer hulle persoonlik makliker met die organisasiedoelwitte. Dus sal die direkte hoof se persepsie van lojaliteit, verpligtinge, bestuursvoorkeure en werknemersregte verskil van die van die werknemers.

Aan die ander kant kan die werknemer die direkte hoof sien as 'n persoon wat 'n magsoffisie beklee en nie as 'n gewone mens nie. Hulle kan die status van die direkte leier met agterdog bejeën en in die proses kan die opwaartse kommunikasie gedwonge, vol pretensie en selfbeskermend wees.

Werknemers het die behoefte om op 'n simpatieke wyse op persoonlike vlak as individuele persone behandel te word en St. John (op cit:71) wys die teendeel as volg uit: "Conversely, the supervisor historically has attempted to be impersonal and objective and to treat employees as a group."

Bogenoemde probleem word meer kompleks gemaak met die groeiende omvang van hedendaagse ondernemings. Die

direkte hoof en die werknemer kom al meer met mekaar in aanraking in groepsverband. St. John (op cit) wys verder op die probleem dat daar 'n angsgevoel voor- spel kan word in die meeste toesighouer/ondergeskikte- verhoudinge as gevolg van die "oorgeërfde vermoë en verantwoordelikheid" van die toesighouer om te beloon en te straf. Dit is dus die plig van die direkte hoof om te sorg dat hy in voeling bly met die behoeftes, vrese, voorkeure ensomeer van die werknemers.

Die direkte hoof moet bewus wees van die kommunikasie- hindernisse wat hy in sy werksituasie ondervind en voorsorg tref dat dit nie verhoed dat doeltreffende kommunikasie tussen hom en die werknemer kan plaasvind nie. Die volgende is probleme wat algemeen kan voorkom in enige onderneming:

- * die direkte hoof kan jonger wees as van die werknemers;
- * die direkte hoof kan onkundig wees ten opsigte vasgelegde tradisies en gebruike van die onder- neming in vergelyking met die meer ervare werkne- mers in die onderneming;
- * die direkte hoof kan van 'n etniese groep wees wat verskil van die oorgrote meerderheid van die werkers;
- * die direkte hoof kan promosie kry uit eie geledere en moet toesig hou oor sy vriende;
- * die direkte hoof se opleidingskwalifikasies kan lae wees as die van sommige van die werknemers, veral i

die ouer bedeling toe promosie op grond van senioriteit toegeken is.

Die direkte hoof moet geloofwaardigheid opbou onder die werknemers om suksesvol met hulle te kan kommunikeer. Algemeen aanvaarde maatstawwe vir geloofwaardigheid is opregtheid en eerlikheid.

St. John (Ibid) wys op die volgende belangrike faktore vir suksesvolle kommunikasie tussen die direkte hoof en die werknemer:

- * **Openhartigheid.** Werknemers waardeer eerlike openhartigheid wanneer redes, doelwitte ensomeer verduidelik word.
- * **Konsekwentheid.** Direkte hoofde met geloofwaardigheid se feite kom ooreen.
- * **Hou by beloftes.** Beloftes wat nie nagekom kan word nie moet nie gemaak word nie. Hulle moet oortuig wees dat hulle hul woorde met daad kan opvolg.
- * **Beskikbaarheid.** Direkte hoofde wat geredelik beskikbaar is wanneer hulle benodig word se geloofwaardigheid verhoog by die werknemers. Direkte hoofde moet ook nie net fisies beskikbaar wees nie maar hulle moet 'n oop gemoed hê vir die probleme van die werknemers.
- * **Aanvaar verantwoordelikheid.** Direkte hoofde wat verantwoordelikheid vir hulle optrede aanvaar se geloofwaardigheid word verhoog onder die werknemers.

- * **Spreektaal en -styl.** Direkte hoofde met goeie taal- en kommunikasievermoëns met 'n duidelik en goed gemoduleerde stem boesem vertrouwe in.

As gevolg van en in samehang met die versnelde tempo van veranderinge op tegnologiese gebied het die taak van die direkte leier ook verander en meer gekompliseerd geword. In die onderhawige navorsingsprojek is gevind dat 52% van die **werknemers** van mening is dat hulle deur hul direkte hoofde op hoogte gehou word met die jongste ontwikkeling in Transtel. (Verwys na Tabel 15.1 p.209 vir 'n volledige uiteensetting). Van **middelvlakbestuur** is 43% van mening dat hulle deur topbestuur op hoogte gehou word met die nuutste ontwikkelinge in Transtel. (Tabel 15.2 p. 209 toon aan waar die blokkasie in die afwaartse kommunikasieproses volgens die respondente lê).

Afgesien van die aanpassinge op ondermeer tegniese- en tegnologiese terreine moet die direkte leier ook al meer bestuursfunksies hanteer met gepaardgaande bestuursverantwoordelikhede.

Naas tegniese vaardighede moes die direkte hoof in die afgelope aantal jare opleiding ontvang in die bestuur en hantering van werkers. Die direkte hoof is verantwoordelik vir die gladde verloop van die produksieproses sowel as vir arbeidsverhoudinge.

Druk van vakbonde, sowel as ekonomiese faktore, vereis dat die direkte hoof 'n professionele benadering teenoor sy werk moet openbaar (Fizotti aangehaal deur Ehlers op cit:49). Om sy pligte na behore te verrig, verdien en vereis die direkte hoof bestuur se steun en die werker se agting. Een van die beste maniere vir bestuur om sy steun aan die direkte hoof te gee, is om te verseker dat die direkte hoof deur middel van voortdurende opleiding voorberei en ingestel is om by veranderde situasies aan te pas en dit te kan hanteer.

In die onderhawige navorsingsprojek is gevind dat die verhouding tussen werknemer en direkte hoof goed blyk te wees aangesien 'n baie hoë persentasie van werknemers van Transtel (80%) wel die vrymoedigheid het om met hul probleme na hul direkte hoof te gaan. (Verwys na Tabel 17.2 p.211 vir 'n volledige uiteensetting asook Tabel 17.3 p. 211 vir die vernaamste redes waarom 20% nie die vrymoedigheid het of onseker is of hulle wel die vrymoedigheid het om met hul probleme na die direkte hoof te gaan nie). Skinner (op cit:4) het bevind dat 50% van sy respondente wel die vrymoedigheid gehad het en Ehlers (op cit:48) het bevind dat 70% van sy respondente wel vrymoedigheid gehad het. As die drie studies vergelyk word, word daar bevind dat daar wel 'n hoë mate van vrymoedigheid tot kommunikasie tussen Transtelwerknemers en hulle direkte hoofde bestaan.

Opwaartse kommunikasie langs die hiërargiese vlak neig om nie so goed te werk soos afwaartse kommunikasie volgens die hiërargiese vlak nie omdat die direkte leier sy vetoreg uitoefen op inligting wat hy na die hoër vlak wil aanstuur. Die rede hiervoor kan wees dat hy homself beskerm, om hierdie rede is dit nodig dat bestuur dit soms vir die werknemers moontlik maak om direk met bestuur te kan praat. 'n Verdere algemene klagte is dat die hoër gesag nie die inligting van die laer vlak met die nodige erns bejeën nie.

In ag genome dat die hoofdoel van die onderneming naamlik produktiwiteit, alleenlik bereik kan word deur samewerking van gemotiveerde werknemers en die direkte leier die persoon is wat direk in kontak is met die werknemers kan daar tot die slotsom gekom word dat die direkte hoof 'n positiewe invloed op die werknemers moet hê en 'n belangrike rol speel in die bestuursproses.

4.5 DIE WERKNEMER SE ROL IN DIE KOMMUNIKASIEPROSES

Die werknemer vervul 'n baie belangrike rol in die produksieproses van die onderneming en sal dus insgelyks net so 'n belangrike rol speel in die kommunikasieproses van die onderneming. Die werknemer vervul sy taak na aanleiding van opdragte en instruksies wat ontvang word en gee terugvoering aan die direkte hoof wat weer aan bestuur rapporteer. Die kringloop van afwaartse kommunikasie en terugvoering deur middel van opwaartse kommunikasie voltooi die kommunikasieproses.

Opwaartse kommunikasie is nie net nodig om griewe en probleme onder die aandag van die werker te bring nie maar ook om bruikbare voorstelle en wenke deur te gee aan bestuur. 'n Werker wat daaglik in die produksieproses te doen kry met die verskillende elemente van die produksieproses sal beter toegerus wees om voorstelle voor te lê vir die verbetering van die proses en gevolglik hoër produktiwiteit as die soms teoretiese benadering van bestuur.

In die onderhawige navorsingsprojek is daar gepoog om vas te stel of daar genoegsame geleentheid vir die werknemers in Transtel is vir opwaartse kommunikasie. Daar is bevind dat 68% van die werknemers van mening is dat hulle genoegsame geleentheid kry om nuwe idees aan bestuur voor te lê, terwyl 72% van **middelvlakbestuur** van mening is dat hulle genoegsame geleentheid het om nuwe idees aan topbestuur voor te lê. Die vraag ontstaan hoekom daar meer vrymoedigheid tussen middelvlakbestuur en topbestuur bestaan as tussen die werknemers en middelvlakbestuur? (Verwys na Tabel 20.1 p.214 vir 'n volledige uiteensetting). Van hierdie respondente is 52% van mening dat middelvlakbestuur genoeg na hul probleme luister. Terselfdertyd is slegs 36% van **middelvlakbestuur** van mening dat topbestuur genoeg na hulle probleme luister. (Verwys na Tabel 17.1 p.211). Hieruit word die gevolgtrekking gemaak dat daar genoegsame geleentheid vir die werknemers in

Transtel bestaan om met middelvlakbestuur te kommunikeer maar dat daar 'n gebrek aan geleentheid vir middelvlakbestuur is om met topbestuur te kommunikeer. Hierdie siening korreleer met die response wat verkry is dat middelvlakbestuur van mening is dat kommunikasie in Transtel slegs gemiddeld funksioneer. (Verwys na tabel 21.1 p.215). In 'n soortgelyke ondersoek wat deur Skinner (op cit) gedoen is, is bevind dat meer as die helfte van 'n groot groep werknemers geen opwaartse kommunikasie tot hulle beskikking gehad het nie. 'n Soortgelyke ondersoek gedoen deur Ehlers (op cit:45) het bevind dat 47,8% van die respondente wel die geleentheid deur bestuur gegee word om hulle idees oor te dra.

Om die groot, skynbaar onbenutte bron van inligting meer te benut het Toyota Suid-Afrika in 1985 R51 000 aan werknemers betaal as beloning vir idees wat die onderneming R1,6 miljoen bespaar het, (Broadley aangehaal deur Ehlers Ibid:45).

Die direkte hoofde fouteer dikwels in die opsig dat hulle die werknemers net toelig met die feite wat hulle dink belangrik is vir die werknemers om te weet. Die direkte hoofde moet konsentreer daarop om 'n oop kanaal daar te stel wat dit vir die werknemer moontlik maak om toegang te hê tot die inligting wat verlang word. Kommunikasie tussen die direkte hoof en die werknemer moet nie wees soos 'n doodloopstraat

met frustrasies nie maar soos 'n tweerigtingstraat met verkeersbeheertekens.

Volgens St. John (Op cit:73) het werknemers behoefte aan twee vlakke van kommunikasie: (1) die inligting wat hulle verlang om die werk te doen; en (2) die inligting wat hulle aangaande die onderneming verlang.

Werknemers verlang die volgende inligting aangaan hulle werk:

- * **Verwagtinge.** Werknemers moet weet wat van hulle verwag word, insluitende sekere werksverantwoordelikhede, pligte, doelwitte en voorkeure.
- * **Verslaggewende verhouding.** Werknemers moet weet hoe en by wie om terug te rapporteer.
- * **Beperkinge.** Die vryhede en die beperkinge van die werknemers asook die organisasienorme om die werk te verrig en probleme te hanteer moet bekend gemaak word aan die werknemers.
- * **Bronne van inligting.** Werknemers wil presies weet waar, hoe en tot watter mate hulle inligting kan verkry aangaande hul werkverrigting.
- * **Nuutste inligting.** Werknemers wil op hoogte bly met veranderinge wat hul werk betref.

Response in Transtel was dat 52% van die werknemers gereeld op hoogte gehou word van die nuutste inligting in die onderneming. (Verwys na Tabel 15.1 p. 209 vir 'n vollediger uiteensetting).

- * **Plek in organisasiestruktuur.** Die werknemer as sosiale wese het behoefte aan sekuriteit en wil presies weet waar hy in die organisasiestruktuur inpas.
- * **Terugvoering.** Daar moet gereeld evaluering gedoen en terugvoering aan die werknemers gegee word; dit moet beide swak en goeie punte insluit.
- * **Opleidingsfasiliteite.** Werknemers moet daarvan bewus wees dat daar voorsiening gemaak word vir opleidingsfasiliteite en hoe hulle daarvoor kwalifiseer.
- * **Toekomsvisie.** Werknemers moet ingelig word oor hulle toekoms by die onderneming, insluitende oorplasing- en bevorderingsmoontlikhede.

Response in die onderhawige navorsingsprojek toon dat 57% tevrede voel oor hulle toekoms by Transtel.

(Verwys na Tabel 13.1 p. 207 vir 'n volledige uiteensetting).

- * **Algemene onderskraging.** Werknemers het ondersteuning en aanmoediging nodig veral in moeilike tye. Dit is belangrik dat die direkte hoof belangstelling toon in elke individu se werk en omgee vir die persoon en hom /haar nie net sien as 'n middel tot produksie nie. In die onderhawige navorsingsprojek is getoon dat 56% van die werknemers glo dat Transtel hulle belange op die hart dra. (Verwys na Tabel 13.3 p. 207 vir 'n vollediger uiteensetting).

Die werknemers verlang die volgende inligting aangaande die organisasie:

- * **Beleid en prosedures.** Die werknemers stel belang in die organisasie, insluitende die geskiedenis, gebruike, filosofie en doelwitte. Verder stel die werknemer belang in persoonlike aangeleenthede soos, vakansieverlof toegestaan, drag wat verlang word, gedragskode by die werk, veiligheidsaspekte en veranderinge in werksomstandighede.
- * **Vergoeding en byvoordele.** Werknemers moet ingelig word aangaande byvoordele, sowel as enigiets wat hul werksomstandighede affekteer soos werksure, ensomeer. In die onderhawige navorsingsprojek is daar bevind dat die werknemers oor die volgende aspekte meer inligting verlang: hul taaklys, pligte en verantwoordelikhede; die postestruktuur; die toekomstige bestaansreg van Transtel, hul salarisstrukture; hoe bestuursbesluitneming geskied en die rol wat die Ambagspersoneelvereniging speel in Transtel. (Verwys na Tabel 15.3 p. 209).
- * **Werknemersregte.** Die direkte leier moet op hoogte bly met die klagtes oor regte en voorregte van die werknemers om sodoende in staat te kan wees om positiewe voorstelle te kan maak.
- * **Die organisasie.** Dit is ook belangrik vir die werknemers om ingelig te wees in verband met die organisasiekaart as geheel, die name van die sleutelpersone, die ligging van die vernaamste plekke, die outoriteitslyn en die goedgekeurde kommunikasiekanale.

* **Toekomsplanne.** Werknemers wil ingelig wees oor die toekomsplanne van die organisasie sowel as die veranderde werksomstandighede.

Vergelyk hier met (Tabel 10.6 p. 203) waarin Transtel werknemers die volgende redes aandui waarom hulle ingelig wil wees: om werks- en private sake te kan reël; omdat dit hulle toekoms en hulle salaris raak; omdat hulle op hoogte wil bly; om hulle te kan voorberei vir die komende verandering of besluitneming; vir die uitruil van idees; om ingelig te wees voorkom onsekerheid en hulle is van mening dat betrokkenheid produktiwiteit verhoog.

In die onderhawige navorsingsprojek is al bogenoemde fasette as raakpunte gevind en daar kan tot die slotsom gekom word dat werknemers wat relatief goed ingelig is meer vertrouwe het in die bestuur en dus meer ontvanklik is vir opdragte en instruksies, wat eweneens lei tot gelukkige produktiewe werkers.

---o0o---

HOOFSTUK 5 : DIE VLAK VAN KOMMUNIKASIE BINNE DIE ONDERNEMING

5.1 INLEIDING

Die mate van doeltreffendheid asook die benutting van die kommunikasiëkanale en kommunikasiëprosesse word hoofsaaklik deur bestuur bepaal. Opwaartse sowel as afwaartse kommunikasië is baie belangrik in enige onderneming vir doeltreffende funksionering. By afwaartse kommunikasië is die werker aan die ontvangkant en vervul 'n baie belangrike funksie. Sonder 'n werknemer wat na bestuur se boodskappe luister, dit verstaan en terugvoering gee is die kommunikasiëkringloop nie voltooi nie. Dit is ewe-eens bestuur se plig om opwaartse kommunikasiëkanale daar te stel wat dit vir die werker moontlik maak om effektief met bestuur te kommunikeer. Indien bestaande kommunikasiëkanale in die onderneming oneffektief blyk te wees, is dit bestuur se plig om alternatiewe kanale en metodes van kommunikasië te skep.

5.2 BESTAANDE KOMMUNIKASIEKANALE

In die onderhawige navorsingsprojek word gepoog om die siening van die werknemers oor die kommunikasiëvlak in Transtel te peil.

In antwoord op die vraag hoe doeltreffend die werknemers die bestaande kommunikasiëkanale in

Transtel beskou, het 12% dit as uitstekend beskryf, 18% as bogemiddeld, 56% as gemiddeld, 8% as ondergemiddeld en 6% as swak. By middelvlakbestuur is 22% van mening dat die bestaande kommunikasiekanale uitstekend funksioneer, 7% as bogemiddeld, 57% is ook van mening dat dit gemiddeld funksioneer en 14% is van mening dat dit ondergemiddeld funksioneer. (Verwys na tabel 21.1 p.215 vir 'n volledige uiteensetting). Die oorgrote meerderheid van die respondente huldig dus die siening dat die kommunikasiekanale in Transtel gemiddeld funksioneer en hieruit is dit duidelik dat daar ruimte vir bestuur bestaan om die beeld van kommunikasie in Transtel te verbeter. Die respondente se voorstelle oor hoe die kommunikasiebeeld verbeter kan word sluit in dat meer inligtingsvergaderinge gehou moet word, dat personeel vinniger ingelig moet word aangaande nuwe verwickelinge in Transtel, en dat meer omsendbriewe uitgestuur moet word. (Verwys na tabel 21.2 p.215 vir 'n volledige uiteensetting van voorstelle).

In antwoord op die vraag tot watter mate persoonlike kommunikasie na die respondente se mening in Transtel benut word, is 18% van die werknemers van mening dat dit ten volle benut word, 56% is van mening dat dit relatief goed benut word en 26% is van mening dat dit onderbenut word. 'n Aspek wat hier bestuur se aandag vereis is die feit dat slegs 9% van die tegnisi van mening is dat persoonlike kommunikasie ten volle benut

word teenoor die **52%** van die **anderskleurige helpers**. Slegs **29%** van **middelvlakbestuur** is van mening dat persoonlike kommunikasie ten volle benut word in Transtel. Die afleiding wat van bostaande response gemaak kan word, is dat daar deur topbestuur indringend gekyk moet word na 'n moontlik rede of redes waarom daar gebrekkige kommunikasie op alle hiërargiese vlakke in Transtel bestaan. (Verwys tabel 19.1 p.213 vir 'n volledige uiteensetting).

Aan respondente is die vraag gestel of hulle van mening is dat hulle volledig en gereeld ingelig word aangaande die nuutste verwikkelinge en veranderinge in Transtel. Uit die response verkry, word gesien dat **52%** van mening is dat hulle **goed ingelig** is, **34%** is van mening dat hulle **nie goed ingelig** is nie en **14%** was **onseker**. (Verwys na tabel 15.1 p.209). Wat hier van belang is, is dat **32%** van die **tegnici** en **41%** van die **helpers** negatiewe reponse gehad het terwyl slegs **43%** van die **middelvlakbestuur** van mening is dat hulle goed ingelig word. Aangesien die **tegnici** en **helpers** so 'n groot deel van die werkerskorps uitmaak, is dit belangrik dat bestuur ondersoek instel na 'n manier om kommunikasievloei hier te verbeter. (Verwys na tabel 12.1 p.205 vir 'n volledige uiteensetting).

'n Verdere vraag is aan die respondente gestel om te probeer peil wie hulle na hul mening moes inlig oor die beoogde veranderinge. Daar was lae response van

32% op hierdie vraag weens die sensitiewe aard van die vraag en die wantroue wat bespeur is by die respondente teenoor die invul van 'n vraelys soos hierdie. (Verwys na p.22 **Probleme ondervind tydens hierdie navorsingsprojek**). Die probleem lê volgens die mening van die respondente by die volgende persone: **Superintendent** (slegs administratiewe personeel) 6%, **Ingenieurs-tegnikus - Beheer** (Administratiewe personeel uitgesluit) 23%, **Takbestuurder** 15%, **Distriksbestuurder** 8%, **Area-bestuurder** 19%, **Adjunk-areabestuurder** 19% en **Uitvoerende bestuurder** 14% (Verwys na tabel 12.6 p.206).

Daar is gepoog om die opwaartse sowel as afwaartse kommunikasievloei vas te stel. In antwoord op die vraag of daar na die respondente se mening genoegsame geleentheid vir opwaartse kommunikasie is, het 68% positief geantwoord teenoor 14% wat negatief geantwoord het. (Verwys na tabel 20.1 p.214 vir 'n volledige uiteensetting). Hierdie resultaat is 'n duidelike aanduiding dat daar vrye vloei van opwaartse kommunikasie is. Hierdie gevolgtrekking word onderskryf deur die resultate wat verkry is op die vraag of die respondente die vrymoedigheid het om met hul probleme na hul direkte hoof te gaan. 'n Hoë 80% het positief geantwoord teenoor slegs 9% wat negatief geantwoord het. In hierdie verband word aanbeveel dat bestuur aandag gee aan die relatief hoë persentasie van 80% van die tegnisi wat nie die

vrymoedigheid het om na hul direkte hoofde te gaan met hul probleme nie. (Verwys na tabel 17.2 p.211 vir 'n volledige uiteensetting asook tabel 17.3 p.211 vir die redes hoekom die respondente (tegnici) nie die vrymoedigheid het om na hul direkte hoofde te gaan nie). Die volgende redes word onder andere deur die respondente verskaf: dat die direkte hoofde se menseverhoudinge swak is; direkte hoofde word nie vertrou nie, direkte hoofde neem 'n aanvallende houding in; sake word nooit verder gevoer nie en respondente is bang vir diskriminasie teenoor hulle. Die vraag ontstaan gevolglik waarom die breë spektrum van respondente, alhoewel hulle die vrymoedigheid het om na hulle direkte hoofde te gaan selde van die opwaartse kommunikasiekanale gebruik maak. In antwoord op die vraag hoe dikwels die respondente van die opwaartse kommunikasiekanale gebruik maak het 10% van die respondente aangedui dat hulle dit baie gereeld benut, 33% redelik gereeld, 47% selde en 10% maak nooit van die opwaartse kommunikasiekanale gebruik nie. (Verwys na tabel 20.2 p.214).

In 'n poging om vas te stel wie na die mening van die respondente aanspreeklik gehou kan word vir die blokkasie (indien enige) in opwaartse kommunikasievloei was daar lae response van slegs 10,5% by tegnici, 12% by administratiewe personeel, 27,5% by helpers, en 14% response by middelvlakbestuur weens die sensitiewe aard van die vraag. Noemenswaardig is

die feit dat **50%** van die **helpers** van mening is dat die blokkasie by die Ingenieurstechnikus - Beheer lê terwyl **59%** van die tegnisi van mening is dat die blokkasie by die areabestuurder lê. (Verwys na tabel 20.3 p.214 vir 'n volledige uiteensetting).

Daar is gepoog om vanaf die oogpunt van die werknemers te bepaal of hulle die vrymoedigheid het om met hulle probleme na hulle direkte hoofde te gaan waarop daar 'n positiewe reaksie van **82,6%** by die werkerskorps en **65%** by middelvlakbestuur was. (Verwys na tabel 17.2 p.211). Indien tabel 17.2 p.211 en tabel 20.1 p.214 vergelyk word dui dit op 'n "oop" opwaartse kommunikasiekanaal, maar in tabel 20.2 p.214 kom die teenstrydigheid na vore deurdat slegs **10%** van die respondente gereeld gebruik maak van die opwaartse kommunikasiekanaal. Die redes soos aangedui in tabel 17.3 p.211 mag moontlik 'n aanduiding wees van die onbenutte opwaartse kommunikasiekanaal.

Die voorkeurbronne van inligting kan vir bestuur van groot belang wees omdat dit primêr bestuur se taak is om die werknemer ingelig te hou. Daar is gepoog om vas te stel aan watter inligtingsbron die Transtelwerknemers voorkeur gee. Die response was soos volg: **38%** van die respondente verkies amptelike korrespondensie, **36%** verkies persoonlike korrespondensie, **24%** verkies vergaderinge, **3%** verkies kennisgewingsborde en geen voorkeur word verleen aan die

rientelegram nie. (Verwys tabel 18.2 p.212 vir 'n volledige uiteensetting).

Die onderhawige navorsingsprojek toon dat **36%** van die respondente **persoonlike kommunikasie** as inligtingsbron verkies. Die vraag is gestel aan watter persoon in die hiërargiese struktuur voorkeur verleen word om inligting aan die respondente oor te dra. Die resultaat was as volg: **17%** aan die **superintendent** (slegs administratiewe personeel), **52%** van die helpers aan die **ingenieurstegnikus - beheer** en **35%** van die tegnici verkies dat die **distriksbestuurder** die inligting aan hulle moet oordra. (Verwys na tabel 18.2 p.212).

Bestuur moet gereeld die kommunikasiemetodes en stelsels ondersoek om dit meer doeltreffend te maak. Indien een metode nie die verlangde resultaat het nie, byvoorbeeld vergaderinge, mag bestuur nie 'n onverskillige houding inneem en die onus op die werknemer plaas om ingelig te wees nie.

Hierby sluit die vraag aan of die respondente deur middel van amptelike korrespondensie ingelig is oor die veranderinge wat plaasgevind het in Transtel. Die response wat verkry is toon dat slegs **23%** van die tegnici van mening is dat hulle deur middel van amptelike korrespondensie in kennis gestel is, **67%** antwoord **negatief** en **10%** is onseker. Hierteenoor is **50%** van die **middelvlakbestuur** van mening dat hulle

goed ingelig is, en 50% is van mening dat hulle swak ingelig is of was onseker. (Verwys tabel 7.1 p.197 vir 'n volledige uiteensetting). Hierteenoor is 89% van die tegnisi en 86% van middelvlakbestuur van mening dat dit noodsaaklik is dat hulle voor die tyd deur middel van amptelike korrespondensie ingelig moet word. (Verwys tabel 7.2 p.197 vir 'n volledige uiteensetting).

In 'n soortgelyke ondersoek wat deur Ehlers (op cit :20) onderneem is, is bevind dat 95% van die werknemers verkies om ingelig te word oor veranderinge. Die respondente wat negatief gereageer het, blyk persone in 'n bestuursposisie te wees wat as hoofrede aangee dat hulle die mening huldig dat bestuur se besluit finaal is en dat dit tot chaos sal lei indien die werkers voor die tyd ingelig word oor verandering.

Dit word algemeen aanvaar dat die bestuur nie altyd die werknemers kan inlig oor alle besluite in die onderneming nie, veral as dit sensitiewe inligting bevat. Dit is wel altyd wenslik om die gevolge van die besluit met die werknemers te bespreek. Dit bly swak bestuurstyl om die verrassingselement te gebruik om die werknemers in te lig aangaande veranderinge. Dit is 'n algemene verskynsel dat weerstand ondervind word as van hierdie metode van inligting gebruik gemaak word.

Sodra die werkers die idee kry dat bestuur 'n besluit vinnig wil deurvoer wek dit agterdog en weerstand. Uit die onderhawige navorsingprojek blyk dit dat 65% van die werknemers van mening is dat Transtelbestuur wel van die verrassingselement gebruik maak om werknemers in te lig. (Verwys tabel 8.4 p.199 vir 'n volledige uiteensetting). Indien bestuur wel die werknemers inlig en lei tot die verandering word gevind dat die werknemers die verandering wel geredelik aanvaar. In die onderhawige navorsing is bevind dat slegs 56% van die werknemers betyds vooraf deur bestuur ingelig is oor die beoogde veranderinge. (Verwys tabel 8.1 p.198).

Dit is 'n aanvaarbare verskynsel dat bestuur selektief inligting aan werknemers verskaf, maar indien die werknemers onder die indruk verkeer dat bestuur doelbewus inligting verswyg, kan bestuur misluk in sy kommunikasiepoging. Dit kan as 'n vereiste gestel word dat daar veral tydens die implementering van verandering amptelike korrespondensie vanaf hoofkantoor persoonlik aan alle werknemers moet gaan. 'n Atmosfeer van wedersydse vertroue tussen bestuur en werknemer wek empatie vir mekaar se standpunt en voorkom misverstand.

By 'n gebrek aan voldoende, geloofwaardige amptelike inligting word inligting langs nie-amptelike kanale gegeneer. Hierdie riemtelegramme bevat 'n negatiewe

element wat tot nadeel van die onderneming kan strek. In antwoord op die vraag hoeveel van die respondente (tegnici) deur middel van 'n riemtelegram van die beoogde verandering te hore gekom het, het 43% van respondente positief, en 43% negatief gereageer. Bestuur skyn beter ingelig te gewees het want slegs 29% toon aan dat hulle eerste van die beoogde veranderinge deur middel van 'n riemtelegram verneem het teenoor die 58% van die tegnici. (Verwys tabel 6.1 p.196 vir 'n volledige uiteensetting). Vir kruiskontrolering is die vraag aan die respondente gestel hoe aktief die riemtelegram in Transtel is waarop 41% van die respondente aantoon dat die riemtelegram baie aktief in Transtel is. Hierdie syfer blyk nie 'n weerspieëling van die ware toedrag van sake nie aangesien die 9% response wat van die administratiewe personeel verkry is die hoë response van 45% van die helpers en 48% van die tegnici onbeduidend laat lyk. (Verwys tabel 6.2 p.196).

Ehlers (op cit:61) maak die stelling dat die voorkoms van riemtegramme direk in verband staan met die gehalte van kommunikasie in die onderneming. Genoemde stelling word in die onderhawige navorsingsprojek getoets met die vraag dat respondente moet aandui wie hulle eerste ingelig het oor die beoogde verandering. Die response toon aan dat 56% van mening is dat hulle deur top- of middelvlakbestuur ingelig is, 38% toon aan dat hulle deur iemand anders ingelig is en 6% toon

aan dat hulle nooit ingelig is nie. (Verwys tabel 5.3 p.195 vir 'n volledige uiteensetting). Hierdie bevindinge behoort bestuur aan te spoor om die riemtelegramme te neutraliseer deur voldoende amptelike inligting deur bestaande kommunikasiekanale te stuur. Bestuur moet waak daarteen dat daar nie 'n geloofwaardigheidsgaping ontstaan tussen bestuur en die werknemers nie.

Bestuur se geloofwaardigheid en integriteit moet bo verdenking wees om goeie verhoudinge tussen bestuur en die werknemer te bewerkstellig. Sonder geloofwaardigheid kan bestuur met die beste bedoelinge kommunikeer en alle inligting of optredes sal met agterdog bejeën word. Vertroue in bestuur kom nie vanself nie, en as bestuur eers onder verdenking staan mag dit 'n baie lang en moeilike pad wees om weer die vertroue van die werknemers te wen.

In die onderhawige navorsingsprojek is bevind dat 42% van respondente redes en verduidelikinge glo wat deur bestuur verstrek word en dat 58% negatief reageer deur glad nie, of onseker is of hulle in bestuur glo. (Verwys na tabel 14.2 p.208). Bestuur het rede tot kommer oor hierdie relatiewe hoë persentasie van wantroue. Die redes wat deur die respondente verskaf word op die positiewe reaksie is eerstens dat hulle in bestuur glo; tweedens dat bestuur nog altyd betroubaar was en derdens dat die firma daaronder sal ly as die inligting vals is. Aan die negatiewe kant was die

hoofrede dat bestuur een dag een ding sê en die volgende dag weer iets anders en tweedens dat bestuur onbetroubaar is. (Verwys na tabel 14.3 p.208 vir 'n volledige uiteensetting).

Daar word aanbeveel dat bestuur die relatiewe hoë 58% van werknemers moet oortuig van hul eerlike en opregte bedoelinge. Indien bestuur nie konsekwent kan wees nie is dit raadsaam om redes aan die werknemers te verskaf waarom bestuur nie konsekwent kan wees nie om die vertroue van die werknemers terug te wen. Ingeligte werknemers is meer tevrede werknemers.

Hoe meer die werknemers en bestuur van mekaar weet en bewus word van mekaar se standpunte, hoe meer wedersydse begrip is daar vir mekaar. Daar is gevind dat die werknemers 'n behoefte aan meer en gereelde direkte kontak met bestuur het op formele sowel as informele vlak. (Verwys na tabel 21.2 p.215).

Respondente het ook 'n definitiewe mening oor bogenoemde bestuur-werkers-verhouding ten opsigte van werknemersbetrokkenheid in bestuursbesluite. Hier kan aangesluit word by James D. Hodgson aangehaal deur Morgan (op cit:169) as hy skryf van die nuwe werknemerskrag wat genereer uit die veranderende werksopset: "It will reflect many of the values of today's young culture. What I do mean is less patience, greater expectations, a heightened interest

in innovation and creativity, a desire for a voice in decisions." In die onderhawige studie is gevind dat 66% van die respondente in die ouderdomsgroep onder 20 tot 39 jaar val wat die generasie verteenwoordig wat nie net besluite aanvaar nie maar wat inligting wil hê, sake wil uitpluis en beredeneer en insette wil lewer. (Verwys na tabelle 1 en 1.1 p.189 en p.191).

In antwoord op die vraag of bestuur die mening van die werknemers gevra het voordat die verandering geïmplementeer is, het 23% positief en 70% negatief geantwoord. (Verwys na tabel 10.1 p.202 vir 'n volledige uiteensetting). Die response op die vraag of bestuur die mening van die werknemers moes gevra het was 64% positief en 24% negatief. (Verwys na tabel 10.2 p.202 vir 'n volledige uiteensetting). In antwoord op die vraag of bestuur gewoonlik die mening van die werknemers vra in belangrike veranderinge was die response 10% positief en 68% negatief. (Verwys na tabel 10.3 p.202 vir 'n volledige uiteensetting). Die vraag is ook aan die respondente gestel of hulle die geleentheid gebied wil word om hul mening aan bestuur oor te dra. Die response was 67% positief en 33% negatief of onseker. Die relatiewe hoë persentasie aan negatiewe response of onsekere dui op 'n onbetrokkenheid van die werknemers wat kan genereer as gevolg van 'n outokratiese bestuurstyl.

In 'n poging om vas te stel aan watter persoon of

persone op middelvlakbestuur en watter persoon of persone op hoëvlakbestuur voorkeur verleen word deur die respondente om inligting aan hulle oor te dra, is die respondente versoek om die persoon aan te dui aan wie hulle voorkeur gee. Andersyds of respondente voorkeur gee aan inligting vanaf of middelvlak- of hoëvlakbestuur. Die objektiwiteit van hierdie inligting kan bevraagteken word omdat respondente die posbenaming koppel aan 'n persoon en dus nie sonder vooroordeel is nie. Die resultaat is as volg: Superintendent (slegs administratiewe personeel) 17% Ingenieurstechnikus - Beheer (administratiewe personeel en bestuur uitgesluit) 26%, Takbestuurder 17% (bestuur en administratiewe personeel uitgesluit) Distriksbestuurder 34%, Adjunk-areabestuurder 19%, Areabestuurder 19% en Uitvoerende bestuurder 21%. (Verwys na tabel 18.2 p.212).

Dit word oral aangetref dat die werkers wat nie direk geraak word deur die verandering nie, nie ingelig word nie. Aangesien die korporatisering egter alle werknemers raak, en rasionalisasie alle tegnici en middelvlakbestuur, was dit in die onderhawige studie belangrik dat alle werkers betyds ingelig moes wees van die veranderinge. Inligting wat uit die vraelys ontvang word, dui daarop dat 51% van die tegnici na hul mening wel betyds ingelig is aangaande rasionalisasie. Middelvlakbestuur toon aan dat 100% betyds ingelig is. (Verwys na tabel 8.1 p.198). Uit 'n soortgelyke studie wat onderneem is deur Ehlers (op cit:22) blyk dit dat 81,7% van die respondente vooraf

ingelig is deur bestuur aangaande verandering maar dat 'n hoër persentasie bestuurslui ingelig is (95% teenoor 72% van die klerklike/administratiewe, ambagsbagslui, tegnisi en operateurs). Wat noemenswaardig is, is dat die studie van Ehlers gegaan het oor die vermindering in werksure en dat juis die werknemers wat direk betrokke is, nie goed ingelig was nie. Die vraag ontstaan onwillekeurig waarom die inligting wat vanaf topbestuur ontvang is deur middelvlakbestuur nie volledig en gereeld na die werknemers deurgegee is nie. Dit kan aanleiding gee tot weerstand teen verandering.

'n Belangrike aspek in die bestuurskommunikasie met werknemers oor veranderinge, is die tyd wat verloop vanaf die eerste kommunikasie oor verandering(e) wat aangebring gaan word totdat die verandering(e) in werking tree. Dit word algemeen aanvaar dat hoe belangriker 'n verandering uit die oogpunt van die werknemer is, hoe langer moet die kennisgewingsperiode wees. In die onderhawige navorsingsprojek het 88% van die respondente aangedui dat dit baie belangrik is dat hulle betyds ingelig moet word. (Verwys na tabel 8.2 p.198). Verder is daar in die onderhawige navorsingsprojek aangetoon dat slegs 56% van die werknemers tevrede was met die kennisgewingsperiode. Die oorblywende 44% was ontevrede of onseker. Maar die vraag kan gevra word waarom 100% van

middelvlakbestuur aantoon dat hulle betyds ingelig is en slegs 51% van die tegnisi die mening toegedaan is. Daar kan tot die gevolgtrekking gekom word dat daar 'n kommunikasie-gaping ontstaan wat oorbrug moet word.

Uit die response van 72% wat van die werknemers verkry is, word die volgende voorstelle gemaak om bestuur-werknemerskommunikasie en -verhoudinge te verbeter:

- * Meer inligtingsvergaderinge word verlang waar sake bespreek kan word, en werknemers is veral gesteld daarop om gereeld en vinnige terugvoering na 'n vergadering te kry.
- * Werknemers wil die geleentheid gegun word om self met bestuur te kommunikeer, idees voor te stel, by besluitneming betrek te word en aktief by die kommunikasiestelsel betrek te word.
- * Werknemers verlang meer, eerliker en intensiewer formele en informele kommunikasie op alle vlakke. (Verwys na tabel 21.2 p.215 vir 'n volledige uiteensetting).

Uit inligting wat verkry is met die ontleding van die response van Transtelwerknemers is dit duidelik dat daar wel knelpunte is waaraan Transtelbestuur aandag sal moet gee om sodoende die bestuur-werknemerskommunikasie en die bestuur-werknemers-verhoudinge te verbeter.

-----o0o-----

HOOFSTUK 6 : GEVOLGTREKKINGE EN AANBEVELINGE

6.1 INLEIDING

Met al die empiriese gegewens wat in **Tabelle 1 32.2** (verwys na p.189 tot 228) beskikbaar is, moet eerstens vasgestel word of daarin geslaag is om die spesifieke doelwitte van die onderhawige navorsingsprojek te bereik, naamlik:

- 6.1.1 Om te bepaal tot watter mate bestuur aanpassinge maak om bestuursinnovasie tydens verandering toe te pas. [(Vraag 2.12 p.304, tabel 10.1 p.202, grafiek 17 p.245) en (vraag 2.16 p.304, tabel 10.5 p.203, grafiek 21 p.249) en (vraag 4.3 p.306, tabel 15.1 p.209, grafiek 33 p.261) en (vraag 4.6 p.307, tabel 16.1 p.210, grafiek 34 p.262) en (vraag 4.9 p.307, tabel 16.1 p.210), grafiek 36 p.264 en (vraag 5.3 p.309, tabel 24 p.218)].

Die navorser kon nie klinklaar uit inligting verkry uit die vraelyste bo alle twyfel bepaal tot watter mate bestuur van Transtel aanpassinge maak om bestuursinnovasies toe te pas nie.

Die waarskynlikheid van 'n gebrek aan voldoende bestuurskommunikasie blyk tog duidelik uit die vraelys aan middelvlakbestuur na vore te kom.

Daar is derhalwe teruggegaan na 'n doelbewuste steekproef van middelvlakbestuur en deur middel van

persoonlike onderhoudvoering tot die gevolgtrekking gekom dat topbestuur huidiglik op 'n baie gereelder basis in kommunikasie is met middelvlakbestuur as tydens die tydperk voor die veranderinge geïmplementeer is.

Die gevolgtrekking word dus gemaak dat topbestuur wel aanpassinge gemaak het en tans op gereelde basis met middelvlakbestuur in kommunikasie is. Uit die response blyk dit dat hierdie inligting na die mening van die respondente nie op gereelde basis deur die afwaartse kommunikasiekanale die werknemers bereik nie.

Die navorser is van mening dat middelvlakbestuur meer innoverend kan optree om die probleem te oorbrug, veral ten opsigte van die faktor helpers.

6.1.2 **Om te bepaal op watter wyse bestuur kommunikasie aanwend om verandering binne die onderneming te implementeer. [Verwys na (vraag 2.3 p.303, tabel 5.1 p.194, grafiek 6 p.231) en (vraag 2.6 p.303, tabel 6 p.196, grafiek 7 p.235) en (vraag 2.16 p.304, tabel 10.5 p.203, grafiek 21 p.249) en vraag 2.18 p.304, tabel 8.4 p.199, grafiek 14 p.242) en (vraag 3.1 p.307, tabel 12.1 p.205, grafiek 24 p.252)]**

Uit die response wat verkry is kon nie bo alle

twyfel 'n spesifieke wyse bepaal word wat deur top- en middelvlakbestuur gebruik word om kommunikasie ten opsigte van verandering te implementeer nie. Die feit dat 'n bepaalde wyse(s) nie eksplisiet bepaal kon word nie, dui op sigself alreeds op 'n moontlike tekortkoming.

Die response het wel getoon dat die "riemtelegram" baie aktief blyk te wees in Transtel. Uit die response van die middelvlakbestuur blyk dit ook verder dat 'n relatief lae persentasie van respondente van mening is dat hulle vooraf voldoende deur topbestuur ingelig is rakende die veranderinge wat in Transtel geïmplementeer sou word. Daar is 'n duidelike aanduiding dat brosjures en inligtingstukke nie beskou word as amptelike inligting nie en dat amptelike korrespondensie eerder deur die werknemers verlang word.

Die navorser het weereens deur middel van persoonlike onderhoudvoering bepaal dat topbestuur deur middel van verskeie seminare, drie-maandelikse besoeke deur die senior bestuurder aan elke area, asook gereelde vergaderinge met die betrokke middelvlakbestuur, wel kommunikasie planmatig aanwend om die stand van die veranderingsproses toe te lig. Middelvlakbestuur dra hierdie inligting dan oor aan die werknemers alhoewel die response

aantoon dat werknemers meer gereelde vergaderinge en terugvoering van vergaderinge verlang.

- 6.1.3 **Om te bepaal hoe suksesvol bestuur hul bestaande kommunikasiekanale beskou.** [Verwys na vraag 4.14 p.310, tabel 6.1 p.196, grafiek 7 p.235) en (vraag 4.19 p.310, tabel 21.1 p.215, grafiek 41 p.269) en (vraag 5.3.1 p.311, tabel 25 p.219)].

Uit die response verkry blyk dit dat 'n relatiewe lae persentasie van middelvlakbestuur van mening is dat persoonlike kommunikasie asook kommunikasie van topbestuur na middelvlakbestuur ten volle benut word in Transtel. Middelvlakbestuur blyk ook van mening te wees dat kommunikasie in Transtel bloot gemiddeld funksioneer en dat die "riemtelegram" baie aktief is.

- 6.1.4 **Om te bepaal hoe die werknemers veranderinge ervaar** [(Vraag 2.11, p.305, tabelle 9.2 en 9.3 p.200, grafiek 15 p.243) en (vraag 2.19 p.307, tabel 9.4 p.201, grafiek 16 p.244) en (vraag 2.20 p.307, tabel 11.1 p.204, grafiek 22 p.250) en (vraag 3.3 p.307, tabel 13.1 p.207, grafiek 26 p.254) en (vraag 3.7 p.308, tabel 12.7 p.206, grafiek 28 p.256)].

Uit die response verkry blyk dit dat die veranderinge wat in Transtel geïmplementeer is

allerweë as ingrypende veranderinge deur tegnisi en middelvlakbestuurders beskou word.

- 6.1.5 Om te bepaal watter rol kommunikasie vir die werknemer speel in die implementering van verandering. [(Vraag 2.7 p.305, tabel 7.1 p.197, grafiek 24 p.252) en vraag 2.8 p.305, tabel 7.2 p.197, grafiek 9 p.237) en vraag 2.9 p.305, tabel 8.1 p.198, grafiek 11 p.239) en (vraag 2.10 p.305, tabel 8.3 p.198, grafiek 13, p.241) en (vraag 3.5 p.307, tabel 12.5 p.206, grafiek 29 p.257)].

Daar is bo alle twyfel bevind dat kommunikasie 'n baie belangrike rol vir die werknemers vervul en dat meer gereelde direkte kontak tussen werknemers op dieselfde vlak asook met middelvlakbestuur en topbestuur verlang word.

- 6.1.6 Om te bepaal aan watter kommunikasiekanale die werknemers voorkeur gee. [(Vraag 4.12 p.309, tabel 18.1 p.212, en (vraag 4.13 p.309, tabel 19.1 p.213, grafiek 38 p.266) en (vraag 4.17 p.310, tabel 20.2 p.214, grafiek 40 p.268) en (vraag 4.18 p.310, tabel 18.2 p.212)].

Die navorser kon nie bo alle twyfel bepaal aan watter posvlakgradering die werknemers voorkeur verleen nie omdat daar twyfel bestaan oor die

objektiwiteit van die response omdat die respondente moontlik persone aan posbenaminge koppel en dus bevooroordeeld kan wees in hul response. Daar is wel bepaal dat amptelike korrespondensie as inligtingsbron verkies word.

- 6.1.7 Om die huidige vlak van kommunikasie binne die onderneming te bepaal. [(Vraag 4.19 p.310, tabel 21.1 p.215, grafiek 41 p.269) en (vraag 4.15 p.310, tabel 20.1 p.214, grafiek 39, p.267)].

Uit die response verkry, blyk dit dat die oorgrote meerderheid van respondente van mening is dat bestuurskommunikasie in Transtel slegs gemiddeld funksioneer.

- 6.1.8 Om te poog om 'n meganisme te vind om die mate van weerstand wat ervaar word te meet. [(Vraag 2.20 p.307, tabel 11.1 p.204, grafiek 22 p.250) en (vraag 3.8 p.308, tabel 13.1 p.207, grafiek 30 p.258 asook grafiek 16 p.244)].

Uit die response blyk dit duidelik dat 'n baie lae persentasie van die respondente werklike weerstand teen die veranderinge ervaar het, wat derhalwe ook duidelik toon dat die veranderinge min invloed op hulle werkverrigting gehad het.

objektiwiteit van die response omdat die respondente moontlik persone aan posbenaminge koppel en dus bevooroordeeld kan wees in hul response. Daar is wel bepaal dat amptelike korrespondensie as inligtingsbron verkies word.

- 6.1.7 Om die huidige vlak van kommunikasie binne die onderneming te bepaal. [(Vraag 4.19 p.310, tabel 21.1 p.215, grafiek 41 p.269) en (vraag 4.15 p.310, tabel 20.1 p.214, grafiek 39, p.267)].

Uit die response verkry, blyk dit dat die oorgrote meerderheid van respondente van mening is dat bestuurskommunikasie in Transtel slegs gemiddeld funksioneer.

- 6.1.8 Om te poog om 'n meganisme te vind om die mate van weerstand wat ervaar word te meet. [(Vraag 2.20 p.307, tabel 11.1 p.204, grafiek 22 p.250) en (vraag 3.8 p.308, tabel 13.1 p.207, grafiek 30 p.258 asook grafiek 16 p.244)].

Uit die response blyk dit duidelik dat 'n baie lae persentasie van die respondente werklike weerstand teen die veranderinge ervaar het, wat derhalwe ook duidelik toon dat die veranderinge min invloed op hulle werkverrigting gehad het.

Tweedens moet die hipotese(s) soos in die eerste hoofstuk geformuleer is, getoets word.

Die nulhipotese wat ondersoek is, lui soos volg:

H₀ Effektiewe bestuurskommunikasie sal die weerstand teen verandering binne 'n onderneming tot die minimum beperk.

H₁ Effektiewe bestuurskommunikasie sal geen invloed uitoefen op die weerstand teen verandering nie.

Die navorser is van mening dat die nul-hipotese "Effektiewe bestuurskommunikasie sal die weerstand teen verandering binne 'n onderneming tot die minimum beperk", aanvaar kan word as 'n juiste stelling.

Dat die stelling dat "Effektiewe bestuurskommunikasie sal geen invloed uitoefen op die weerstand teen verandering nie" derhalwe verwerp kan word op grond van die inligting wat uit die onderhawige studie verkry is.

6.2 ALGEMENE GEVOLGTREKKINGE

Die algemene gevolgtrekkings wat uit sowel die teoretiese agtergrond as die navorsingsresultate gemaak kan word, is dat dit duidelik is dat daar wel leemtes in die bestuurskommunikasie op alle hiërargiese vlakke in Transtel bestaan. Dit word gesuggereer dat 'n diepgaande ondersoek ingestel moet

word waarna die probleemareas geïdentifiseer, en iets daadwerkliks geïmplementeer moet word om hierdie tekortkominge aan te vul.

Groter klem sal moontlik in die toekoms gelê moet word op arbeidsverhoudinge. Dit kan alleenlik verbeter word met doeltreffende bestuurskommunikasie, opbouende dialoog en begrip vir mekaar se probleme, 'n positiewe houding teenoor alle werknemers ongeag kleur of etniese groep en gesonde rasionele wedersydse optredes.

Bestuur maak skynbaar nog te veel gebruik van 'n outokratiese bestuurstyl en sal moet aanpas by 'n meer deelnemende bestuurstyl om sodoende die idees van die werknemers te inkorporeer in die totale werksomgewing.

Bestuur se ervaringsgeskiedenis van verandering blyk beperk te wees as gevolg van die historiese agtergrond van die Suid-Afrikaanse Spoorweë wat 'n stereotipe staatsonderneming was.

Bronne van weerstand moet spesifiek geïdentifiseer word en daar moet bepaal word of dit uit individue of groepe bestaan.

Bestuur behoort kennis te neem van die feit dat werknemers se persepsies van verandering hul houding

en gedrag mag beïnvloed en moontlike wantroue teenoor bestuur kan laat ontstaan.

Daar bestaan klaarblyklik gebrekkige opwaartse kommunikasie. Die onderhawige studie het duidelik uitgewys dat 'n te hoë persentasie van die respondente van mening is dat kommunikasie in Transtel slegs gemiddeld funksioneer. Dit laat klaarblyklik ruimte vir verbetering.

6.3 AANBEVELINGE

6.3 In die lig van die gevolgtrekkings hierbo gemaak, kan die volgende aanbeveling gedoen word:

Dat daar meer klem gelê moet word op die verhoging van die akademiese kennis en formele opleiding van veral die laer vlak van werknemers omdat opvoeding lei tot verbeterde kommunikasie en begrip van mekaar se probleme.

Bestuur moet daadwerklike pogings aanwend om die vertroue van die groep werknemers terug te wen wat onseker voel oor hul toekoms by Transtel en wat bestuur klaarblyklik nie ten volle vertrou nie.

Bestuur moet doelbewus poeg om kommunikasie tussen bestuur en werknemers te verhoog deur meer byeenkomste; meer direkte persoonlike kontak en 'n algemene en opregte belangstelling in die werknemer se probleme. Probleme wat ontstaan moet sover moontlik

opgelos word, anders mag dit lei tot 'n algemene gevoel van ontevredenheid/vyandigheid.

Bestuur moet gebruik maak van amptelike korrespondensie wat direk aan die werknemer gerig word om sodoende "riemtelegramme" uit te skakel, en die vertrouwe by die werknemer(s) wek dat inligting direk van topbestuur kom en dus geloofwaardig is. Direkte korrespondensie aan die werknemer het ook die neiging om die werknemer te motiveer omdat die werknemer dit waarskynlik ervaar dat sy aansien en status daardeur in die oë van topbestuur verhoog word.

Daar word ook aanbeveel dat daadwerklike poginge aangewend word om te bepaal waarom werknemers van mening is dat daar voldoende geleentheid vir opwaartse kommunikasie bestaan, maar dat 'n baie lae persentasie van die werknemers die vrymoedigheid het om daarvan gebruik te maak. Indien dit blote passiwiteit aan die kant van die werknemers weerspieël moet die rede(s) geïdentifiseer word en omskep word in aktiewe deelname wat tot verhoogde produktiwiteit kan lei.

AANGESIEN DIE HERSTRUKTURERING OF VESTIGING VAN 'N GESONDE BESTUURSKOMMUNIKASIESTELSEL 'N OMVATTENDE PROJEK IS, WORD HIERMEE AANBEVEEL DAT 'N KOMMUNIKASIE- OUDIT UITGEVOER WORD OM 'N DUIDELIKER, VOLLEDIGER PROFIEL VAN AMPTELIKE BESTUURSKOMMUNIKASIE IN TRANSTEL DAAR TE STEL.

BIOGRAFIESE EIENSKAPPE VAN DIE ONDERSOEKSGROEP IN TRANSTEL VOLGENS BEVOLKINGSGROEP

BIOGRAFIESE EIENSKAPPE	BEVOLKINGSGROEP			
	BLANK		ANDERSKLEURIG	
	N	%	N	%
OUDERDOM (Verwys na vraag 1.3)				
< 20	5	2.90	-	-
21 - 29	47	27.00	1	3.45
30 - 39	71	40.81	10	34.48
40 - 49	40	22.99	14	48.28
50 - 59	10	5.70	4	13.79
60 +	1	0.60	-	-
TOTAAL	174	100.00	29	100
HOOGSTE SKOOLKWALIFIKASIE (verwys na vraag 1.4)				
< ST 8	16	9.20	28	96.55
ST 8	51	29.31	-	-
ST 9	15	8.62	1	3.45
ST 10	90	51.72	-	-
ST 10 +	2	1.15	-	-
TOTAAL	174	100.00	29	100
HOOGSTE TEGNIESE KWALIFIKASIE (Verwys na vraag 1.5)				
N1	6	4.41	-	-
N2	11	8.09	-	-
N3	17	12.50	-	-
N4	16	11.77	-	-
N5	6	4.41	-	-
N6	20	14.70	-	-
T1	5	3.68	-	-
T2	3	2.20	-	-
T3	1	0.74	-	-
T4	3	2.20	-	-
T5	-	-	-	-
T6	22	16.17	-	-
NTS1	1	0.74	-	-
NTS2	2	1.47	-	-
NTS3	6	4.41	-	-
NTS4	6	4.41	-	-
NTS5	3	2.21	-	-
ANDER TEGNIES	7	5.15	-	-
GEEN TEGNIESE KWALIFIKASIE	1	0.74	-	-
RESPONSE	136/174	100.00	29	100.00

NOTA: ADMINISTRATIEWE PERSONEEL EN HELPERS IS HIERBY UITGESLUIT AANGESIEN
GEEN EEN 'n TEGNIESE KWALIFIKASIE BEHAAL HET NIE.

BIOGRAFIESE EIENSKAPPE	BEVOLKINGSGROEP			
	BLANK		ANDERSKLEURIG	
	N	%	N	%
AANTAL DIENSJARE BY TRANSTEL (Verwys na vraag 1.6)				
< 3 jr	21	12.07	1	3.45
3 - 5 jr	7	4.02	2	6.90
5 - 10 jr	31	17.82	3	10.34
10 - 15 jr	36	20.69	4	13.80
15 - 20 jr	37	21.26	13	44.83
> 20 jr	42	24.14	6	20.68
TOTAAL	174	100.00	29	100.00

TABEL 1.1

GEDETAILEERDE ONTLEDING VAN BIOGRAFIESE EIENSKAPPE

	ANALISE				
	BESTUUR	TEGNICI	ADMIN PERSENEEL	HELPERS	GEMIDDELD
OUDERDOM					
< 20	-	-	5	-	2,46
21 - 29	-	40	7	1	23,65
30 - 39	3	57	11	10	39,90
40 - 49	7	24	9	14	26,60
50 - 59	4	4	2	4	6,90
60 +	-	1	-	-	0,49
HOOGSTE SKOOLKWALIFIKASIE					
< ST 8	1	12	3	28	21,67
ST 8	2	35	14	-	25,12
ST 9	-	11	3	1	7,88
ST 10	9	67	14	-	44,34
ST 10 +	2	-	-	-	0,99
HOOGSTE TEGNIESE KWALIFIKASIE					
N1	-	6	-	-	4,41
N2	3	8	-	-	8,08
N3	2	15	-	-	12,50
N4	3	13	-	-	11,76
N5	-	6	-	-	4,41
N6	-	20	-	-	14,71
T1	-	5	-	-	3,68
T2	-	3	-	-	2,21
T3	-	1	-	-	0,73
T4	-	3	-	-	2,21
T5	-	-	-	-	-
T6	2	20	-	-	16,18
NTS1	-	1	-	-	0,74
NTS2	-	2	-	-	1,47
NTS3	-	6	-	-	4,41
NTS4	-	6	-	-	4,41
NTS5	2	1	-	-	2,21
ANDER TEGNIES	1	6	-	-	5,15
GEEN TEGNIESE KWALIFIKASIE	1	-	-	-	0,73
AANTAL DIENSJARE IN TRANSTEL					
< 3 jr	-	4	17	1	10,83
3 - 5 jr	-	4	3	2	4,43
5 - 10 jr	-	29	2	3	16,75
10 - 15 jr	1	31	4	4	19,70
15 - 20 jr	2	32	3	13	24,64
> 20 jr	11	26	5	6	23,65

TABEL 2

AARD VAN WERK DEUR RESPONDENTE IN TRANSTEL VERRIG

(Verwys na vraag 1.7)	BEVOLKINGSGROEP			
	BLANK		ANDERSKLEURIG	
	N	%	N	%
	1. Administratief	31	91	3
2. Topbestuur	3	100	-	
3. Middelvvlakbestuur	11	100	-	
4. Tegnies cum laevlakbestuur	40	100	-	
5. Tegnies	86	100	-	
6. Algemene werker	0	0	29	1

TABEL 3

AANTAL WERKERS WAT VOOR RASIONALISASIE 'N ANDER POS BEKLEE HET

(Verwys na vraag 2.1)		BEVOLKINGSGROEP			
		BLANK		ANDERSKLEURIG	
		N	%	N	%
		1. Werknemers in Bestuursposte	Ja	9	64
2. Werknemers in Bestuursposte	Nee	5	36	-	-
TOTAAL		14	100	-	- 1
3. Werknemers in ander poste	Ja	54	43	-	-
4. Werknemers in ander poste	Nee	72	57	-	-
TOTAAL		126	100	-	- 1

NOTA: BOGENOEMDE HET NIE BETREKING OP HELPERS EN ADMINISTRATIEWE PERSONEEI

TABEL 4.1

TEVREDENHEID MET RASIONALISASIE

(Verwys na vraag 2.2)	BEVOLKINGSGROEP				
	BLANK				
	BESTUUR		TEGNICI		
	N	%	N	%	
	JA	8	58	40	
NEE	3	21	64	51	
ONSEKER	3	21	22	17	
TOTAAL	14	100	126	100	1

TABEL 4.2

REDES VIR TEVREDENHEID /ONTEVREDENHEID MET RASIONALISASIE

Tevredenheid (Verwys na vraag 2.2.1)	BEVOLKINGSGROEP				G E M %
	BLANK				
	BESTUUR		TEGNICI		
	N	%	N	%	
	1. Beter toekoms, finansiële voordele.	13	100	21	
2. Meriete bevordering is moontlik.	-	-	10	26	13
3. Interpersoonlike verhouding verbeter.	-	-	3	7	3
4. Harder werk word beloon.	-	-	3	7	3
5. Gelyke geleenthede vir alle rasse.	-	-	3	7	3
TOTAAL RESPONSE	13 13/14	100 93	40 40/126	100 32	100 53/100
Ontevredenheid (verwys na 2.2.2)					
1. Voel onseker oor toekoms.	-	-	25	32	3
2. Voel dat benadeel is.	4	100	38	48	5
3. Hou nie van rasionalisasie nie.	-	-	12	15	1
4. Hou nie van verandering nie.	-	-	0	0	
5. Onseker oor die rede.	-	-	3	4	
6. No's. 1,2,3	-	-	1	1	
TOTAAL RESPONSE	4 4/14	100 29	79 79/126	100 63	100

NOTA: BOGENOEMDE HET NIE BETREKKING OP HELPERS EN ADMINISTAWIEWE PERSONEEL NIE.

TABEL 5.1

INLIGTING TEN OPSIGTE VAN RASIONALISASIE

Was inligting ten opsigte van rasionalisasie volledig genoeg? (Verwys na vraag 2.3)	BEVOLKINGSGROEP			
	BLANK			
	BESTUUR		TEGNICI	
	N	%	N	%
JA	13	93	57	45
NEE	1	7	49	39
ONSEKER	-	-	20	16
TOTAAL	14	100	126	100

TABEL 5.2

INLIGTING TEN OPSIGTE VAN RASIONALISASIE

In watter opsig het inligting te kort geskied? (Verwys na vraag 2.4)	BEVOLKINGSGROEP			
	BLANK			
	BESTUUR		TEGNICI	
	N	%	N	%
1. Inligting onvolledig, skep onsekerheid.	-	-	18	37
2. Inligting kort-kort gewysig.	1	100	26	53
3. Weet nie wat rasionalisasie in Transtel beteken nie.	-	-	5	10
TOTAAL	1	100	49	100
RESPONSE	1/14	7	49/126	39

NOTA: BOGENOEMDE HET NIE BETREKking OP HELPERS EN ADMINISTRATIEWE PERSONEEL NIE

TABEL 5.3

INLIGTING TEN OPSIGTE VAN RASIONALISASIE

	BEVOLKINGSGROEP			
	BLANK			
	BESTUUR		TEGNICI	
	N	%	N	%
<u>Inligtingsbron ten opsigte van rasionalisasie</u> (Verwys na vraag 2.5)				
1. Topbestuur	8.96	64	-	-
2. Middelvlakbestuur	0.84	6	53	42
3. Persoon van buite organisasie	0.14	1	22	17
4. Medewerker	4.06	29	35	28
5. Nooit ingelig	-	-	16	13
TOTAAL	14	100	126	100

NOTA: BOGENOEMDE HET NIE BETREKING OP HELPERS EN ADMINISTRATIEWE PERSONEEL NIE.

TABEL 6

DIE RIEMTELEGRAM AS INLIGTINGSBRON

			BEVOLKINGSGROEP			
			BLANK			
			BESTUUR		TEGNICI	
			N	%	N	%
6.1	Het inligting ten opsigte van rasionalisasie deur middel van 'n riemtelegram gehoor. (Verwys na vraag 2.6)	JA	4	29	73	58
		NEE	7	50	44	35
		ONSEKER	3	21	9	7
TOTAAL			14	100	126	100

NOTA: BOGENOEMDE HET NIE BETREKING OP HELPERS EN ADMINISTRATIEWE PERSONEE NIE.

			BEVOLKINGSGROEP							
			BLANK						ANDERS-KLEURIG	
			BESTUUR		TEGNICI		ADMIN PERSONEEL		HELPERS	
			N	%	N	%	N	%	N	%
6.2	Hoe aktief is die riemtelegram? (Verwys na vraag 4.14)	BAIE AKTIEF	6	43	61	48	3	9	13	45
		REDELIK AKTIEF	7	50	48	38	19	56	8	27.5
		ONAKTIEF	1	7	17	14	12	35	8	27.5
TOTAAL			14	100	126	100	34	100	29	100

AMPTELIKE KORRESPONDENSIE

			BEVOLKINGSGROEP				
			BLANK				
			BESTUUR		TEGNICI		
			N	%	N	%	
7.1	Is respondente amptelik deur middel van korrespondensie ingelig ten opsigte van rasionalisasie? (Verwys na vraag 2.7)	JA	7	50	29	23	
		NEE	6	43	84	67	
		ONSEKER	1	7	13	10	
TOTAAL			14	100	126	100	1
7.2	Verkies respondente omvoor die tyd deur middel van korrespondensie ingelig te word? (Verwys na vraag 2.8)	JA	12	86	112	89	
		NEE	2	14	13	10	
		ONSEKER			1	1	
TOTAAL			14	100	126	100	1
Nota: 7.1 en 7.2 het nie betrekking op helpers en administratiewe personeel nie.							

DIE TYDFAKTOR IN DIE KOMMUNIKASIEPROSES

			BEVOLKINGSGROEP			
			BLANK			
			BESTUUR		TEGNICI	
			N	%	N	%
8.1	Is respondente betyds ingelig ten opsigte van veranderinge? (Verwys na vraag 2.9)	JA	14	100	64	51
		NEE			42	33
		ONSEKER			20	16
TOTAAL			14	100	126	100
8.2	Verkies respondente om betyds ingelig te word? (Verwys na vraag 2.8)	JA	12	86	112	89
		NEE	2	14	13	10
		ONSEKER			1	1
TOTAAL			14	100	126	100
8.3	Hoe lank voor die tyd wil respondente ingelig word oor belangrike veranderinge ten opsigte van werk? (Verwys na vraag 2.10)	1 jaar			3	13
		6 maande			4	18
		3 maande			7	32
		2 maande			1	5
		1 maand			5	23
		1 week			2	9
TOTAAL					22	100
Response					$\frac{22}{126}$	17

NOTA: BOGENOEMDE HET NIE BETREKKING OP HELPERS EN ADMINISTRATIEWE PERSONEEL NIE.

			BEVOLKINGSGROEP							
			BLANK						ANDERS- KLEURIG	
			BESTUUR		TEGNICI		ADMIN PERSONEEL		HELPERE	
			N	%	N	%	N	%	N	%
8.4	Word die verrassingselement in Transtel gebruik om inligting te verskaf? (Verwys na vraag 2.18)	Dikwels	15	35	53	42	13	38	7	24
		Selde	4	29	38	30	11	32	9	31
		Nooit	4	29	20	16	5	15	11	38
		Onseker	1	7	15	12	5	15	2	7
TOTAAL			14	100	126	100	34	100	29	100

RASIONALISASIE

		BEVOLKINGSGROEP			
		BLANK			
		BESTUUR		TEGNICI	
		N	%	N	%
9.1 Beskou respondente rasionalisasie as 'n ingrypende verandering ten opsigte van hul werk? (Verwys na vraag 2.11)	JA	9	64	74	59
	NEE	5	36	36	28
	ONSEKER	-	-	16	13
TOTAAL		14	100	126	100
9.2 Redes waarom respondente van mening is dat dit 'n ingrypende verandering ten opsigte van hul werk is. (Verwys na vraag 2.11.1)					
	1. Groter druk en meer verantwoordelikheid.	-	-	46	36
	2. Verantwoordelikheid meer gedesentraliseerd.	6	43	26	21
	3. Persone in poste waarvoor geen ondervinding het nie.	-	-	20	16
	4. Personeel kan in poste geplaas word waarvoor hul beste kwalifiseer.	8	57	20	16
	5. Depots opgeknop, trots op werksplek.	-	-	14	11
TOTAAL		14	100	126	100
9.3 Redes waarom respondente van meginig is dat dit NIE 'n ingrypende verandering ten opsigte van hul werk is nie. (Verwys na vraag 2.11.2)					
	1. Geen wesentlike verandering plaasgevind.	5	100	36	100
RESPONSE		$\frac{5}{14}$	36	$\frac{36}{126}$	38

NOTA: BOGENOEMDE HET NIE BETREKking OP HELPERS EN ADMINISTRATIEWE PERSONEEL NIE.

RASIONALISASIE

	BEVOLKINGSGROEP				%
	BLANK				
	BESTUUR		TEGNICI		
	N	%	N	%	
9.4 Respondente se houding teenoor rasionalisasie. (Verwys na vraag 2.19)					
1. Dadelik aanvaar	5	36	24	19	2
2. Dadelik verwerp	-	-	6	5	
3. Gewag om te sien hoe dit werk beïnvloed	6	43	76	60	5
4. Onseker	3	21	20	16	1
TOTAAL	14	100	126	100	100

TABEL 10

VRA BESTUUR DIE MENING VAN DIE WERNEMERS?

		BEVOLKINGSGROEP				GEMIDDELD
		BLANK				
		BESTUUR		TEGNICI		
		N	%	N	%	
10.1 Het bestuur respondente se mening gevra voor rasionalisasie? (Verwys na vraag 2.12)	JA	5	36	27	36	2
	NEE	8	57	91	57	7
	ONSEKER	1	7	8	7	
TOTAAL		14	100	126	100	10
10.2 Moes bestuur respondente se mening vra? (Verwys na vraag 2.13)	JA	7	50	81	64	0
	NEE	7	50	27	22	0
	ONSEKER	-	-	18	14	
TOTAAL		14	100	126	100	10

NOTA: BOGENOEMDE HET NIE BETREKING OP HELPERS EN ADMINISTRATIEWE PERSONEEL NIE.

		BEVOLKINGSGROEP							
		BLANK						ANDERS-KLEURIGE	
		BESTUUR		TEGNICI		ADMIN-PERSONEEL		HELPERS	
		N	%	N	%	N	%	N	%
10.3 Vra bestuur gewoonlik respondente se mening oor belangrike veranderinge? (Verwys na vraag 2.14)	JA	1	7	6	5	6	17.5	7	24
	NEE	6	43	90	71	22	65	20	69
	ONSEKER	7	50	30	24	6	17.5	2	7
TOTAAL		14	100	126	100	34	100	29	100
10.4 Sal respondente hul mening aan bestuur wil oordra? (Verwys na vraag 2.15)	JA	7	78	81	89	14	52	10	48
	NEE	1	11	-	-	10	37	7	33
	ONSEKER	1	11	10	11	3	11	4	19
TOTAAL		9	100	91	100	27	100	21	100
RESPONSE		$\frac{9}{14}$		$\frac{91}{126}$	72	$\frac{27}{34}$	79	$\frac{21}{29}$	72

		BEVOLKINGSGROEP							
		BLANK						ANDERS- KLEURIG	
		BESTUUR		TEGNICI		ADMIN- PERSONEEL		HELPERS	
		N	%	N	%	N	%	N	%
10.5 Lig bestuur respondente in oor langtermynbeleidsake? (Verwys na vraag 2.14)	JA	5	36	28	22	15	44	7	24
	NEE	8	57	69	55	11	32	7	24
	ONSEKER	1	7	29	23	8	24	15	52
TOTAAL		14	100	126	100	34	100	29	100
10.6 Redes waarom respondente ingelig wil wees. (Verwys na vraag 2.17)									
1. Om werk- en private sake te kan reël.		6	43	80	63	6	18	10	34
2. Raak toekoms en salaris.		6	43	15	12	25	73	10	34
3. Wil op hoogte bly.		-	-	15	12	3	9	9	32
4. Voorbereiding en uitruil van idees.		2	14	4	3	-	-	-	-
5. Voorkom onsekerheid.		-	-	10	8	-	-	-	-
6. Betrokkenheid verhoog produktiwiteit.		-	-	2	2	-	-	-	-
TOTAAL		14	100	126	100	34	100	29	100

WEERSTAND

	BEVOLKINGSGROEP: BLANK				G E M I D D E L D
	BESTUUR		TEGNICI		
	N	%	N	%	
11.1 Het respondente weerstand ervaar? (Verwys na 2.20)					
JA	1	7	40	32	
NEE	11	79	67	53	
ONSEKER	2	14	19	15	
TOTAAL	14	100	126	100	
11.2 Redes waarom respondente weerstand ervaar het.					
1. Onseker oor wat rasionalisasie behels.	-	-	12	30	
2. Het bedreig oor toekoms gevoel.	-	-	12	30	
3. Benadeel gevoel	4	100	8	20	
4. Onbevoegde persone het evaluering gedoen.	-	-	2	5	
5. Ou stelsel was goed genoeg.	-	-	6	15	
Ander	-	-	-	-	
TOTAAL	1	100	40	100	
RESPONSE	1/14	7	40/126	32	
11.3 Het weerstand negatiewe invloed op werk gehad? (Verwys na vraag 2.22)					
JA	3	21	27	30	
NEE	3	21	49	55	
ONSEKER	-	-	13	15	
TOTAAL	6	100	89	100	
RESPONSE	6/14	42	89/126	70,6	

BOGENOEMDE VRAAG HET NIE BETREKKING OP HELPERS EN ADMINISTRATIEWE PERSONEEL NIE.

KORPORATISERING

	BEVOLKINGSGROEP									
	BLANK						ANDERS- KLEURIG			
	BESTUUR		TEGNICI		ADMIN		HELPERS			
	N	%	N	%	N	%	N	%		
12.1 Is respondente goed ingelig oor redes waarom Transnet gekorporatiseer is? (Verwys na vraag 3.1)										
JA	10	72	78	62	18	53	13	45	5	
NEE	2	14	38	30	9	26	11	38	3	
ONSEKER	2	14	10	8	7	21	5	17	1	
TOTAAL	14	100	126	100	34	100	29	100	10	
12.2 Is daar 'n verband tussen rasionalisasie en korporatisering in Transnet? (Verwys na vraag 3.2)										
JA	5	36	77	61	14	41	10	34	5	
NEE	8	57	18	14	4	12	9	32	1	
ONSEKER	1	7	31	25	16	47	10	34	2	
TOTAAL	14	100	126	100	34	100	29	100	10	
12.3 Voel respondente bedreig deur gelyktydige veranderinge in Transtel? (Verwys na vraag 3.3)										
JA	1	7	41	33	1	3	7	24	2	
NEE	11	79	63	50	28	82	15	52	5	
ONSEKER	2	14	22	17	5	5	7	24	1	
TOTAAL	14	100	126	100	34	100	29	100	10	
12.4 Weet respondente dat Transnet nog nie geprivatiseer is nie?										
JA	13	93	91	72	19	56	11	38	6	
NEE	1	7	23	18	9	26	9	31	2	
ONSEKER	-	-	12	10	6	18	9	31	1	
TOTAAL	14	100	126	100	34	100	29	100	10	

	BEVOLKINGSGROEP							
	BLANK						ANDERS-KLEURIG	
	BESTUUR		TEGNICI		ADMIN		HELPERS	
	N	%	N	%	N	%	N	%
12.5 Is respondente goed ingelig aangaande privatisering en korporatisering. (Verwys na vraag 3.5)								
JA	9	64	55	44	11	32	10	34
NEE	4	29	52	41	15	44	17	59
ONSEKER	1	7	19	15	8	24	2	7
TOTAAL	14	100	126	100	34	100	29	100
12.6 Wie moes respondente inlig? (Verwys na vraag 3.6)								
1. Uitvoerende bestuurder	1	25	6	10	6	18	-	-
2. Areabestuurder	-	-	16	26	2	6	-	-
3. Adjunk-areabestuurder	3	75	13	21	2	6	-	-
4. Distrikbestuurder	-	-	3	5	-	-	5	27
5. Takbestuurder	-	-	4	6	4	12	6	40
6. Senior Tegnikus	-	-	19	32	-	-	4	33
7. Superintendent	-	-	-	-	2	6	-	-
TOTAAL	4	100	61	100	16	100	15	100
RESPONSE	4/14	29	61/126	48	16/34	47	15/29	52
12.7 Houding van respondente teenoor korporatisering. (Verwys na vraag 3.7)								
1. Dadelik aanvaar	9	64	36	29	15	44	8	28
2. Dadelik verwerp	-	-	4	3	-	-	1	3
3. Gewag om te sien hoe werk beïnvloed word.	3	22	61	48	7	21	18	62
4. Onseker	2	14	25	20	12	35	2	7
TOTAAL	14	100	126	100	34	100	29	100

GEVOEL VAN SEKURITEIT ONDER WERKNEMERS

	BEVOLKINGSGROEP:							
	BLANK						ANDERS- KLEURIG	
	BESTUUR		TEGNICI		ADMIN		HELPERS	
	N	%	N	%				
13.1 Voel respondente tevrede oor toekoms by Transtel?(Verwys na vraag 3.8)								
JA	7	50	63	50	25	74	21	72
NEE	4	29	35	28	1	3	1	4
ONSEKER	3	21	28	22	8	23	7	24
TOTAAL	14	100	126	100	34	100	29	100
13.2 Redes hoekom respondente onseker voel by Transtel. (Verwys na vraag 3.9)								
1. Onseker oor toekoms.	2	50	17	48	1	100	1	100
2. Kans vir bevordering is skraal.	-	-	6	17	-	-	-	-
3. Bestuur gee nie om vir personeel.	-	-	6	17	-	-	-	-
4. Vorige beoordeling benadeel die toekoms.	-	-	3	9	-	-	-	-
5. Baie bedankings.	2	50	3	9	-	-	-	-
6. Ander	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAAL	4	100	35	100	1	100	1	100
RESPONSE	4/14	29	35/126	28	1/34	3	1/29	4
13.3 Dra bestuur respondente se belange op die hart? (Verwys na vraag 4.8)								
JA	10	72	62	49	24	70	18	62
NEE	3	21	39	31	4	12	2	17
ONSEKER	1	7	25	20	6	18	9	31
TOTAAL	14	100	126	100	34	100	29	100

BOGENOEMDE VRAAG HET NIE BETREKKING OP HELPERS EN ADMINISTRATIEWE PERSONEEL NIE.

GELOOFWAARDIGHEID VAN BESTUUR

	BEVOLKINGSGROEP							
	BLANK						ANDERS-KLEURIG	
	BESTUUR		TEGNICI		ADMIN		HELPERS	
	N	%	N	%	N	%	N	%
14.1 Glo respondente die redes wat bestuur verskaf? (Verwys na vraag 4.1)								
JA	6	43	45	36	16	47	16	55
NEE	3	21	33	26	3	9	5	17
ONSEKER	5	36	48	38	15	44	8	28
TOTAAL	14	100	126	100	34	100	29	100
14.2 Redes hoekom respondente nie in bestuur glo nie.								
1. Beloftes realiseer nie.	3	100	13	40	2	67	3	60
2. Bestuur is self nie ingelig nie.	-	-	9	27	1	33	2	40
3. Te veel verduidelikings, latere veranderinge.	-	-	9	27	-	-	-	-
4. In die verlede nie betroubaar nie.	-	-	1	3	-	-	-	-
5. Middevlakbestuur neem eie besluite en sê dit kom van hoofkantoor.	-	-	1	3	-	-	-	-
6. Ander	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAAL	3	100	33	100	3	100	5	100
14.3 Redes hoekom respondente in bestuur glo.								
1. Was deurgans geloofwaardig en betroubaar.	2	33	31	69	14	88	8	50
2. Vertroue wek vertroue.	2	33	14	31	2	12	2	13
3. Besluite saam met vakunies geneem.	-	-	-	-	-	-	6	37
4. Redes aanvaar maar wel nie ekonomies gesond nie.	2	33	-	-	-	-	-	-
TOTAAL	6	100	45	100	16	100	16	100

VERSKAFFING VAN INLIGTING AAN WERKNEMERS

	BEVOLKINGSGROEP								G E M I D D E L D
	BLANK						ANDERS- KLEURIG		
	BESTUUR		TEGNICI		ADMIN		HELPERS		
	N	%	N	%	N	%	N	%	
15.1 Word respondente gereeld oor nutste ontwikkeling in Transtel ingelig? (Verwys na vraag 4.3)									
JA	6	43	69	55	17	50	14	48	52
NEE	7	50	40	32	9	26	12	41	34
ONSEKER	1	7	17	13	8	24	3	11	14
TOTAAL	14	100	126	100	34	100	29	100	10
15.2 Waar lê blokkasie in afwaartse kommunikasie? (Verwys na vraag 4.4)									
1. Superintendent	-	-	-	-	5	33	-	-	8
2. Senior Tegnikus	-	-	1	5	-	-	4	20	8
3. Takbestuurder	-	-	3	14	1	7	8	40	19
4. Distrikbestuurder	6	75	4	19	-	-	2	10	19
5. Adjunk-areabestuurder	1	12	6	29	5	33	-	-	19
6. Areabestuurder	1	12	3	14	-	-	2	10	8
7. Uitvoerende bestuur	-	-	4	19	4	27	4	20	19
TOTAAL	8	100	21	100	15	100	20	100	100
RESPONSE	8/14	57	21/126	20	15/34	44	20/29	69	64/200
15.3 Oor watter aspek verlang respondente meer inligting?									
1. Taaklys, pligte en verantwoordelikhede	3	50	21	26	-	-	6	43	27
2. Postestruktuur	-	-	16	19	3	43	-	-	17
3. Toekomstige bestaansreg van Transtel	3	50	26	31	-	-	8	57	34
4. Salarisstrukture	-	-	10	12	4	57	-	-	13
5. Hoe bestuursbesluitneming plaasvind	-	-	6	7	-	-	-	-	5
6. Rol van Ambagpersoneelvereniging	-	-	4	5	-	-	-	-	4
TOTAAL	6	100	83	100	7	100	14	100	100
RESPONSE	6/14	100	83/126	66	7/34	100	14/29	100	110/200

VOORLEGGING VAN IDEES AAN BESTUUR

	BEVOLKINGSGROEP								
	BLANK						ANDERS- KLEURIG		
	BESTUUR		TEGNICI		ADMIN		HELPERS		
	N	%	N	%	N	%	N	%	
16.1 Het respondente geleentheid om nuwe idees aan bestuur voor te lê? (Verwys na vraag 4.6)									
	JA	12	86	77	61	17	50	14	48
	NEE	2	14	16	13	14	41	15	25
	ONSEKER	-	-	33	26	3	9	-	-
TOTAAL		14	100	126	100	34	100	29	100
16.2 Gebruik bestuur respondente se idees wat voorgelê word? (Verwys na vraag 4.7)									
	JA	8	67	51	57	12	57	12	67
	NEE	4	4	8	9	1	4	4	22
	ONSEKER	-	-	31	34	8	39	2	11
TOTAAL		12	100	90	100	21	100	18	100
		12/ 13	92	90/ 126	71	21/ 34	62	18/ 29	62

HANTERING VAN PROBLEME

	BEVOLKINGSGROEP									
	BLANK						ANDERS- KLEURIG			
	BESTUUR		TEGNICI		ADMIN		HELPERS			
	N	%	N	%	N	%	N	%		
17.1 Luister bestuur na respondente se probleme? (Verwys na vraag 4.9)										
	JA	5	36	57	45	18	53	17	59	
	NEE	3	21	41	33	9	26	7	24	
	ONSEKER	6	43	28	22	7	21	5	17	
TOTAAL		14	100	126	100	34	100	29	100	1
17.2 Het respondente vrymoedigheid om hul probleme na bestuur te neem? (Verwys na vraag 4.10)										
	JA	9	65	101	80	29	85	24	83	8
	NEE	3	21	13	10	1	3	1	3	1
	ONSEKER	2	14	12	10	4	12	4	14	1
TOTAAL		14	100	126	100	34	100	29	100	10
17.3 Waarom het respondente nie vrymoedigheid om probleme na bestuur te neem nie? (Verwys na vraag 4.11)										
1.	Hoofde ^{se} menseverhoudinge is swak.	2	67	6	46	1	100	1	100	7
2.	Hoofde word nie vertrou nie.	-	-	3	23	-	-	-	-	6
3.	Aanvallende houding word ingeneem.	-	-	2	15,5	-	-	-	-	4
4.	Sake word nooit verder gevoer nie.	-	-	2	15,5	-	-	-	-	4
5.	Bang vir diskriminasie.	1	33	-	-	-	-	-	-	8
	Ander									
TOTAAL		3	21	13	100	1	100	1	100	10
RESPONSE		3/14	28	13/126	10	1/34	3	1/29	3	

INLIGTING

	BEVOLKINGSGROEP							
	BLANK						ANDERS- KLEURIG	
	BESTUU		TEGNICI		ADMIN		HELPERS	
	N	%	N	%	N	%	N	%
18.1 Respondente se voorkeurbron om inligting te ontvang. (Verwys na vraag 3.12)								
1. Persoonlik	8	60	30	24	12	38	6	20
2. Per brief (amptelike korrespondensie)	4	25	63	50	14	40	10	36
3. Per vergadering	2	15	23	18	7	20	12	42
4. Per kennisgewingbord	-	-	10	8	1	2	1	2
5. Per riemtelegram	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAAL	14	100	126	100	34	100	29	100
18.2 Wie verkies respondente om inligting aan hulle oor te dra. (Verwys na vraag 4.18)								
1. Superintendent (net Admin)	-	-	-	-	6	17	-	-
2. Ingenieurstechnikus Beheer (bestuur en admin. uitgesluit)	-	-	-	-	-	-	15	52
3. Takbestuurder (bestuur uitgesluit)	-	-	6	5	2	6	12	41
4. Distrikbestuurder	3	21	89	71	12	35	2	7
5. Adjunk-Areabestuurder	5	36	18	14	9	26	-	-
6. Areabestuurder	4	29	4	3	5	15	-	-
7. Uitvoerende Bestuur	2	14	9	7	-	-	-	-
TOTAAL	14	100	126	100	34	100	29	100

TABEL 19

PERSOONLIKE KOMMUNIKASIE

	BEVOLKINGSGROEP									
	BLANK						ANDERS- KLEURIG			
	BESTUUR		TEGNICI		ADMIN		HELPERS			
	N	%	N	%	N	%	N	%		
19.1 Tot watter mate word persoonlike kommunikasie in Transtel gebruik? (Verwys na vraag 4.13)										
Ten volle benut	4	29	11	9	8	23	15	52	1	
Relatief goed benut	7	50	75	59	21	62	10	34	5	
Onderbenut	3	21	40	32	5	15	4	14	2	
TOTAAL	14	100	126	100	34	100	29	100	10	

TABEL 20

OPWAARTSE KOMMUNIKASIE

	BEVOLKINGSGROEP									
	BLANK						ANDERS- KLEURIG			
	BESTUUR		TEGNICI		ADMIN		HELPERS			
	N	%	N	%	N	%	N	%		
20.1 Is daar voldoende opwaartse kommunikasiekanale waarlangs respondente met bestuur kan skakel? (Verwys na vraag 4.15)										
JA	10	72	86	68	24	70	19	65	6	
NEE	2	14	22	17	2	6	2	7	1	
ONSEKER	2	14	18	15	8	24	8	28	1	
TOTAAL	14	100	126	100	34	100	29	100	10	
20.2 Hoe dikwels gebruik respondente opwaartse kommunikasiekanale? (Verwys na vraag 4.17)										
BAIE GEREELD	7	50	9	7	3	9	2	7	10	
REDELIK GEREELD	3	21	48	38	6	18	10	34	3	
SELDE	4	29	62	49	18	53	10	34	4	
NOOIT	-	-	7	6	7	20	7	25	10	
TOTAAL	14	100	126	100	34	100	29	100	10	
20.3 Waar lê die blokkasie in die opwaartse kommunikasie? (Verwys na vraag 4.16)										
1. Superintendent (slegs Admin)	-	-	-	-	1	25	-	-		
2. Ingenieurstechnikus Beheer	-	-	1	8	-	-	4	50		
3. Takbestuurder	-	-	1	8	-	-	1	12,5		
4. Distrikbestuurder	-	-	1	8	-	-	1	12,5		
5. Adjunk-Areabestuurder	2	14	2	17	1	25	2	25		
6. Areabestuurder	-	-	7	59	2	50	-	-		
7. Onseker	-	-	-	-	-	-	-	-		
TOTAAL	2	100	12	100	4	100	8	100		
RESPONSE	2/14	14	12/126	10,5	4/34	12	8/29	27,5		

DOELTREFFENDHEID VAN KOMMUNIKASIE

	BEVOLKINGSGROEP									
	BLANK						ANDERS-KLEURIG			
	BESTUUR		TEGNIKI		ADMIN		HELPERS			
	N	%	N	%	N	%	N	%		
21.1 Hoe doeltreffend is bestaande kommunikasie in Transtel? (Verwys na vraag 4.19)										
	UITSTEKEND	7	50	9	7	3	9	2	7	10
	BOGEMIDDELD	3	21	48	38	6	18	10	34	30
	GEMIDDELD	4	29	62	49	18	53	10	34	40
	ONDERGEMIDDELD	-	-	7	6	7	20	7	25	10
	SWAK	14	100	126	100	34	100	29	100	10
TOTAAL		14	100	126	100	34	100	29	100	10
		ALLE WERKNEMERS								
		N				%				
21.2 Hoe kan bestaande kommunikasie verbeter word? (Verwys na vraag 4.20)										
1. Meer Inligtings vergaderings		26				16				
2. Meer persoonlike kommunikasie		26				16				
3. Personeel moet vinniger ingelig word		19				12				
4. Meer omsendbriewe		16				10				
5. Meer informeel sosiaal verkeer		10				6				
TOTAAL		97/162				60				
RESPONSE		162/203				80				

TYD BESTEE AAN BESTUURSKOMMUNIKASIE

	BESTUUR	
	N	%
Ure per dag wat bestuur bestee aan Bestuurskommunikasie van een of ander aard. (Verwys na vraag 5.1)		
1. 8 ure	1	7
2. 7 ure	-	-
3. 6 ure	6	43
4. 5 ure	4	29
5. 4 ure	1	7
6. 3 ure	1	7
7. 2 ure	1	7
8. 1 uur	-	-
TOTAAL	14	100

TYD BESTEE AAN SOORTE KOMMUNIKASIE

	0	$\frac{1}{2}$	1 - $1\frac{1}{2}$	2 - $2\frac{1}{2}$	3	4
Ure bestee aan kommunikasie. (Verwys na vraag 5.1). Vrae slegs aan bestuur.						
Persoonlike (Man tot man)			4	5	3	2
Telefoniese			9	3	2	
Geskrewe	1	1	7	3	2	

Persoonlike kommunikasie: 29 % spandeer 1 - $1\frac{1}{2}$ ure
 36 % spandeer 2 - $2\frac{1}{2}$ ure
 21 % spandeer 3 uur
 14 % spandeer 4 uur

Telefoniese kommunikasie: 65 % spandeer 1 - $1\frac{1}{2}$ ure
 21 % spandeer 2 - $2\frac{1}{2}$ ure
 14 % spandeer 3 uur

Geskrewe kommunikasie: 7 % spandeer 0 ure
 7 % spandeer $\frac{1}{2}$ uur
 50 % spandeer 1 - $1\frac{1}{2}$ ure
 21 % spandeer 2 - $2\frac{1}{2}$ ure
 14 % spandeer 3 uur
 0 % spandeer 4 uur

OPE-DEURBELEID

	N	%	GE
Maak u gebruik van 'n ope-deurbeleid? (Verwys na vraag 5.3)			
JA	14	100	100
NEE	-	-	-
SOMS	-	-	-
TOTAAL	14	100	100

VRYMOEDIGHEID VAN WERKNEMERS

	N	%	GE
Het werknemers vrymoedigheid om van u beskikbaarheid gebruik te maak? (Verwys na vraag 5.4)			
JA	14	100	100
NEE	-	-	-
SOMS	-	-	-
TOTAAL	14	100	100

BESTUUR SE VOORKEURINLIGTINGSBRON

	VOORKEUR							
	1		2		3		4	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Bestuur se voorkeure hoe <u>inligting</u> aan werknemers oorgedra moet word. (Verwys na vraag 5.5)								
Persoonlike man-tot-man kommunikasie	1	7	12	86	1	7	-	-
Persoonlike kommunikasie in groepsverband	12	86	2	14	-	-	-	-
Geskrewe kommunikasie	-	-	-	-	-	-	14	100
Persoonlike en geskrewe kommunikasie	1	7	-	-	13	93	-	-
TOTAAL	14	100	14	100	14	100	14	100

BESTUUR SE VOORKEUR MOTIVERINGSBRON

	VOORKEUR					
	1		2		3	
	N	%	N	%	N	%
Bestuur se voorkeure hoe werknemers <u>gemotiveer</u> moet word. (Verwys na vraag 5.6)						
Persoonlike kommunikasie	14	100	-	-	-	-
Geskrewe kommunikasie	-	-	11	79	3	21
Ander vorm	-	-	3	21	11	79
TOTAAL	14	100	14	100	14	100

KOMMUNIKASIE AS MOTIVEERDER

28.1 Vorme van persoonlike kommunikasie wat deur bestuur aangewend word om werknemers te motiveer. (Verwys na vraag 5.6)

1. Persoonlike besoeke aan depots en kantore.
2. Maandvergaderings met werknemers.
3. Deur middel van dinkskrums en vergaderings.
4. Betrek personeel by besluitneming.
5. Gee erkenning vir prestasies
6. Stel goeie voorbeeld van optrede.
7. Lei werknemers om self met idees en oplossings te kom.
8. Massavergaderings indien dit nodig geag word.

28.2 Vorme van geskrewe kommunikasie wat deur bestuur aangewend word om werknemers te motiveer. (Verwys na vraag 5.6)

1. Persoonlike korrespondensie aan elke werknemer gerig.
2. Brief van bedanking of diploma van erkenning.
3. Kennisgewings op kennisgewingsborde.

28.3 Ander vorme van kommunikasie wat deur bestuur aangewend word om werknemers te motiveer. (Verwys na vraag 5.6)

1. Deur kompetisies, wisseltrofeë, diplomas daar te stel om werknemers aan te spoor.
2. Deur sosiaal te verkry, minstens twee keer per jaar 'n braai te hou en personeel te bedank.
3. Informele besoeke aan werknemers.
4. Behou telefoniese kontak met werknemers.
5. Elke oggend 'n informele bespreking met werknemers op selektiewe basis.

BELANGRIKSTE DAAGLIKSE BESTUURSTAAK IN BELANG VAN WERKNEMERS

**Wat beskou bestuur as die belangrikste daaglikse bestuurstaak in belang van die werknemers?
(Verwys na vraag 5.7)**

1. Om 'n klimaat te skep waarin wedersydse vertroue bestaan.
2. Om korrekte leiding aan werknemers te gee sodat hulle self kan ontwikkel.
3. Om probleme te help oplos want 'n gelukkige werker is 'n produktiewe werker.
4. Beskerming van die werknemers teen onnodige kritiek vanaf topbestuur.
5. Billike en regverdige optrede teenoor werknemers in hul werks- en persoonlike omstandighede.
6. Om te sorg dat die nodige kennis, apparaat en materiaal tot beskikking van die werknemer gestel word.
7. Altyd en enige tyd beskikbaar wees en om werknemers te laat voel dat bestuur trots op die werkerskorps is.

BELANGRIKSTE DAAGLIKSE BESTUURSTAAK IN BELANG VAN TRANSTEL

Wat beskou bestuur as die belangrikste daaglikse bestuurstaak in belang van Transtel?
(Verwys na vraag 5.8)

1. Alle sake rakende die werknemers.
2. Monitor alle probleme om goeie kliëntediens te lewer.
3. Monitor dat diens op die goedkoopste teen die vinnigste tydsbestek gedoen word.
4. Koördinering en verkryging van inligting.
5. Ontwikkeling van werknemers.
6. Finansiële bestuur.
7. Om die beeld van Transtel by die kliënte te bou.
8. Om 'n klimaat van samewerking te skep.

BELANGRIKSTE EIENSKAPPE VAN 'N BESTUURDER

Die belangrikste eienskappe waaroor 'n goeie bestuurder moet beskik.

1. Om doeltreffend te kan beplan, organiseer, deleger en beheer.
2. Moet werknemers se belange op die hart dra en persoonlike kontak behou.
3. Moet dissipline kan handhaaf.
4. Moet goeie menseverhoudinge handhaaf en geloofwaardig wees.
5. Moet lojaal wees teenoor die personeel en firma.
6. Goeie bestuurder moet dryfkrag en 'n duidelike visie hê waarna hy streef.
7. Moet doelwitte aan personeel stel en dit monitor.
8. Personeel ontwikkel en motiveer.
9. Terugvoering en erkenning aan personeel gee.
10. Moet 'n navolgingswaardige voorbeeld stel.

BELANGRIKSTE KOMMUNIKASIE EIENSKAPPE VAN 'N GOEIE BESTUURDER

32.1 Rangorde van die belangrikste kommunikasie-eienskappe volgens bestuur se mening.	VOORKEURE													
	1		2		3		4		5		6		7	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Moet welsprekend wees.	-	-	3	21	1	7	-	-	6	43	2	14	2	14
2. Moet geduldig wees.	3	21	3	21	2	14	2	14	2	14	-	-	-	-
3. Moet met aandag kan luister.	7	50	-	-	4	29	3	21	-	-	-	-	-	-
4. Moet 'n goeie begryper wees.	4	29	2	14	5	36	2	14	1	7	-	-	-	-
5. Moet 'n ander persoon op sy gemak kan stel.	-	-	5	36	2	14	5	36	-	-	-	-	2	14
6. Moet 'n rustige stemtoon hê.	-	-	-	-	-	-	-	-	3	21	8	58	3	21
7. Moet lyftaal kan gebruik.	-	-	-	-	-	-	2	14	2	14	4	28	6	43

8. Ontleding:

- 1) Moet welsprekend wees:
- 0% plaas dit as voorkeur no.1
 - 22% plaas dit as voorkeur no.2
 - 7% plaas dit as voorkeur no.3
 - 0% plaas dit as voorkeur no.4
 - 43% plaas dit as voorkeur no.5 (swaarste gewig)
 - 14% plaas dit as voorkeur no.6
 - 14% plaas dit as voorkeur no.7
- 2) Moet geduldig wees:
- 21% plaas dit as voorkeur no.1
 - 21% plaas dit as voorkeur no.2 (swaarste gewig)
 - 14% plaas dit as voorkeur no.3
 - 14% plaas dit as voorkeur no.4
 - 14% plaas dit as voorkeur no.5
 - 0% plaas dit as voorkeur no.6
 - 0% plaas dit as voorkeur no.7

- 3) Moet met aandag kan luister:
- | | | |
|-----|-----------------------|-----------------------|
| 50% | plaas dit as voorkeur | no.1 (swaarste gewig) |
| 0% | plaas dit as voorkeur | no.2 |
| 29% | plaas dit as voorkeur | no.3 |
| 21% | plaas dit as voorkeur | no.4 |
| 0% | plaas dit as voorkeur | no.5 |
| 0% | plaas dit as voorkeur | no.6 |
| 0% | plaas dit as voorkeur | no.7 |
- 4) Moet 'n goeie begryper wees:
- | | | |
|-----|-----------------------|-----------------------|
| 29% | plaas dit as voorkeur | no.1 |
| 14% | plaas dit as voorkeur | no.2 |
| 36% | plaas dit as voorkeur | no.3 (swaarste gewig) |
| 14% | plaas dit as voorkeur | no.4 |
| 7% | plaas dit as voorkeur | no.5 |
| 0% | plaas dit as voorkeur | no.6 |
| 0% | plaas dit as voorkeur | no.7 |
- 5) Moet 'n ander persoon op sy gemak kan stel:
- | | | |
|-----|-----------------------|-----------------------|
| 0% | plaas dit as voorkeur | no.1 |
| 36% | plaas dit as voorkeur | no.2 |
| 14% | plaas dit as voorkeur | no.3 |
| 36% | plaas dit as voorkeur | no.4 (swaarste gewig) |
| 0% | plaas dit as voorkeur | no.5 |
| 0% | plaas dit as voorkeur | no.6 |
| 14% | plaas dit as voorkeur | no.7 |
- 6) Moet 'n matige stemtoon hê:
- | | | |
|-----|-----------------------|-----------------------|
| 0% | plaas dit as voorkeur | no.1 |
| 0% | plaas dit as voorkeur | no.2 |
| 0% | plaas dit as voorkeur | no.3 |
| 0% | plaas dit as voorkeur | no.4 |
| 21% | plaas dit as voorkeur | no.5 |
| 58% | plaas dit as voorkeur | no.6 (swaarste gewig) |
| 21% | plaas dit as voorkeur | no.7 |
- 7) Moet lyftaal kan gebruik:
- | | | |
|-----|-----------------------|-----------------------|
| 0% | plaas dit as voorkeur | no.1 |
| 0% | plaas dit as voorkeur | no.2 |
| 0% | plaas dit as voorkeur | no.3 |
| 14% | plaas dit as voorkeur | no.4 |
| 14% | plaas dit as voorkeur | no.5 |
| 29% | plaas dit as voorkeur | no.6 |
| 43% | plaas dit as voorkeur | no.7 (swaarste gewig) |

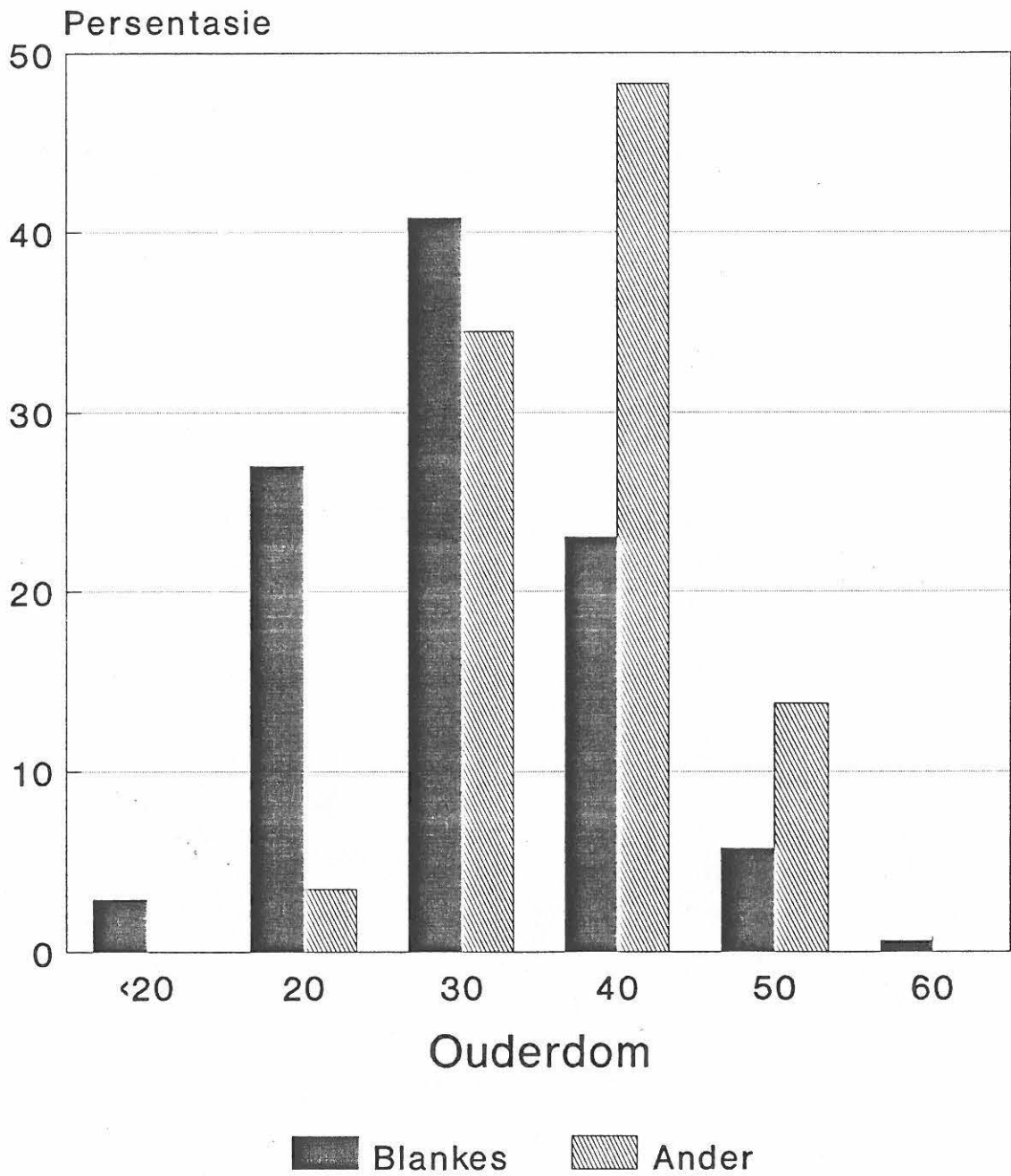
**ANDER BELANGRIKE KARAKTER EIENSKAPPE VAN 'N GOEIE
BESTUURDER**

32.2 Ander belangrike karaktereienskappe van 'n goeie bestuurder.

- 1. Moet onder groot druk kan werk.**
- 2. Billike en regverdige oordeel hê.**
- 3. Sosiale betrokkenheid.**

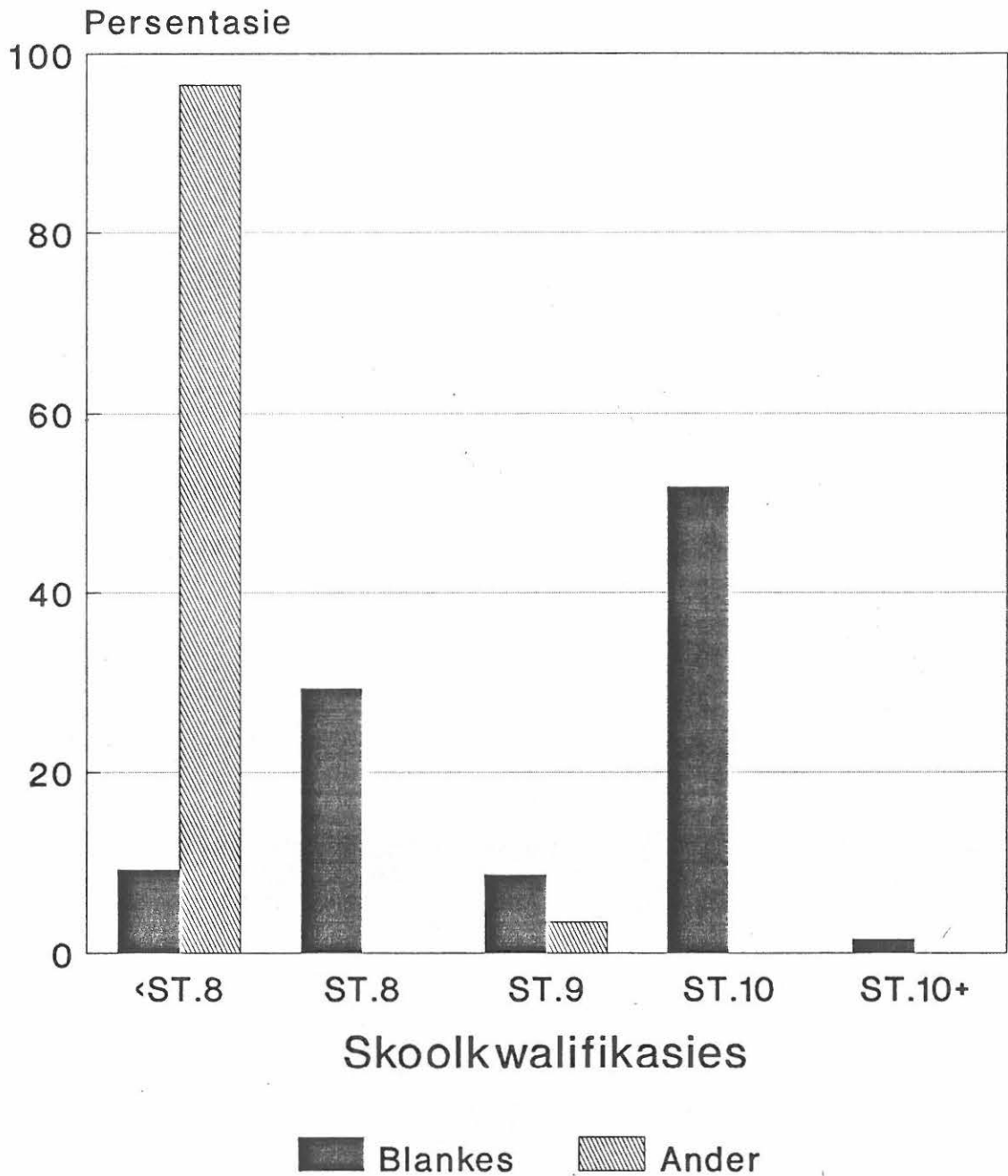
GRAFIEK 1

OUDERDOMSVERSPREIDING



ALBEI BEVOLKINGSGROEPE

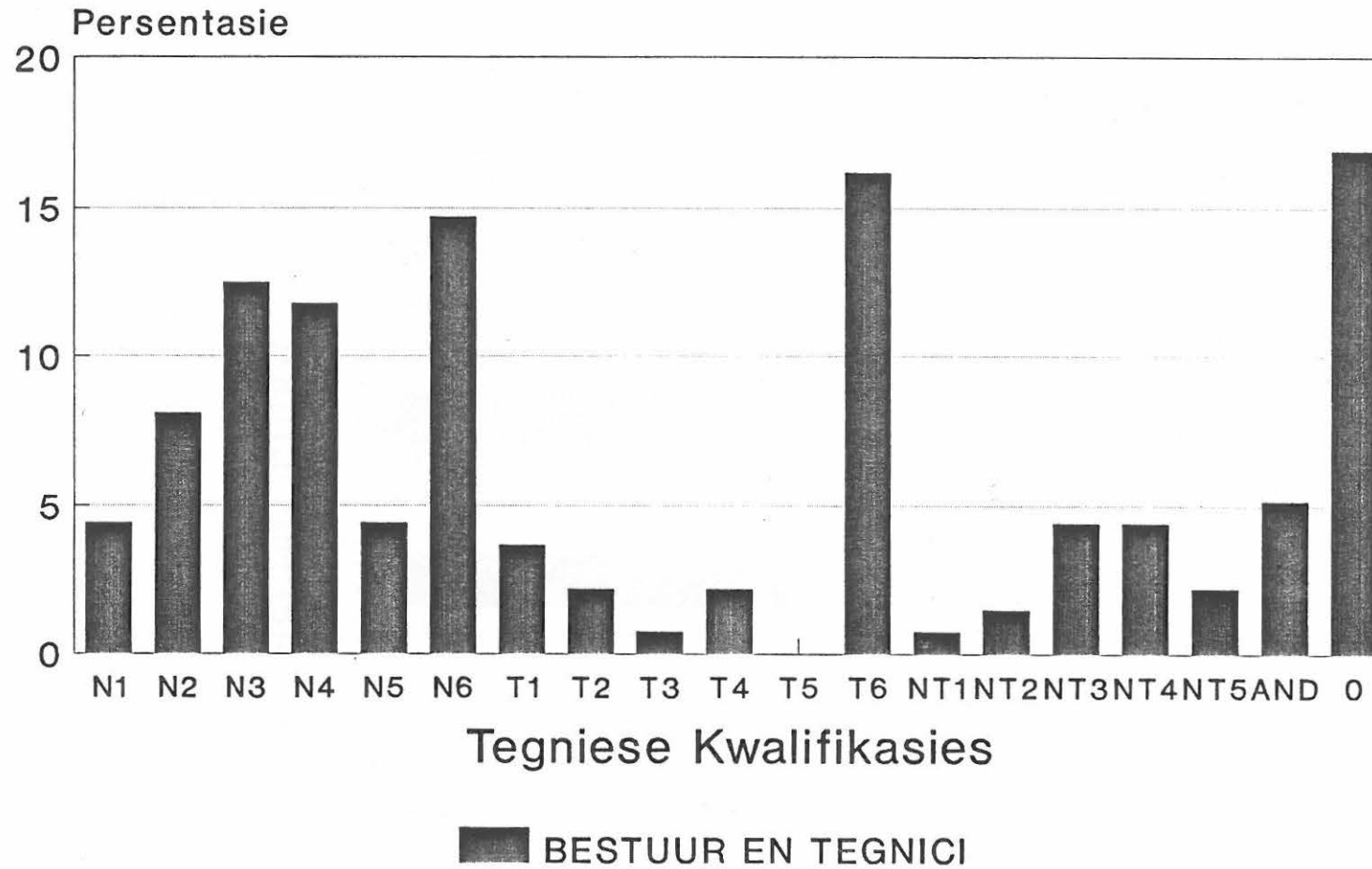
GRAFIEK 2 HOOGSTE SKOOLKWALIFIKASIES



ALBEI BEVOLKINGSGROEPE

GRAFIEK 3

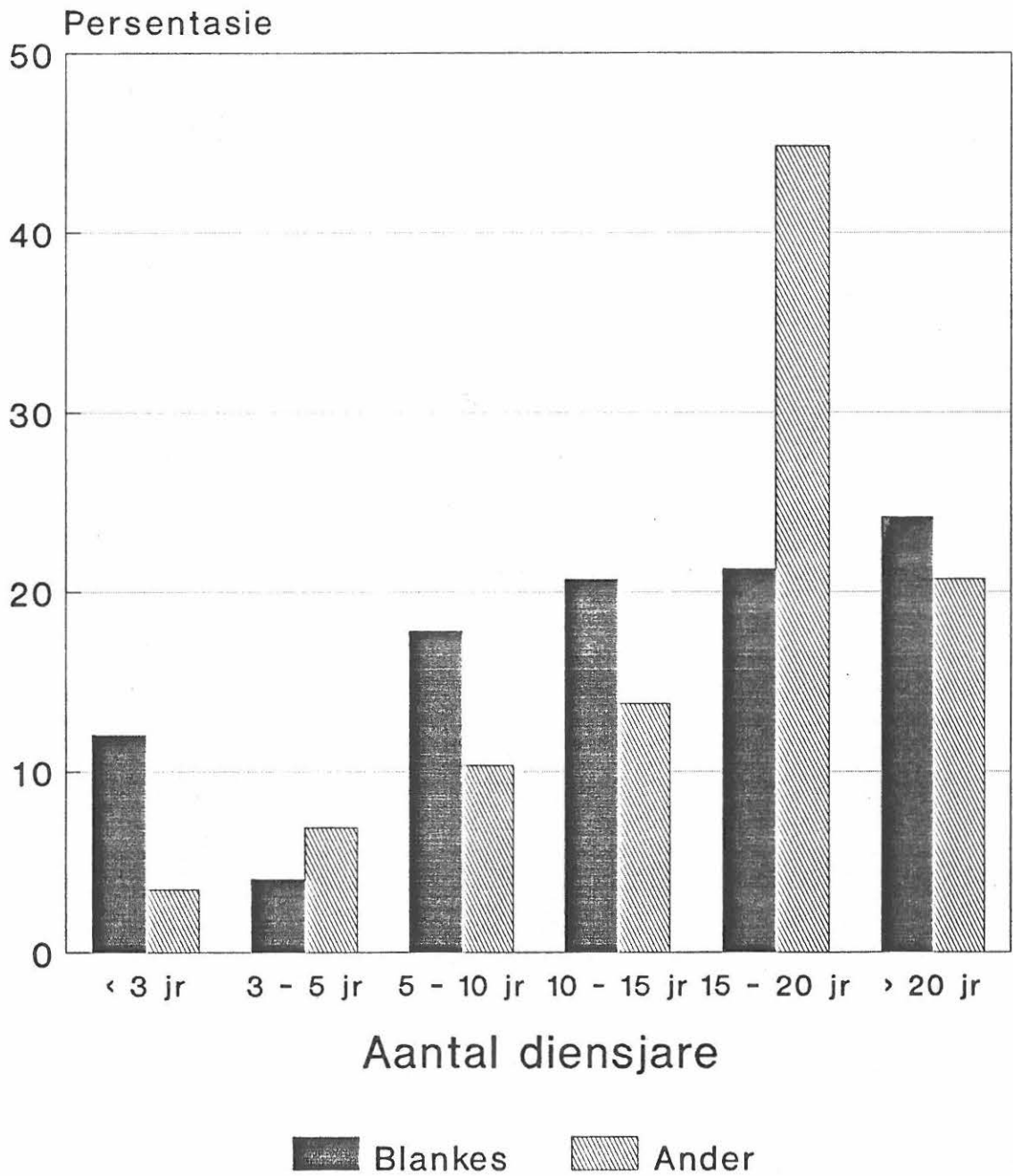
TEGNIесе KWALIFIKASIES



SLEGS BESTUUR EN TEGNICI
HELPERS GEEN TEGNIESE KWALIFIKASIE

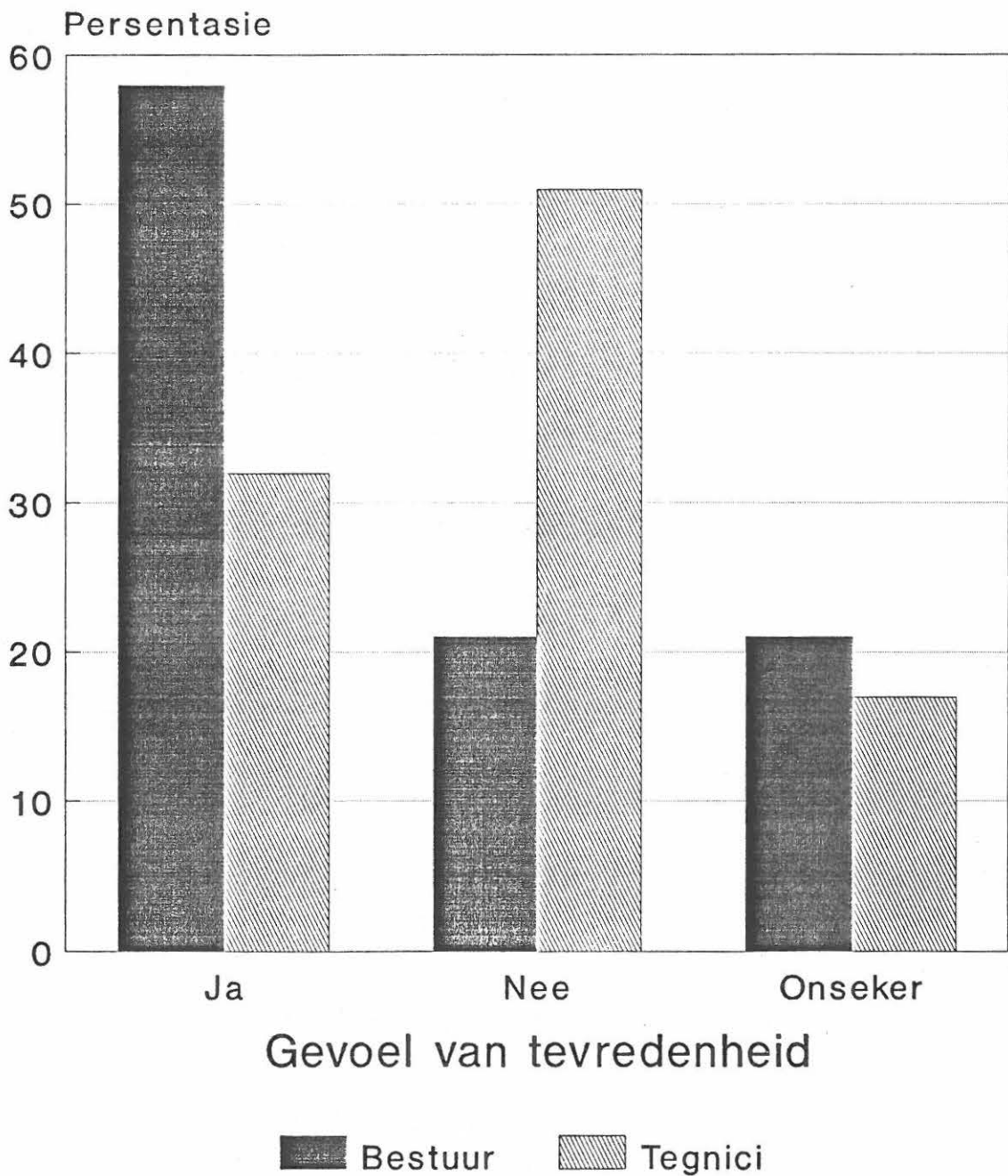
GRAFIEK 4

AANTAL DIENSJARE



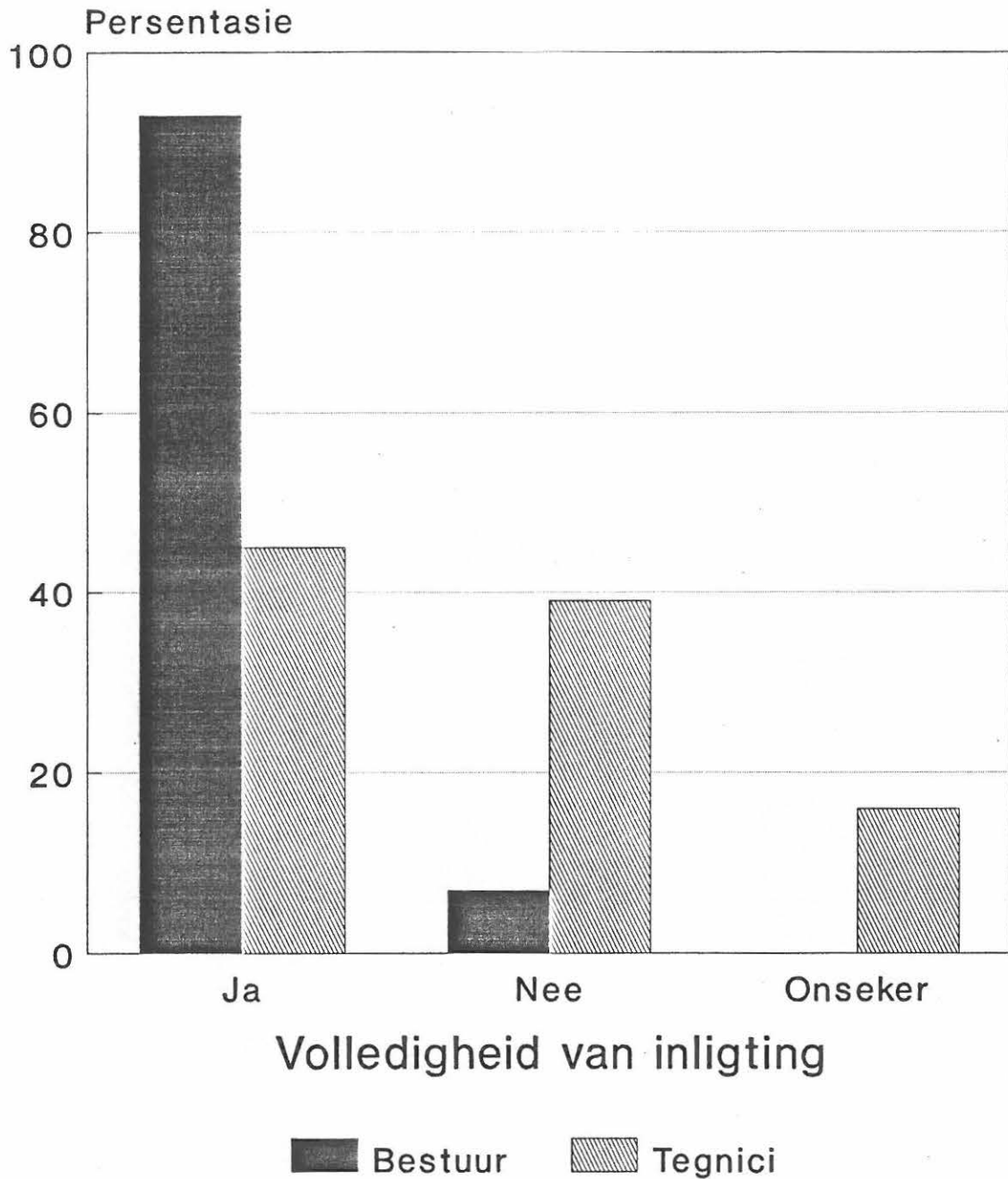
ALLE RESPONDENTE

GRAFIEK 5 TEVREDENHEID MET RASIONALISASIE



SLEGS BESTUUR EN TEGNICI

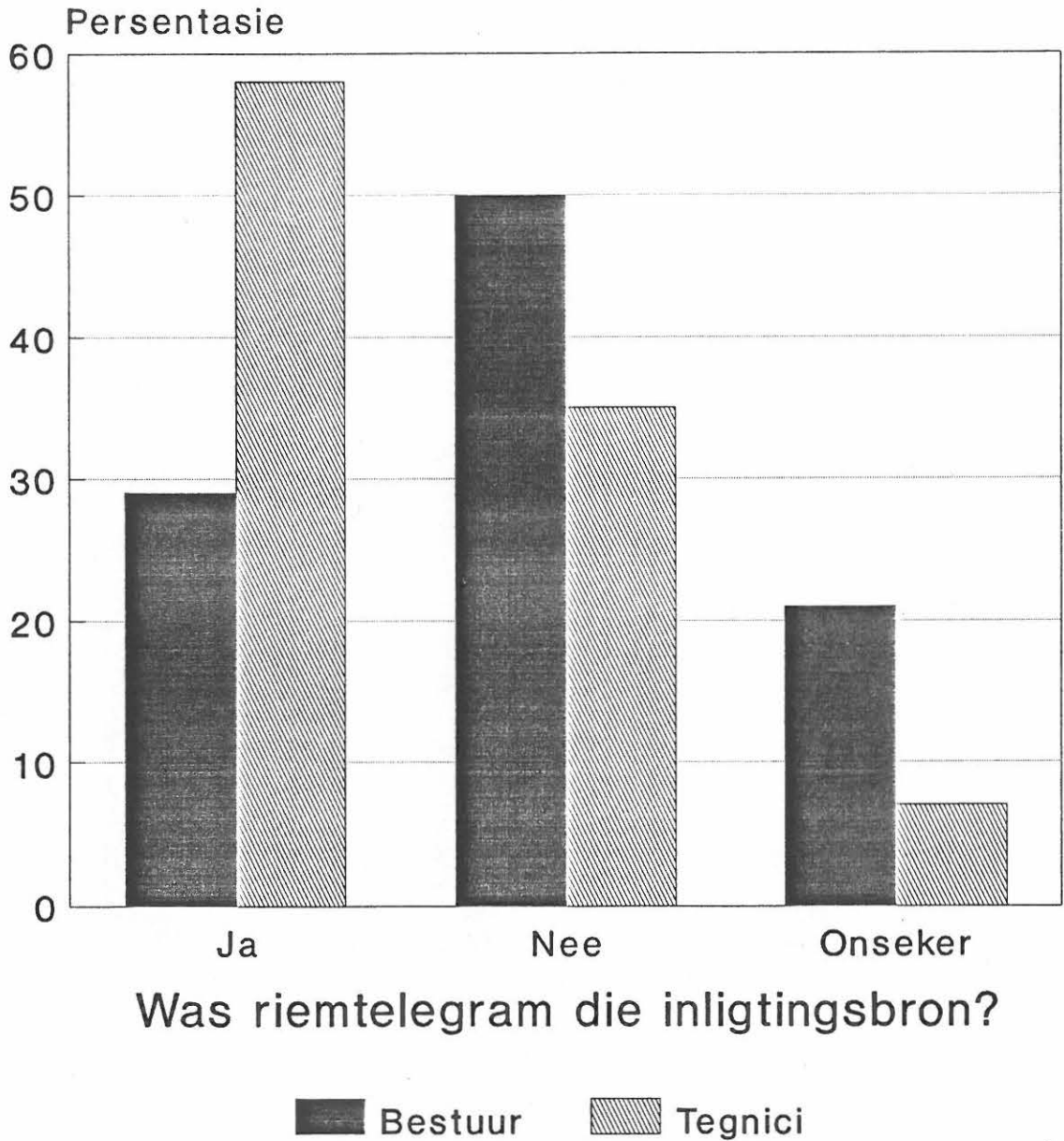
GRAFIEK 6 INLIGTING T.O.V. RASIONALISASIE



SLEGS BESTUUR EN TEGNICI

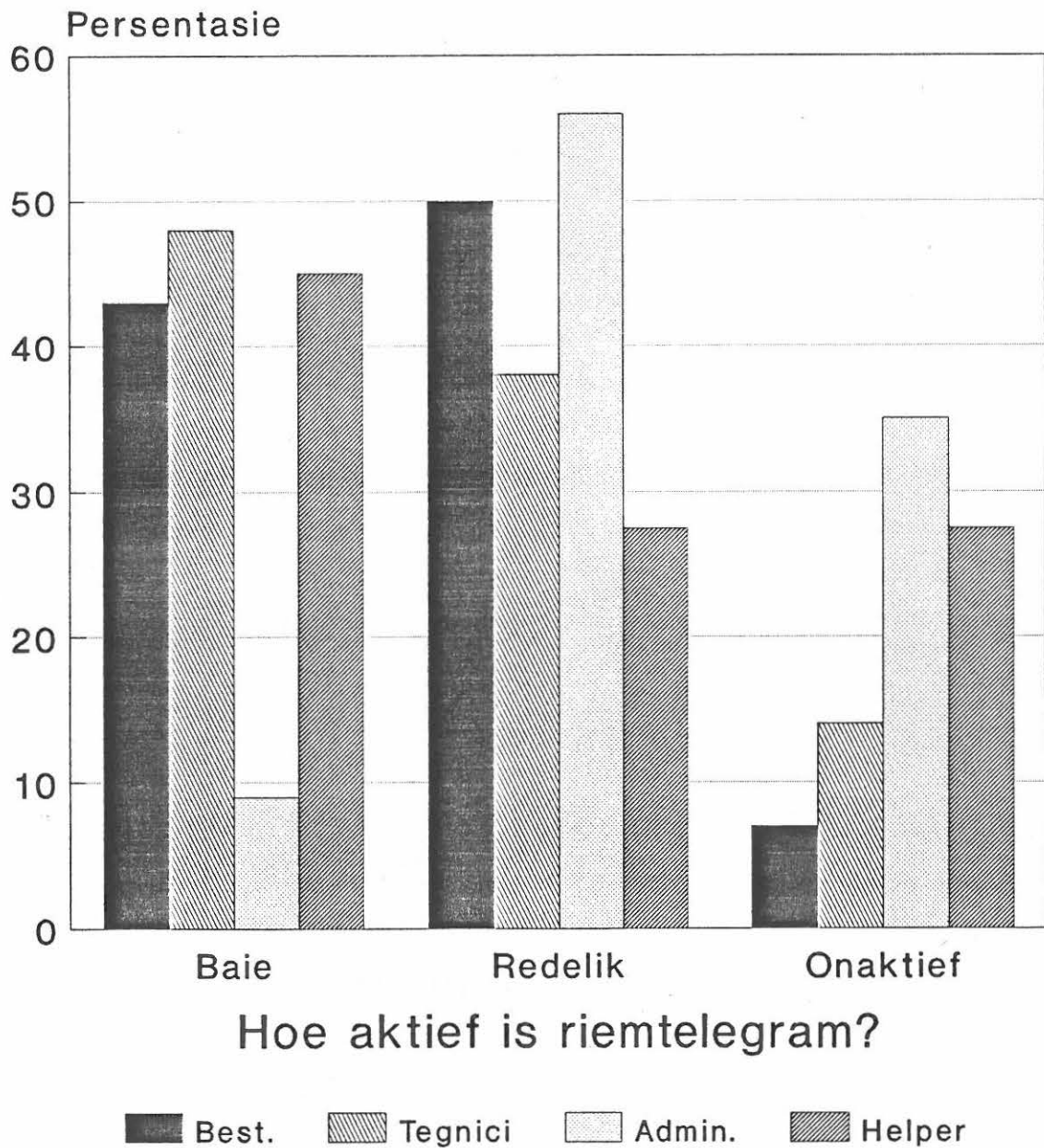
GRAFIEK 7

RIEMTELEGRAM AS INLIGTINGBRON
T.O.V. RASIONALISASIE



SLEGS BESTUUR EN TEGNICI
ADMIN. EN HELPERS NIE GERAAK NIE

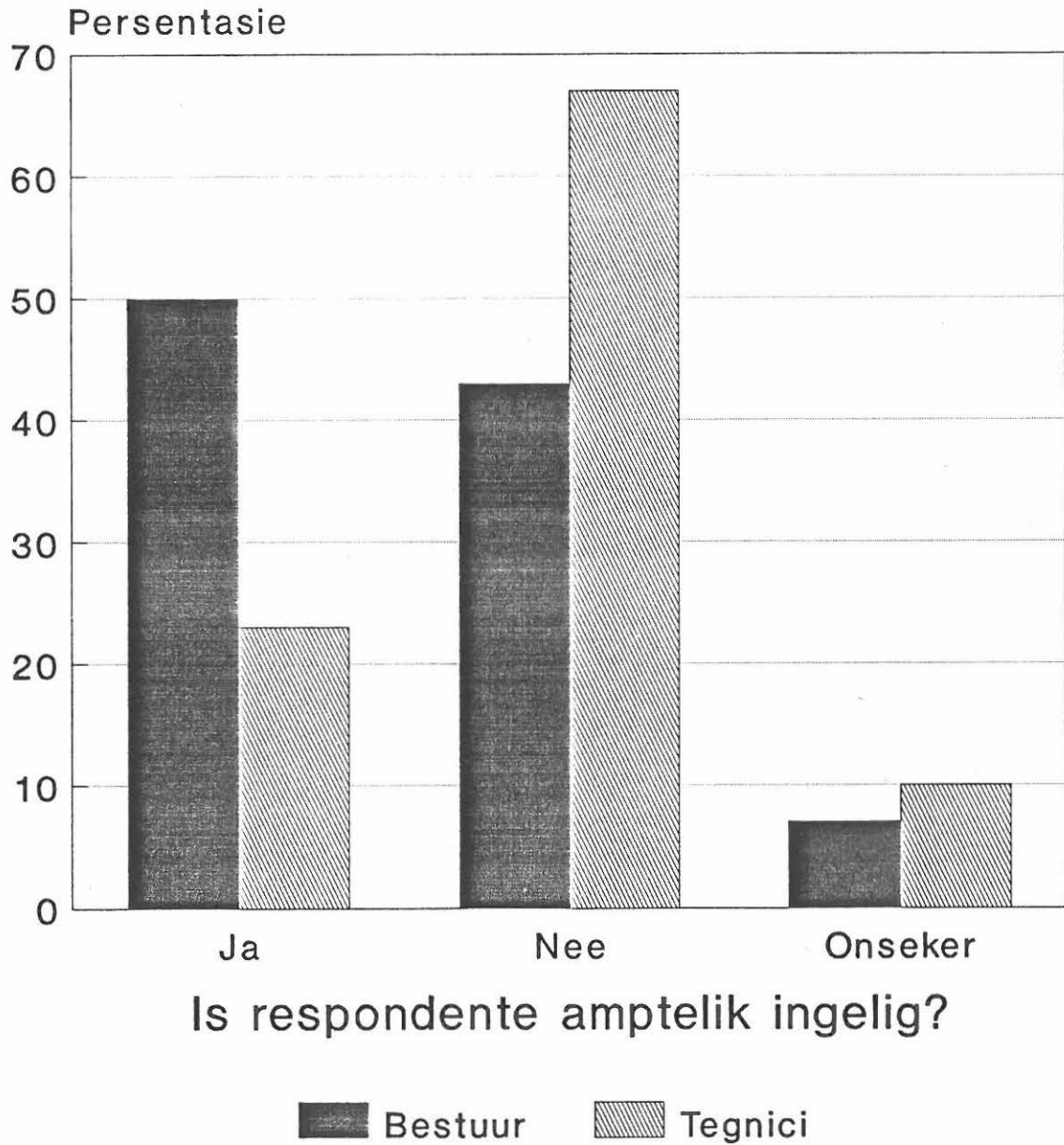
GRAFIEK 8 AKTIWITEIT VAN RIEMTELEGRAM AS INLIGTINGSBRON



ALLE RESPONDENTE

GRAFIEK 9

AMPTELIKE KORRESPONDENSIE T.O.V. RASIONALISASIE



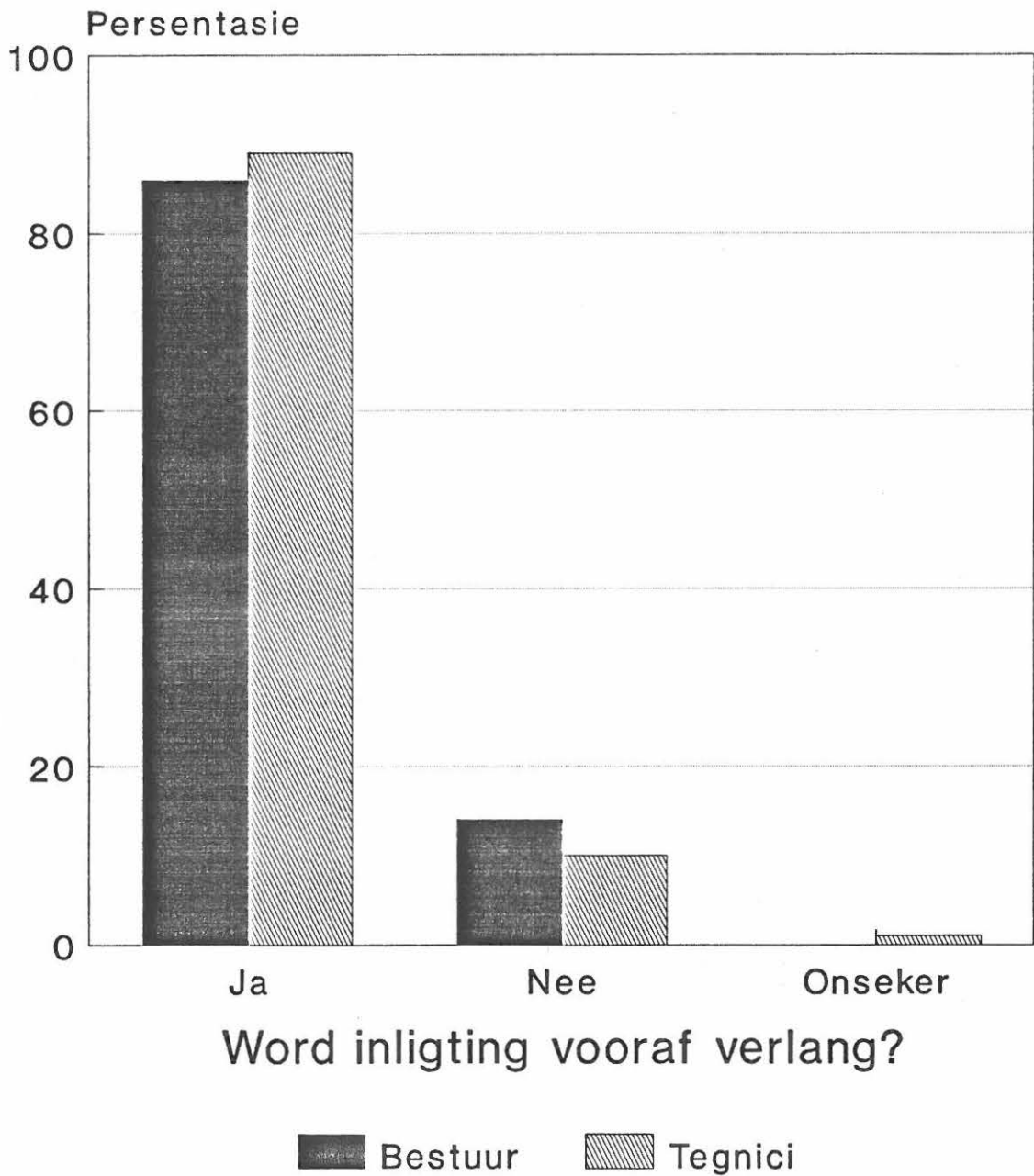
Is respondente amptelik ingelig?

Bestuur Tegnici

SLEGS BESTUUR EN TEGNICI
ADMIN. EN HELPERS NIE GERAAK NIE

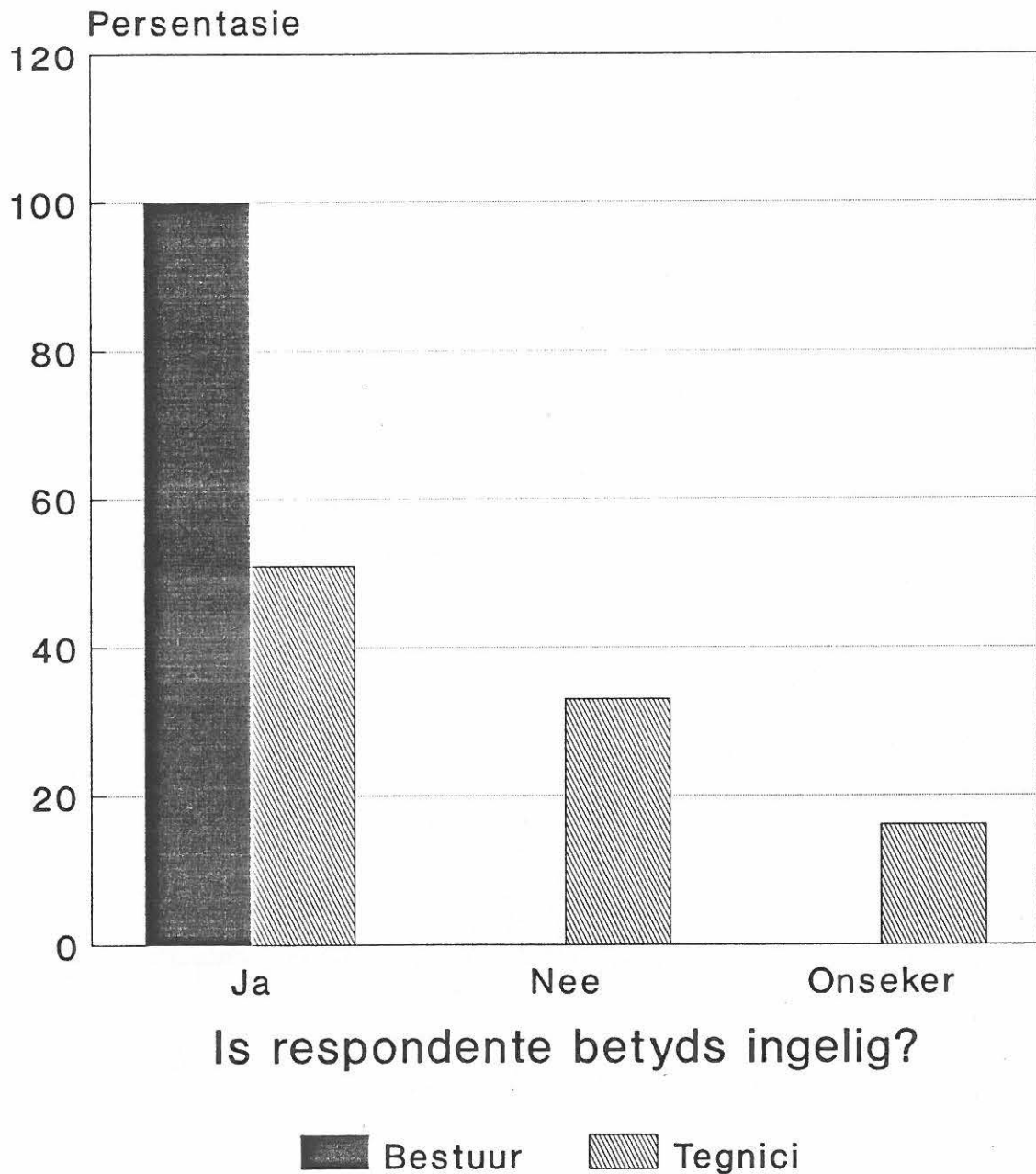
GRAFIEK 10

TYDSFAKTOR T.O.V. INLIGTING



SLEGS BESTUUR EN TEGNICI
HELPERS EN ADMIN. NIE GERAAK NIE

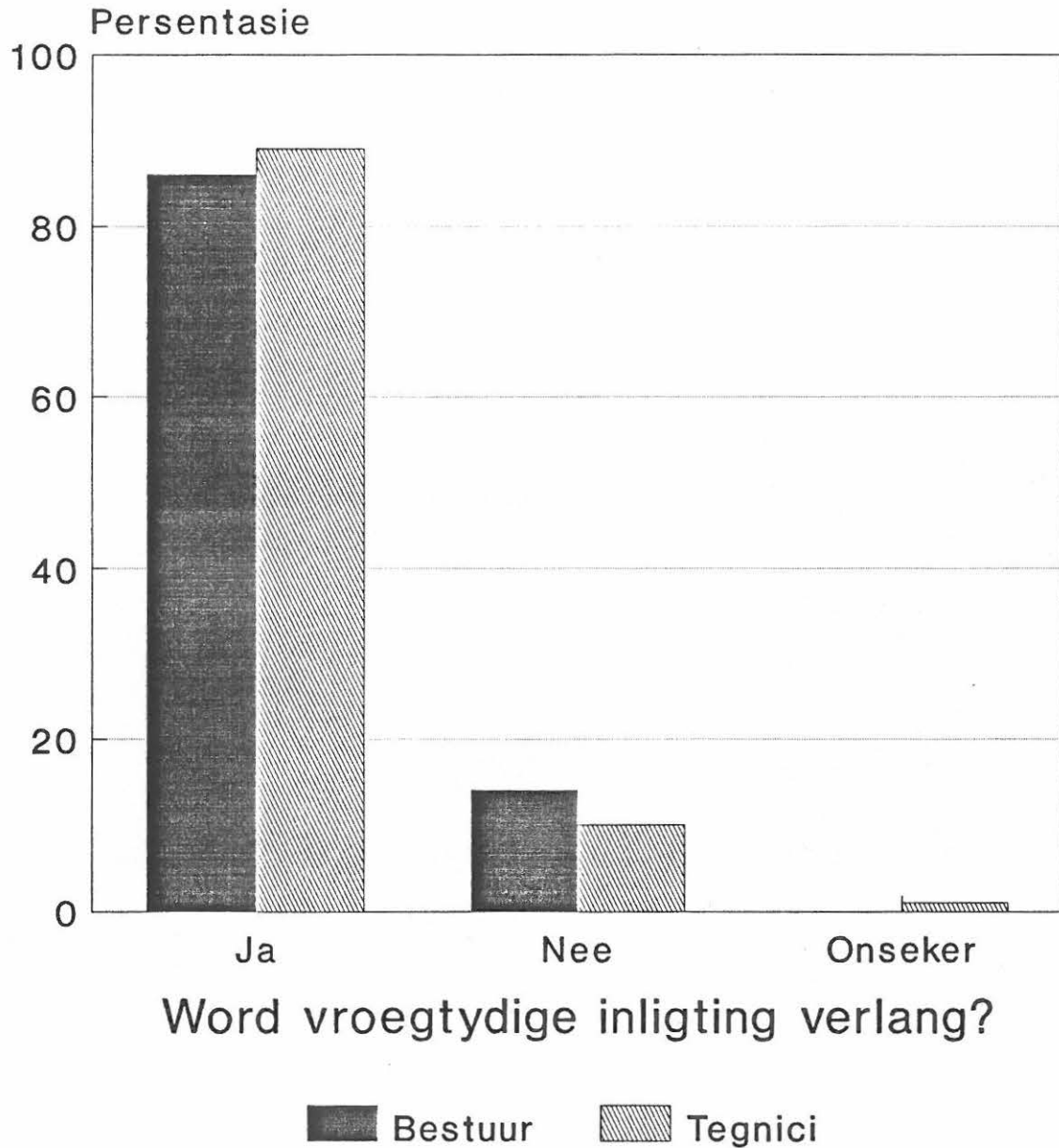
GRAFIEK 11 TYDSFAKTOR TYDENS VERANDERINGE



SLEGS BESTUUR EN TEGNICI
HELPERS EN ADMIN. NIE GERAAK NIE

GRAFIEK 12

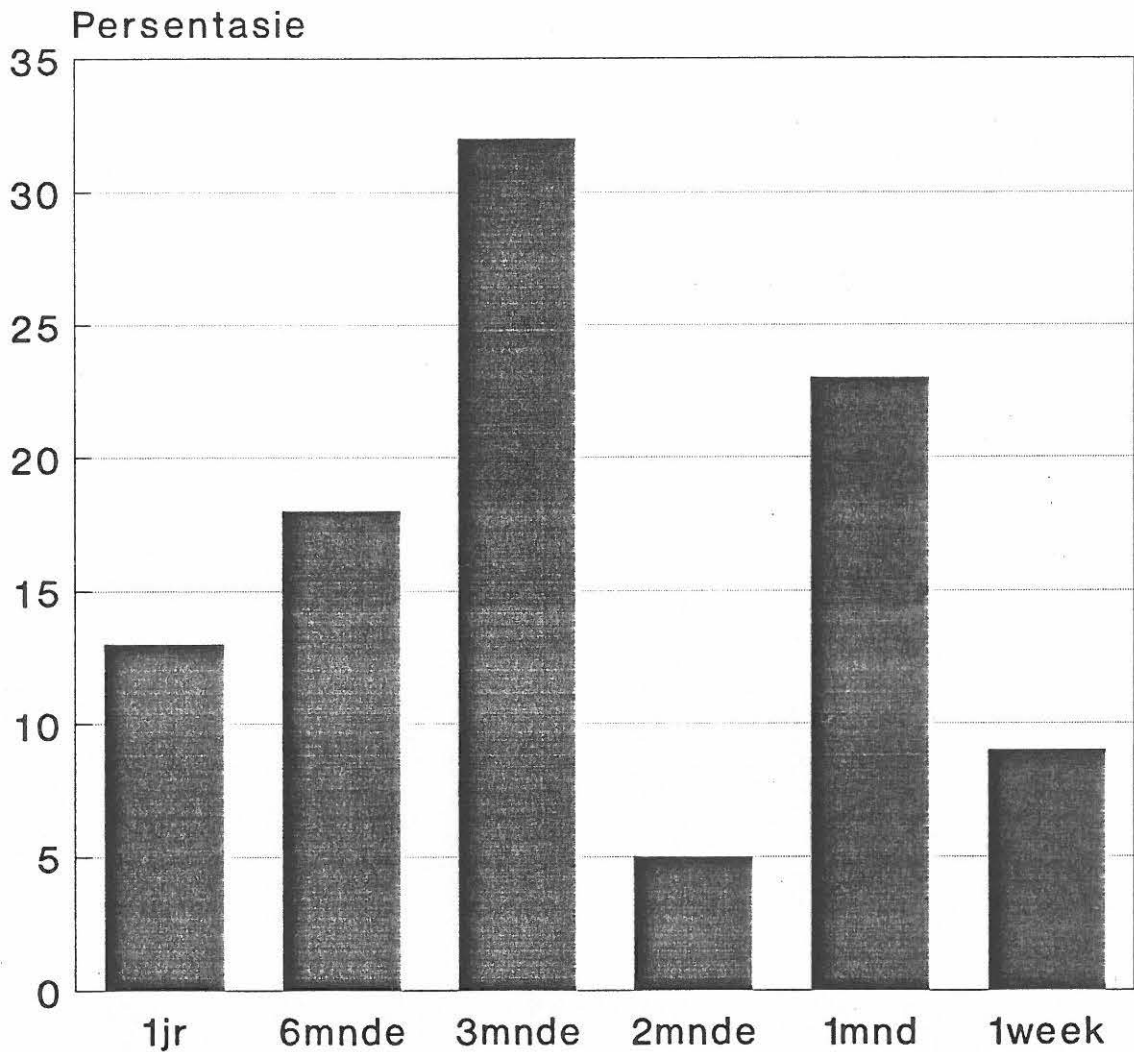
TYDFAKTOR M.B.T. VROEGTYDIGE INLIGTING



SLEGS BESTUUR EN TEGNICI
ADMIN. EN HELPERS NIE GERAAK NIE

GRAFIEK 13

TYDPERK VERKIES VIR INLIGTING



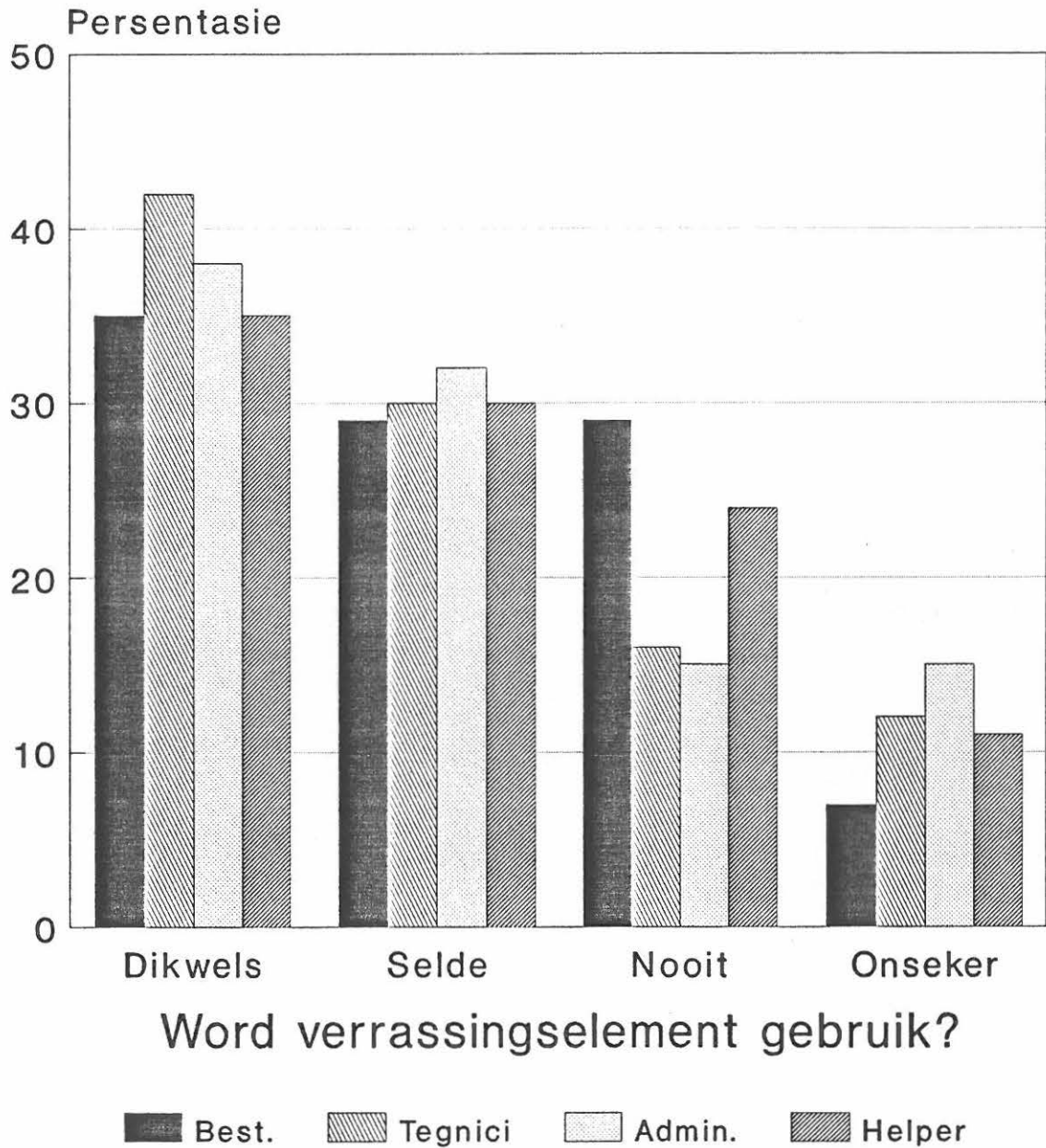
Tydperk verkies om inligting te ontvang

Tegnici

SLEGS TEGNICI
BESTUUR STEL GEEN TYDPERK
ADMIN. EN HELPERS NIE GERAAK NIE

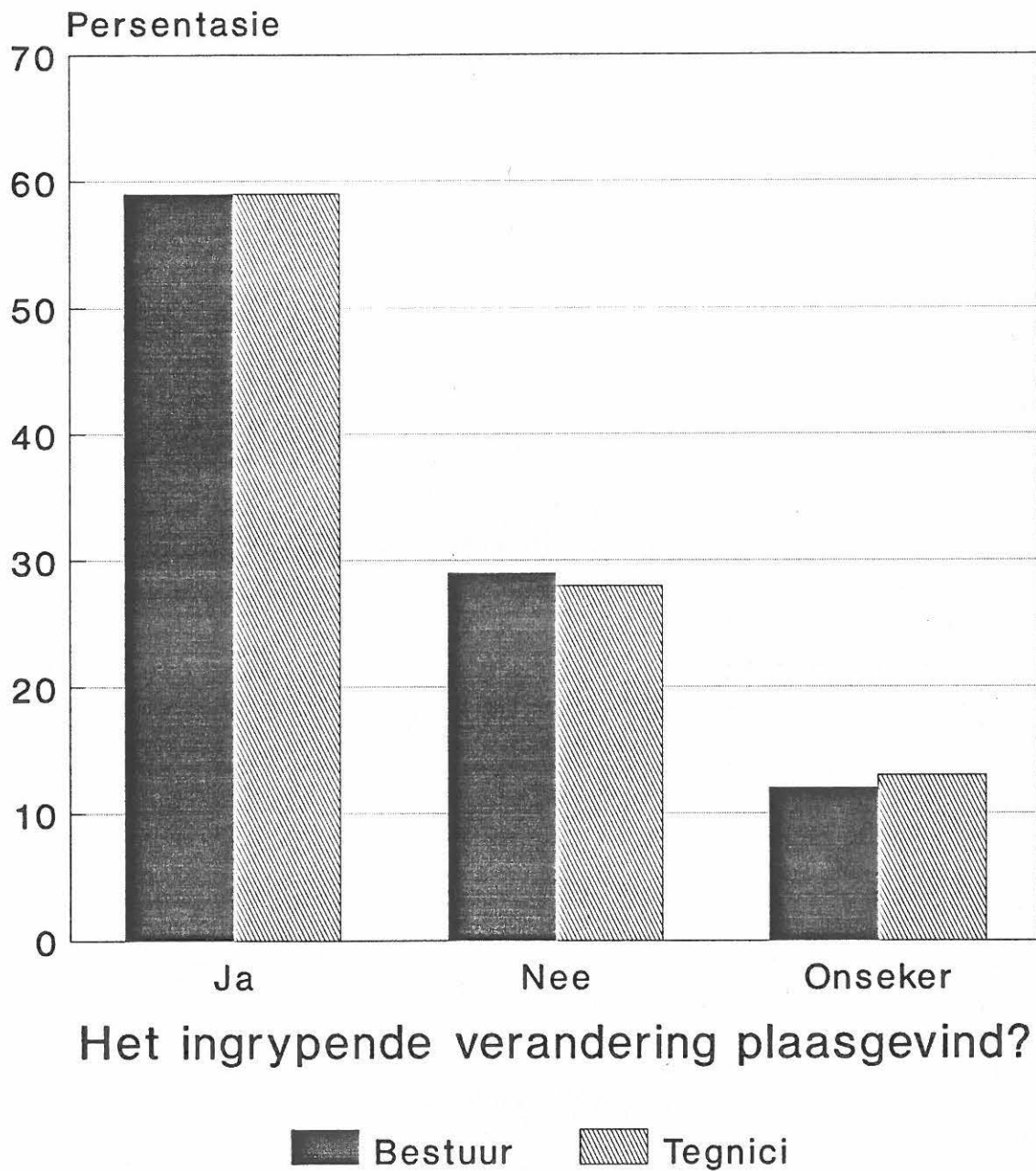
GRAFIEK 14

GEBRUIK VAN VERRASSINGSELEMENT
T.O.V. INLIGTINGVERSKAFFING



ALLE RESPONDENTE

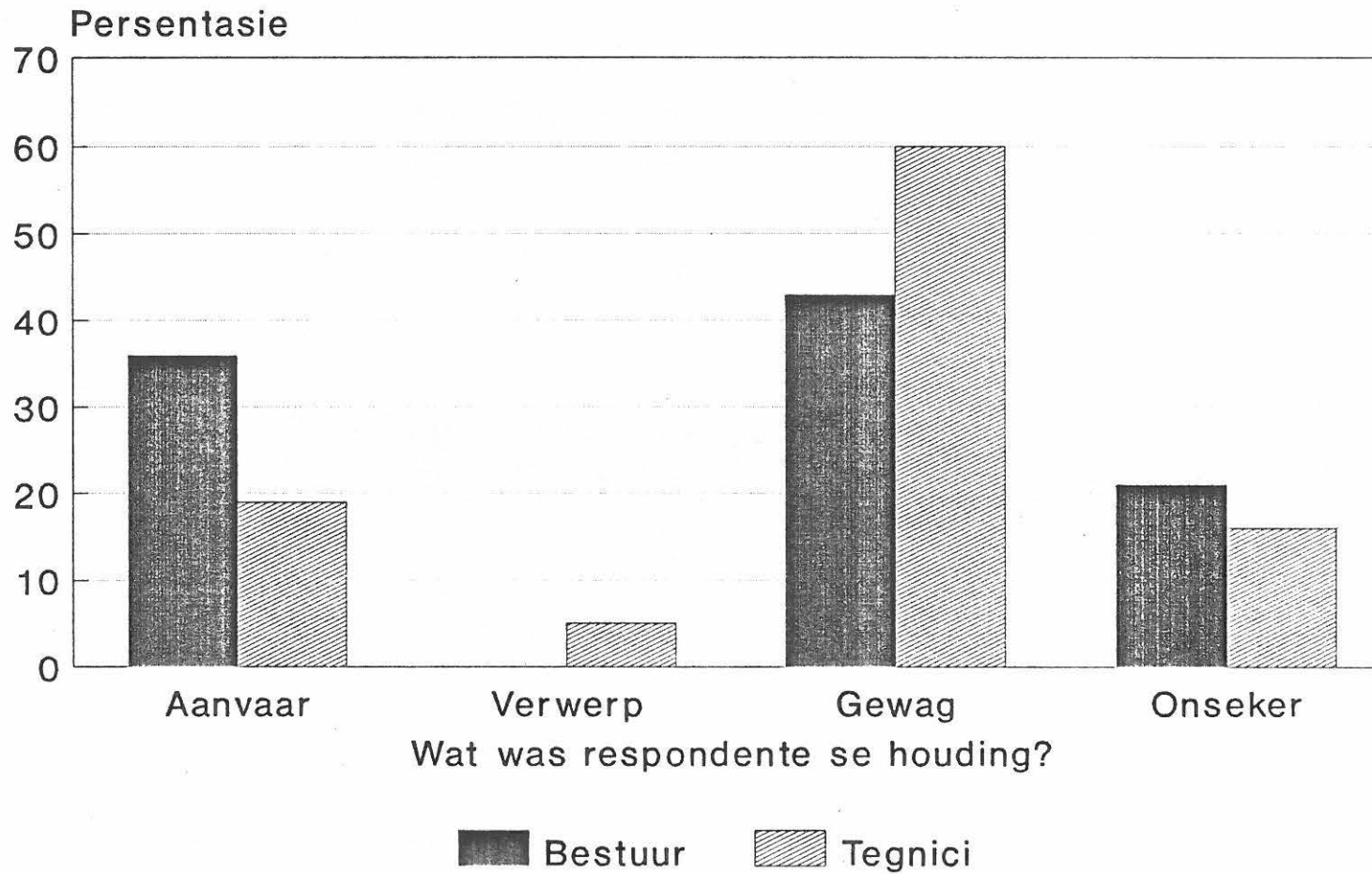
GRAFIEK 15 VERANDERING A.G.V. RASIONALISASIE



SLEGS BESTUUR EN TEGNICI
ADMIN. EN HELPERS NIE GERAAK NIE

GRAFIEK 16

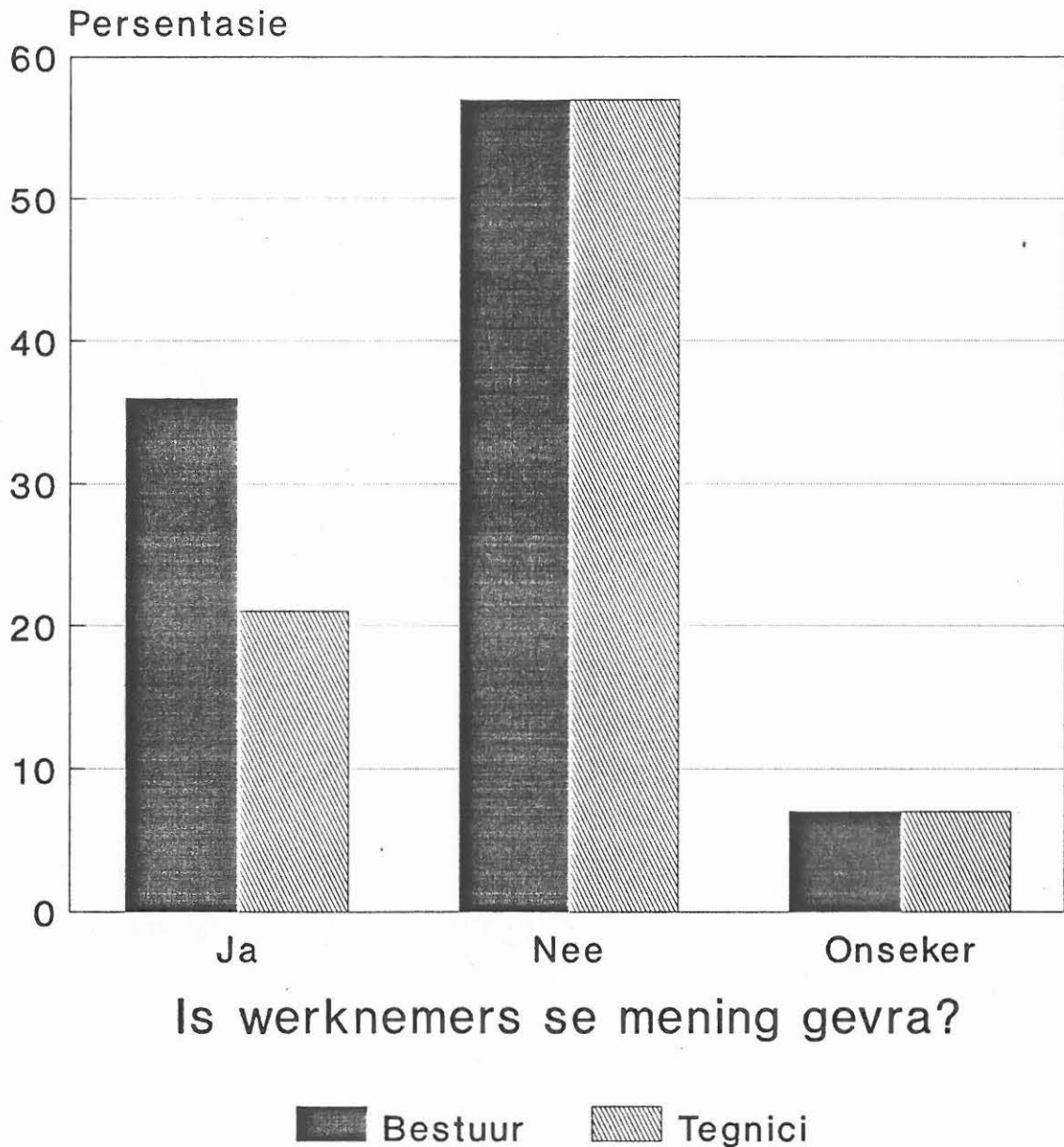
HOUDING TEENOOR RASIONALISASIE



SLEGS BESTUUR EN TEGNICI
HELPERS NIE GERAAK NIE

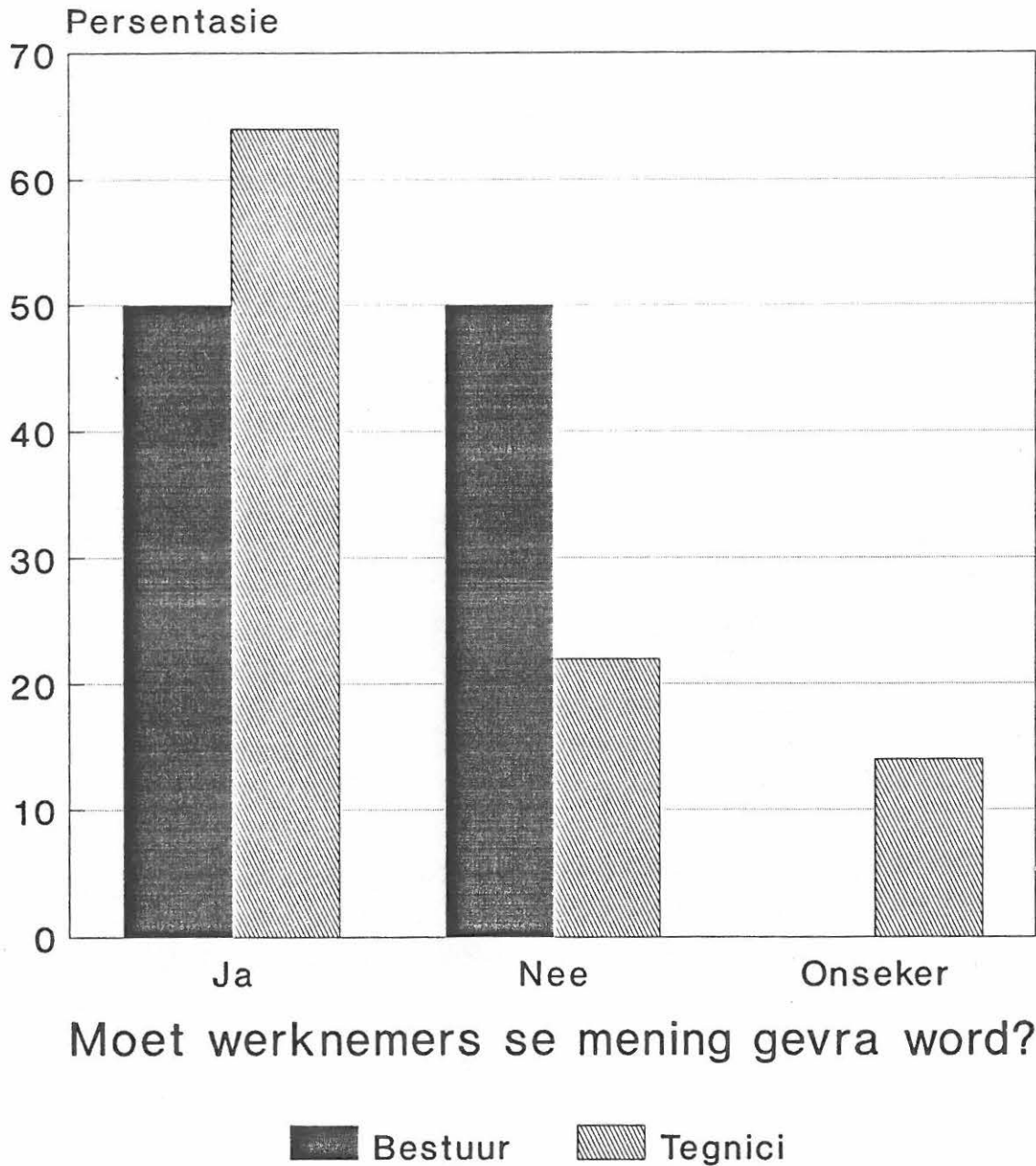
GRAFIEK 17

RAADPLEGING DEUR BESTUUR INSAKE RASIONALISASIE



SLEGS BESTUUR EN TEGNICI
ADMIN. EN HELPERS NIE GERAAK NIE

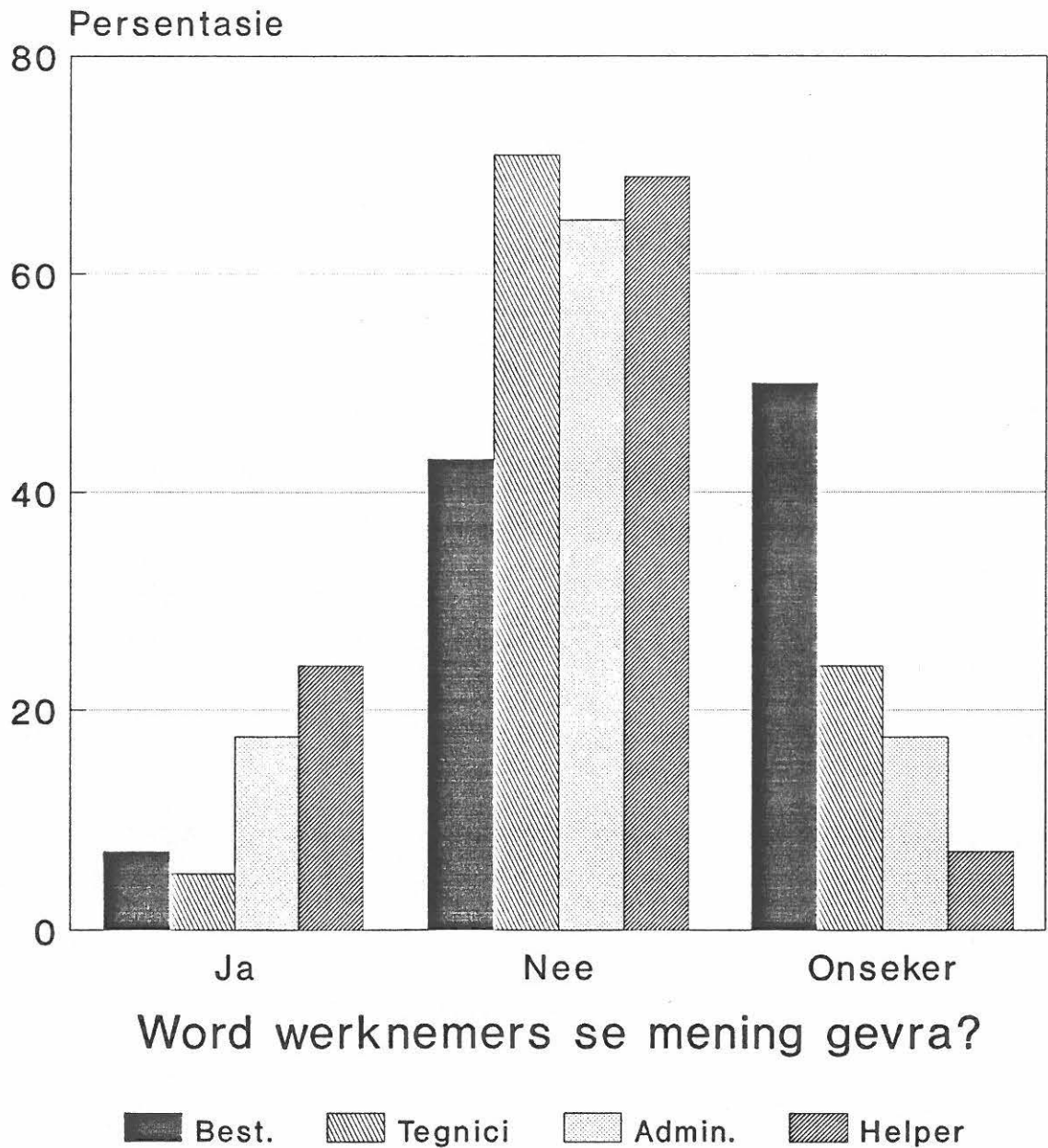
GRAFIEK 18 RAADPLEGING DEUR BESTUUR



SLEGS BESTUUR EN TEGNICI
ADMIN. EN HELPERS NIE GERAAK NIE

GRAFIEK 19

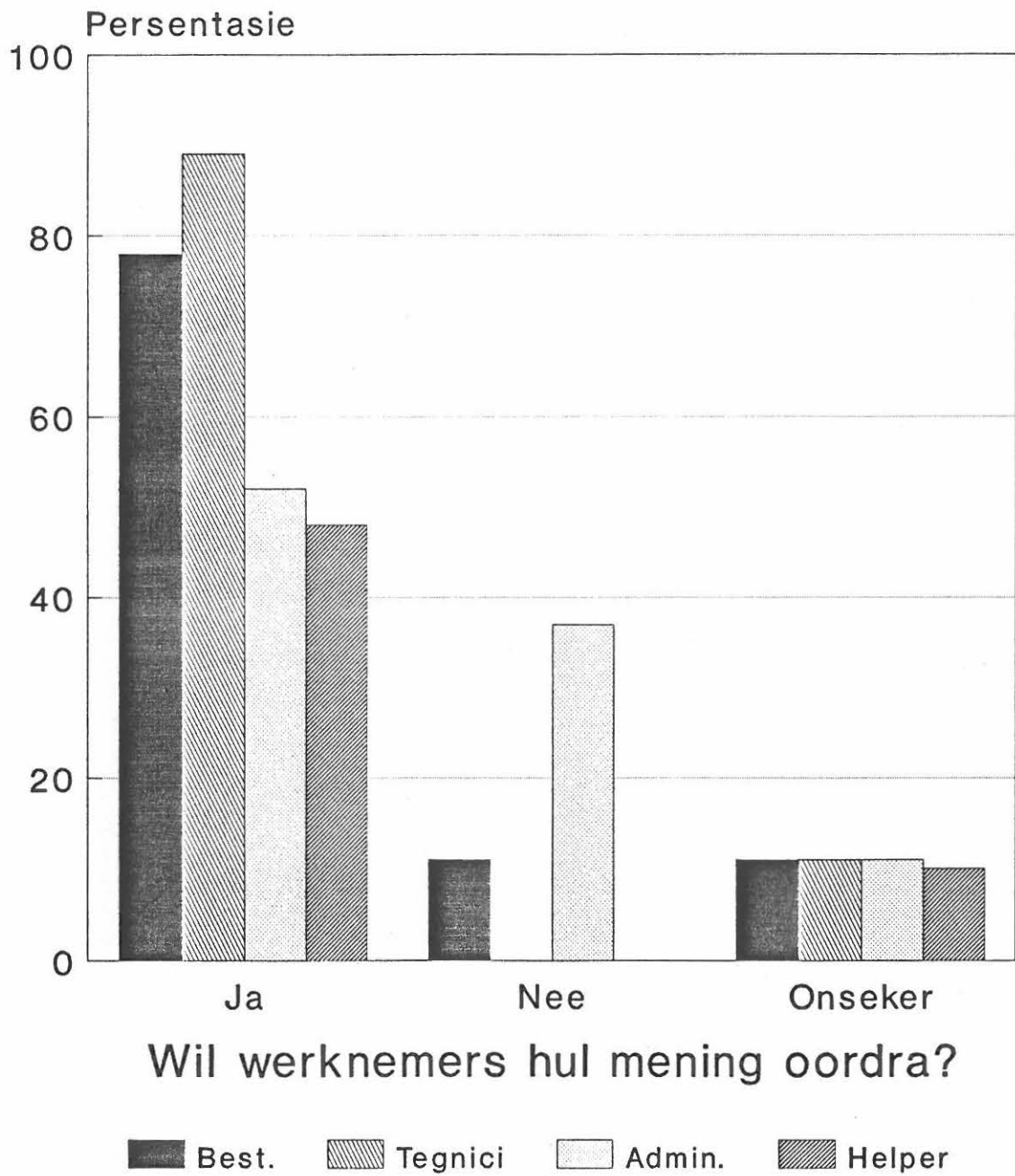
RAADPLEGING DEUR BESTUUR M.B.T. BELANGRIKE VERANDERINGE



ALLE RESPONDENTE

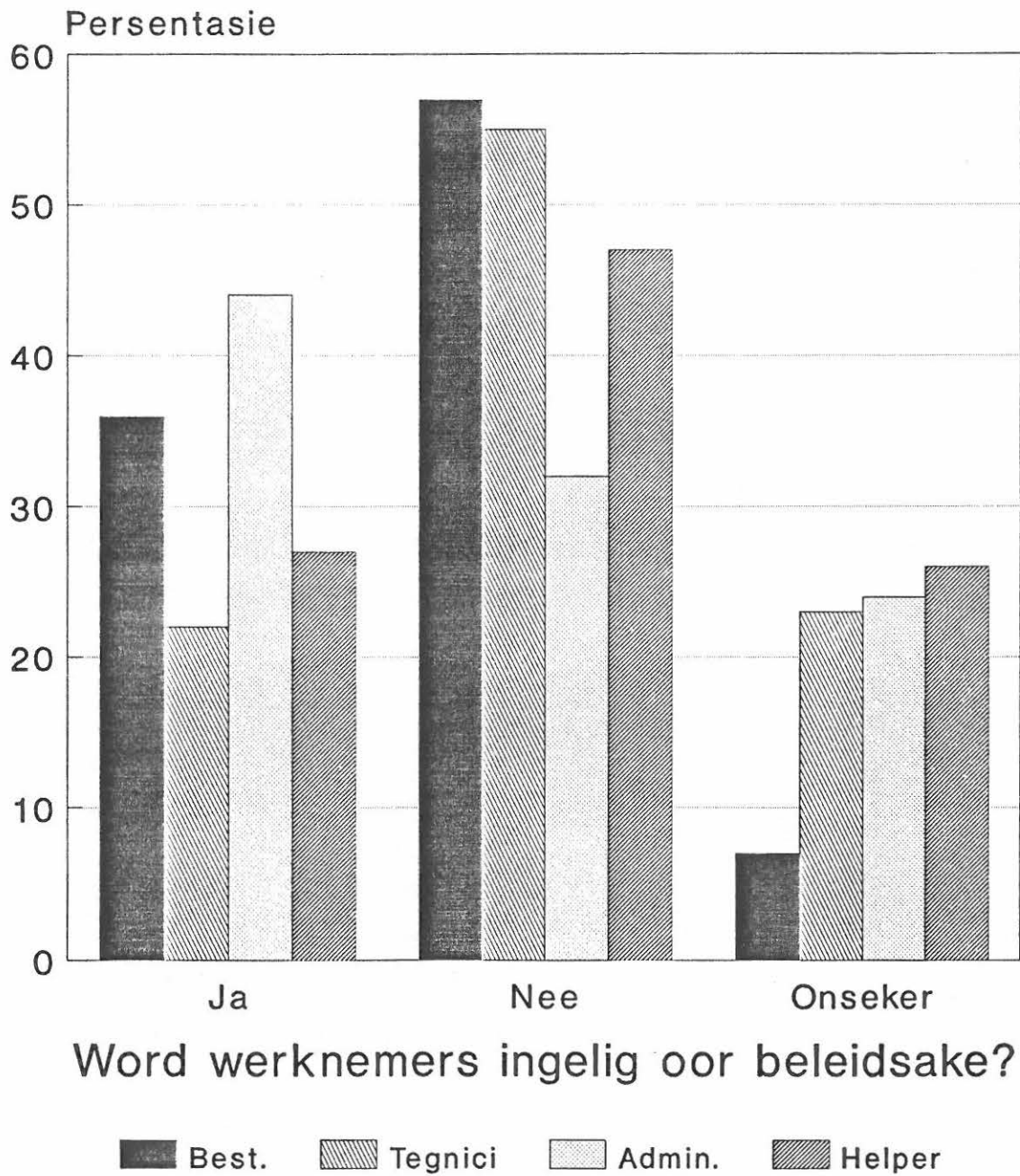
GRAFIEK 20

RAADPLEGING DEUR BESTUUR



ALLE RESPONDENTE

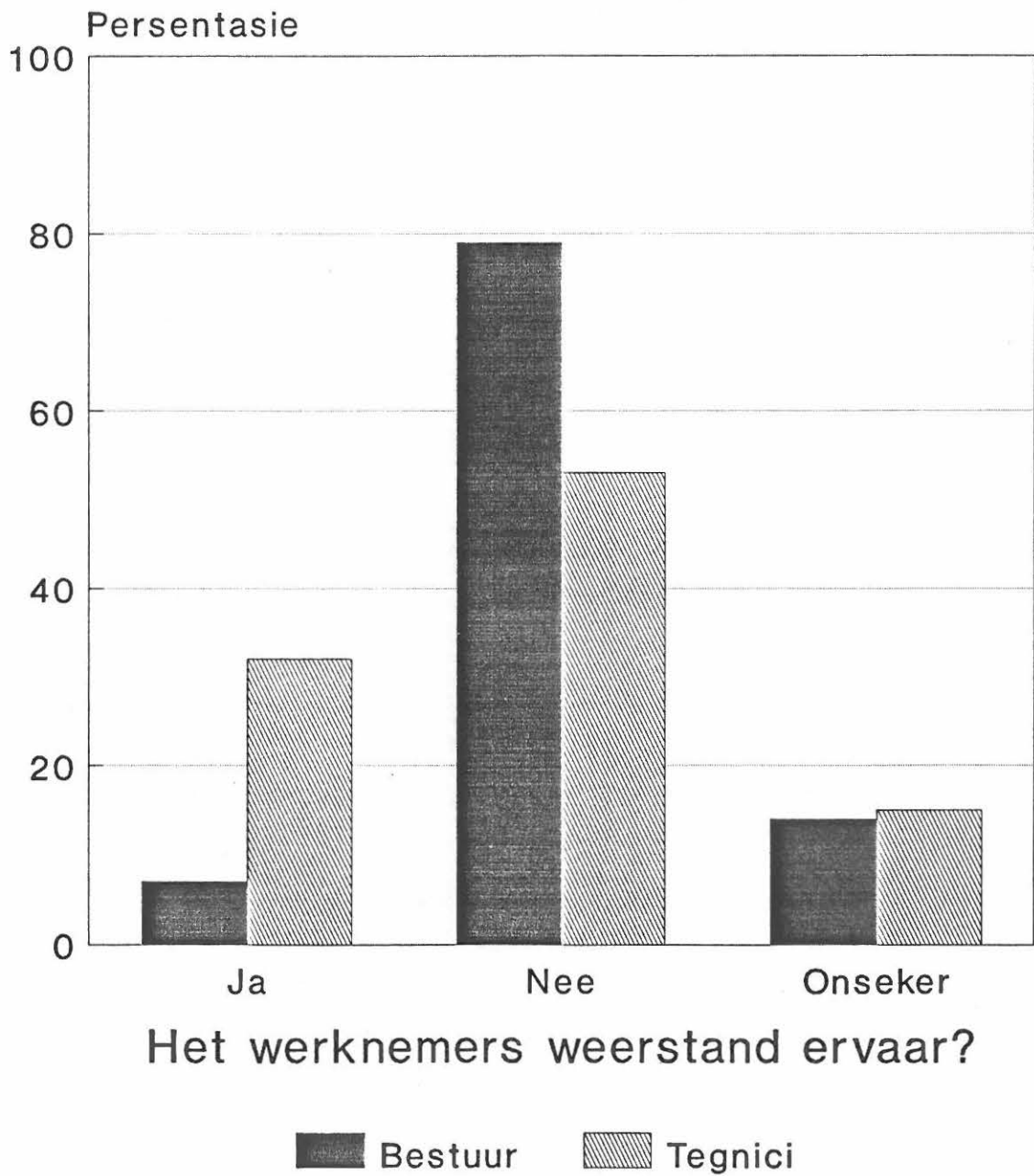
GRAFIEK 21 INLIGTING M.B.T. LANGTERMYNBELEIDSAKE



ALLE RESPONDENTE

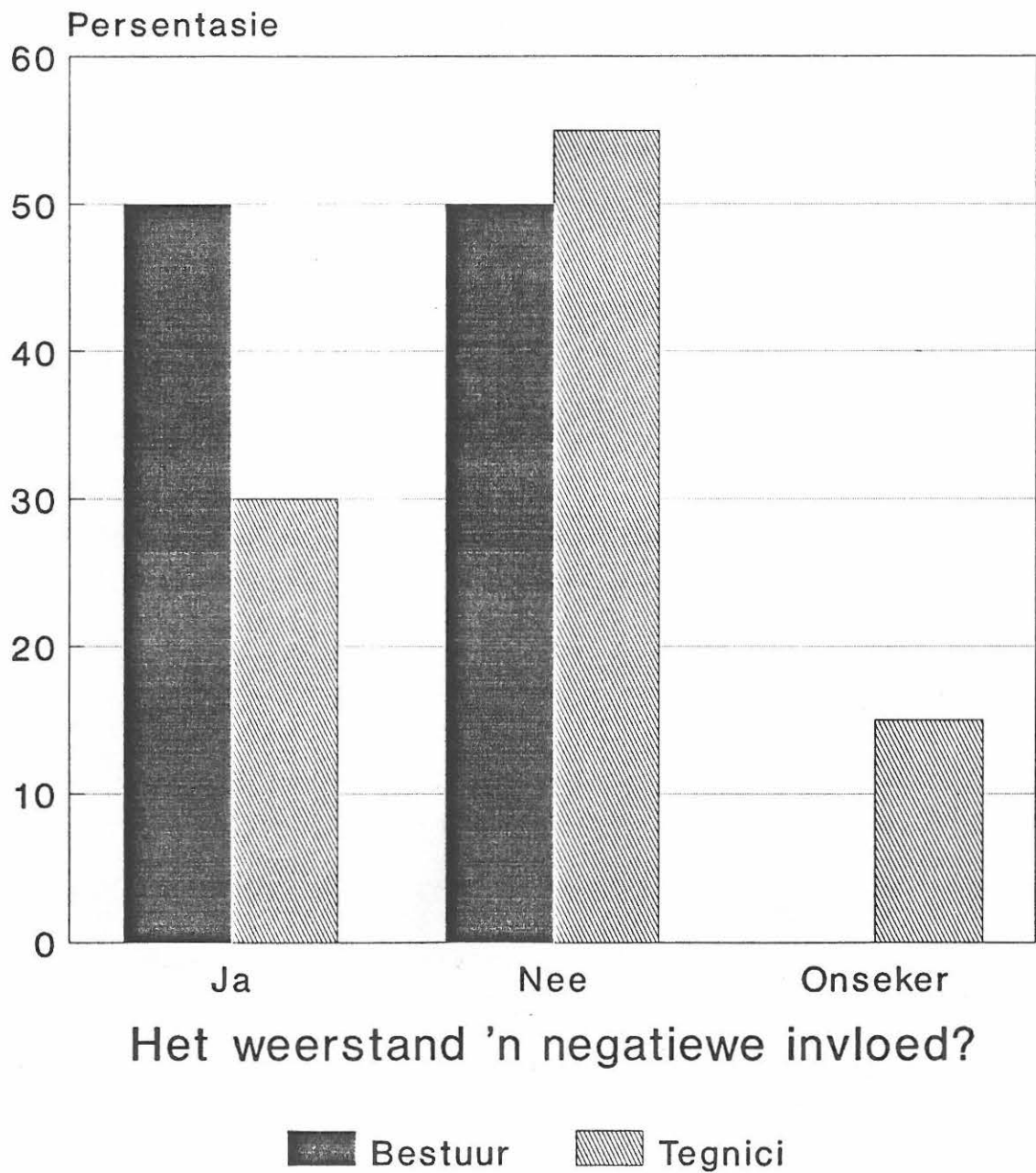
GRAFIEK 22

WEERSTAND



SLEGS BESTUUR EN TEGNICI
ADMIN. EN HELPERS NIE GERAAK NIE

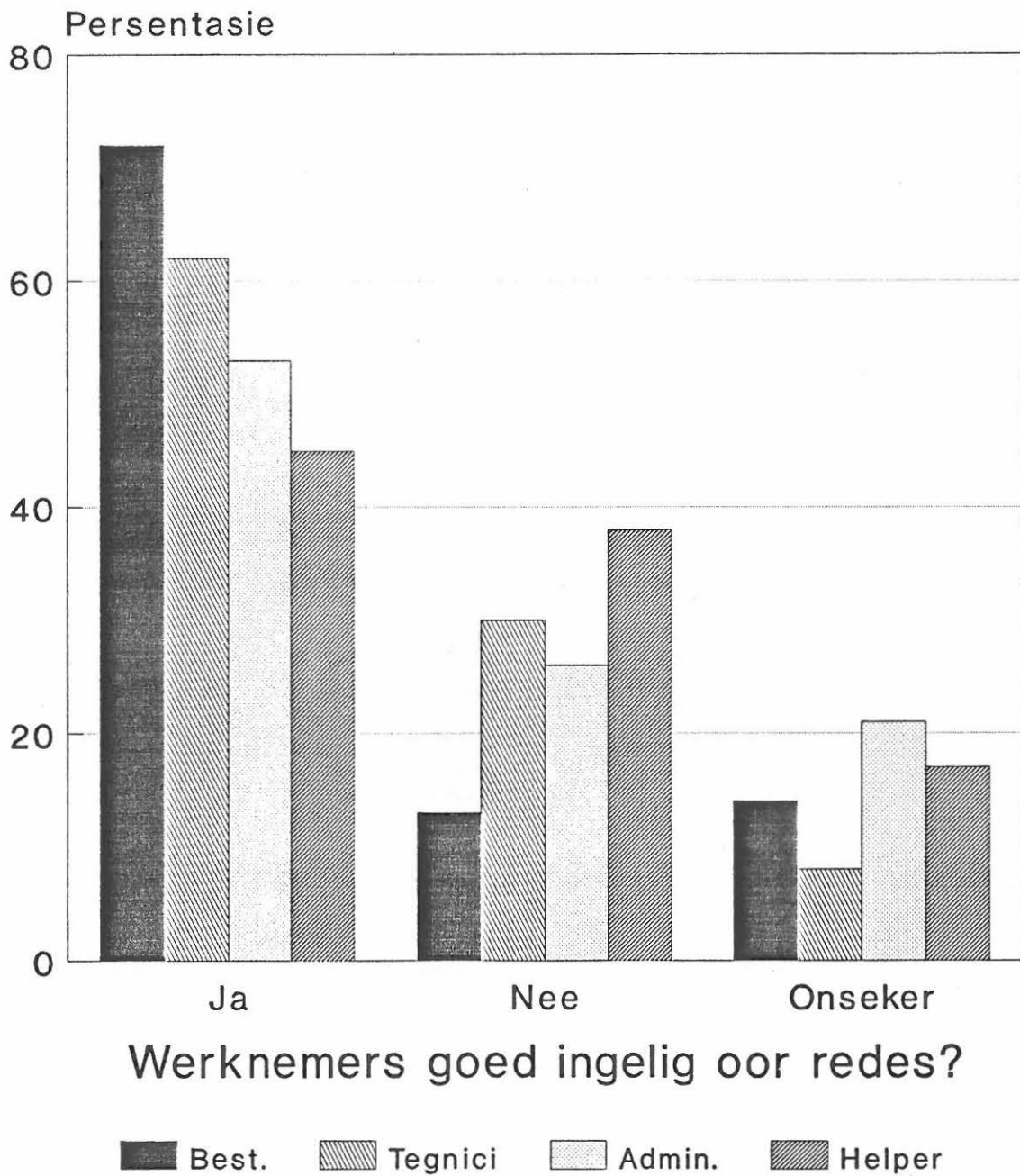
GRAFIEK 23 NEGATIEWE INVLOED M.B.T. WEERSTAND



SLEGS BESTUUR EN TEGNICI
ADMIN. EN HELPERS NIE GERAAK NIE

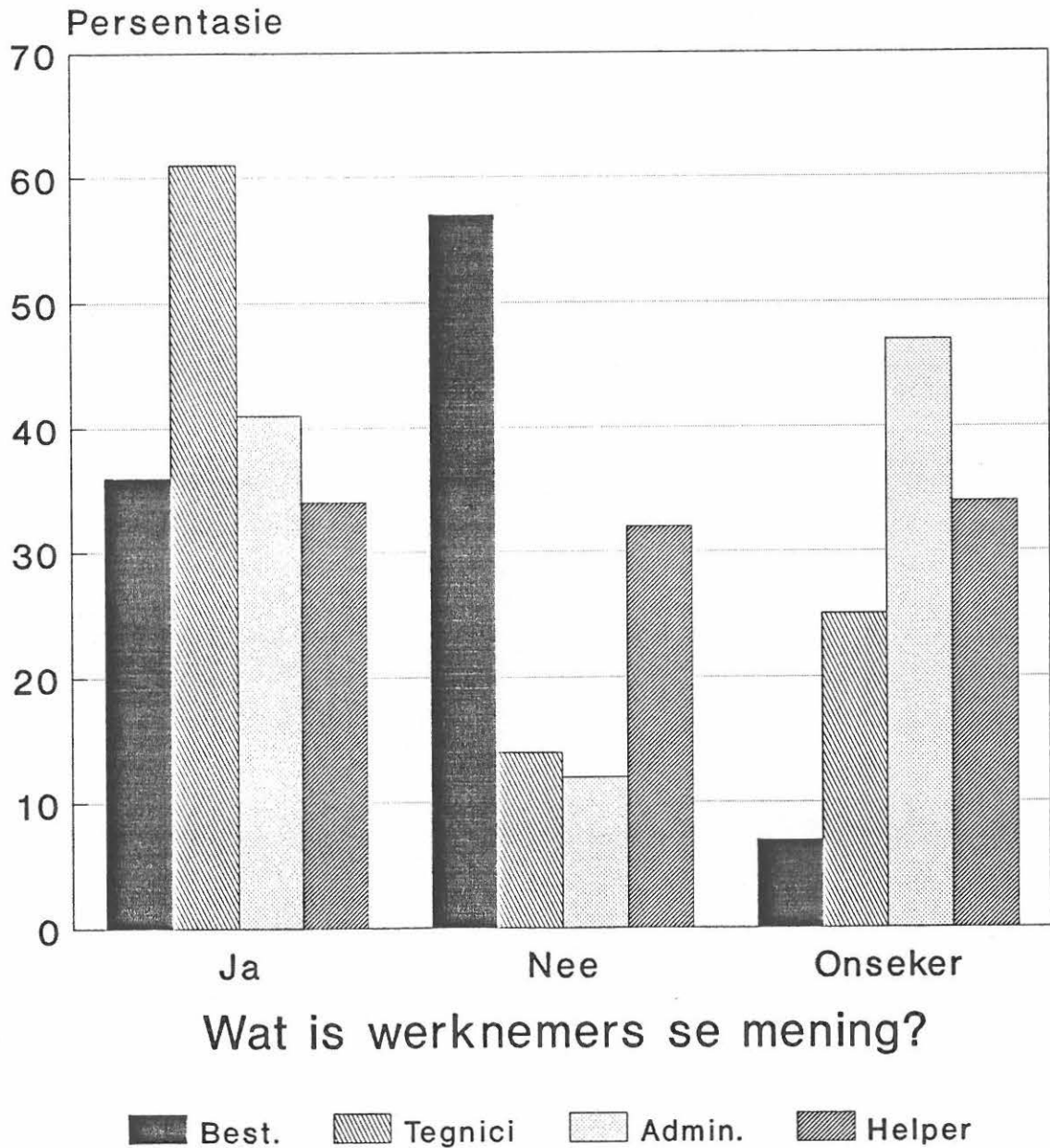
GRAFIEK 24

INLIGTING INSAKE KORPORATISERING



ALLE RESPONDENTE

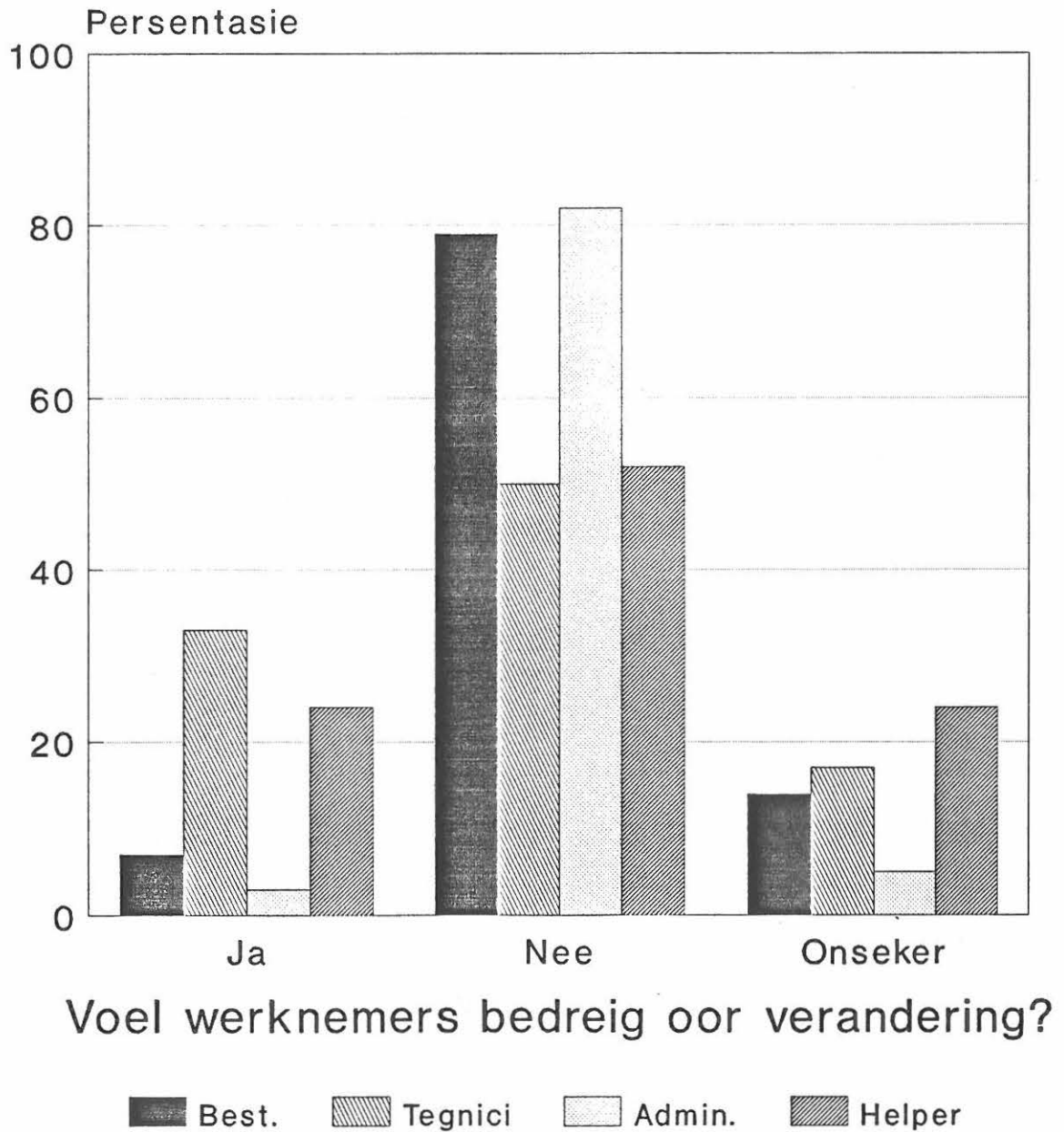
GRAFIEK 25 VERBAND TUSSEN RASIONALISASIE EN PRIVATISERING



ALLE RESPONDENTE

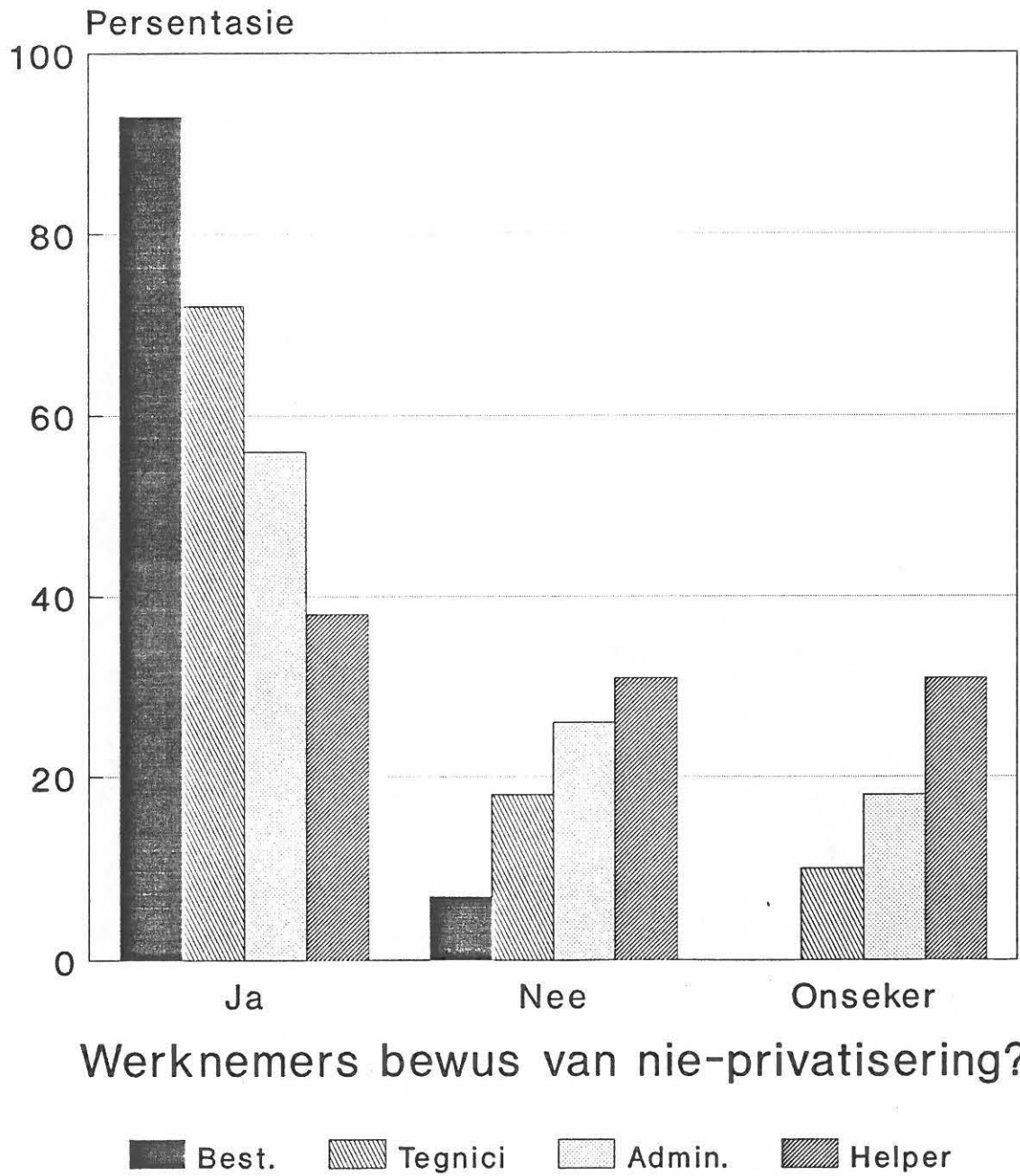
GRAFIEK 26

WERKNEMERS SE GEVOEL OOR
GELYKTYDIGE VERANDERINGE



ALLE RESPONDENTE

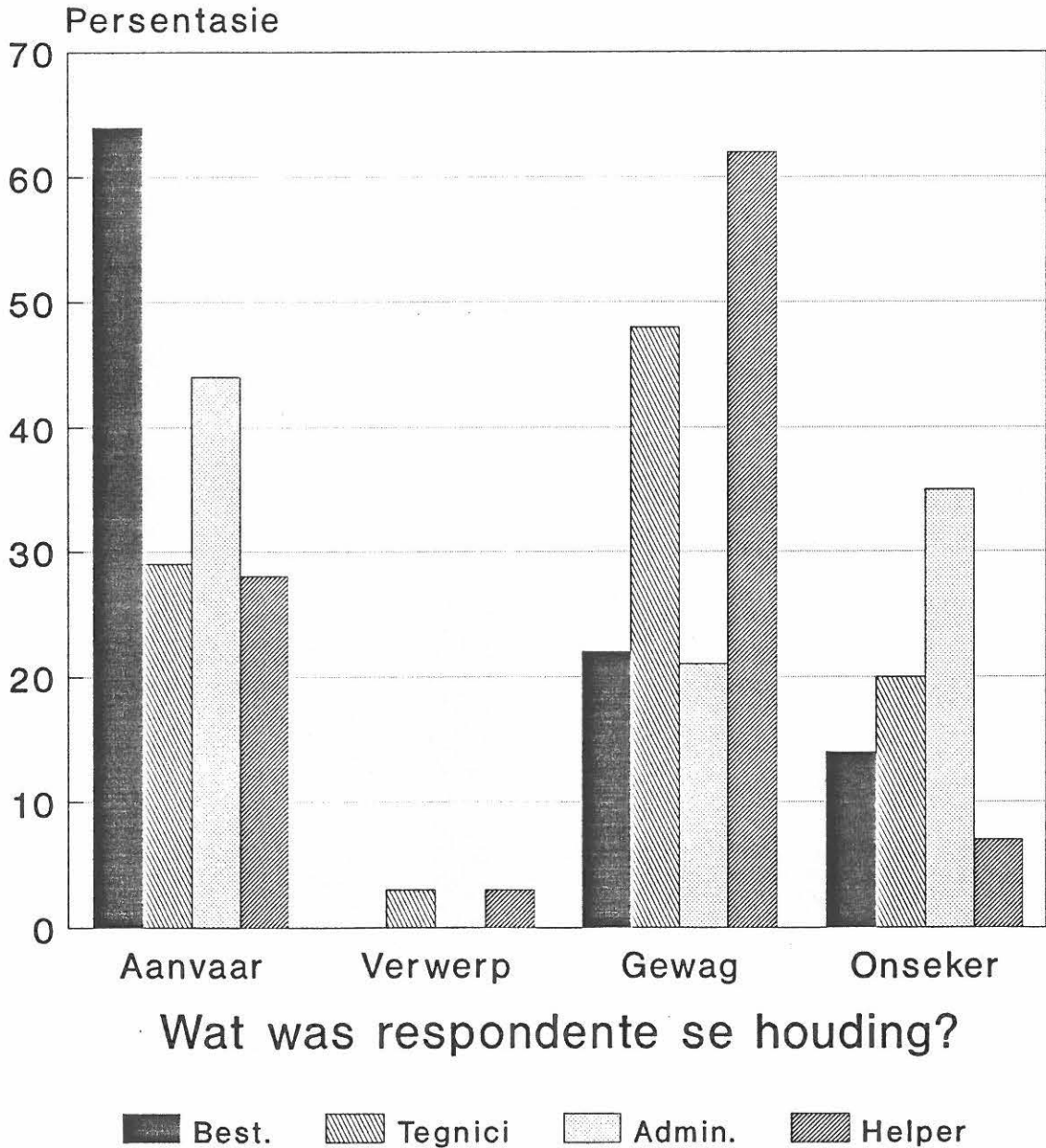
GRAFIEK 27 PRIVATISERING VAN TRANSNET/TRANSTEL



ALLE RESPONDENTE

GRAFIEK 28

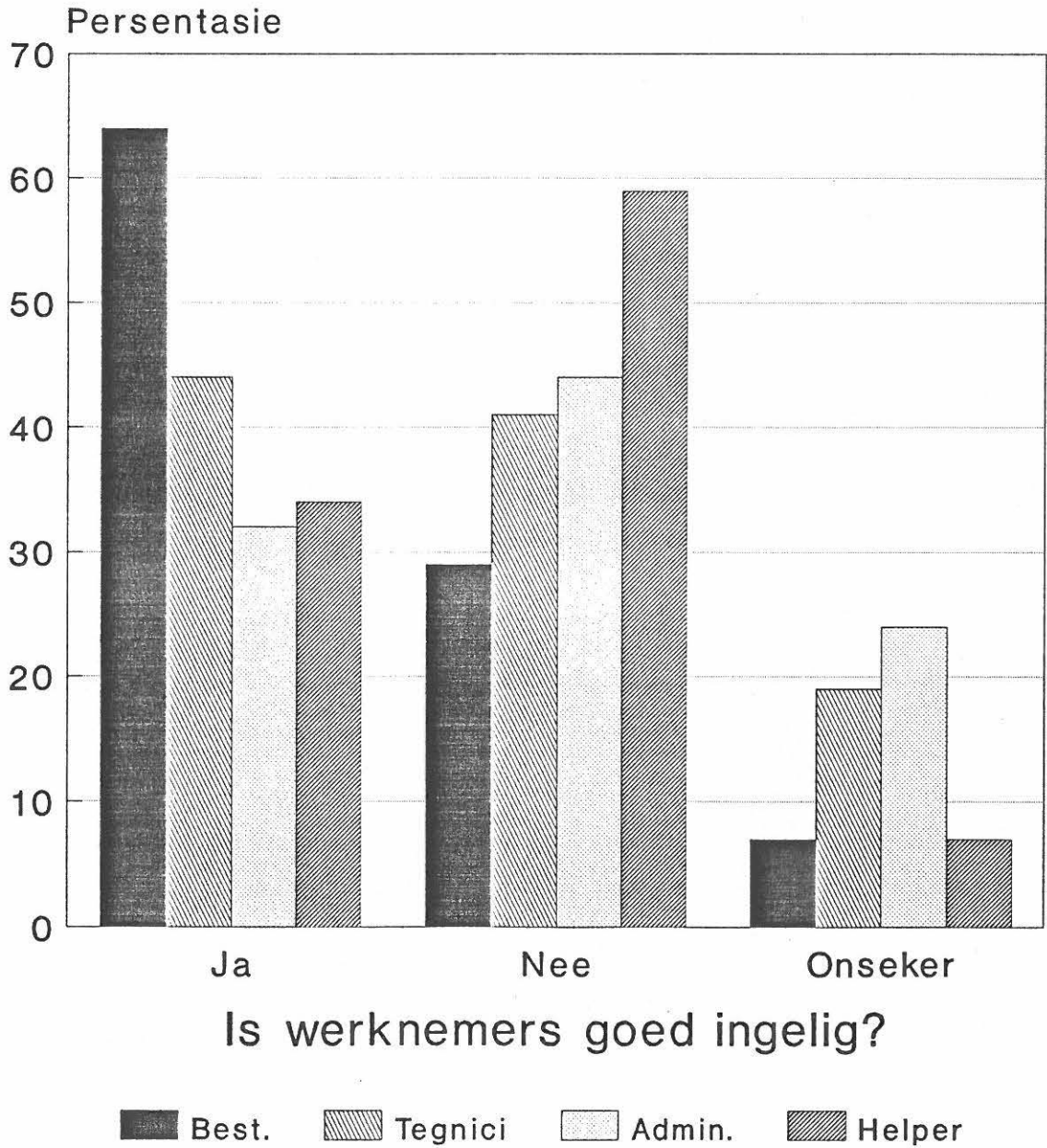
WERKNEMERS SE HOUDING TEENOOR PRIVATISERING



ALLE RESPONDENTE

GRAFIEK 29

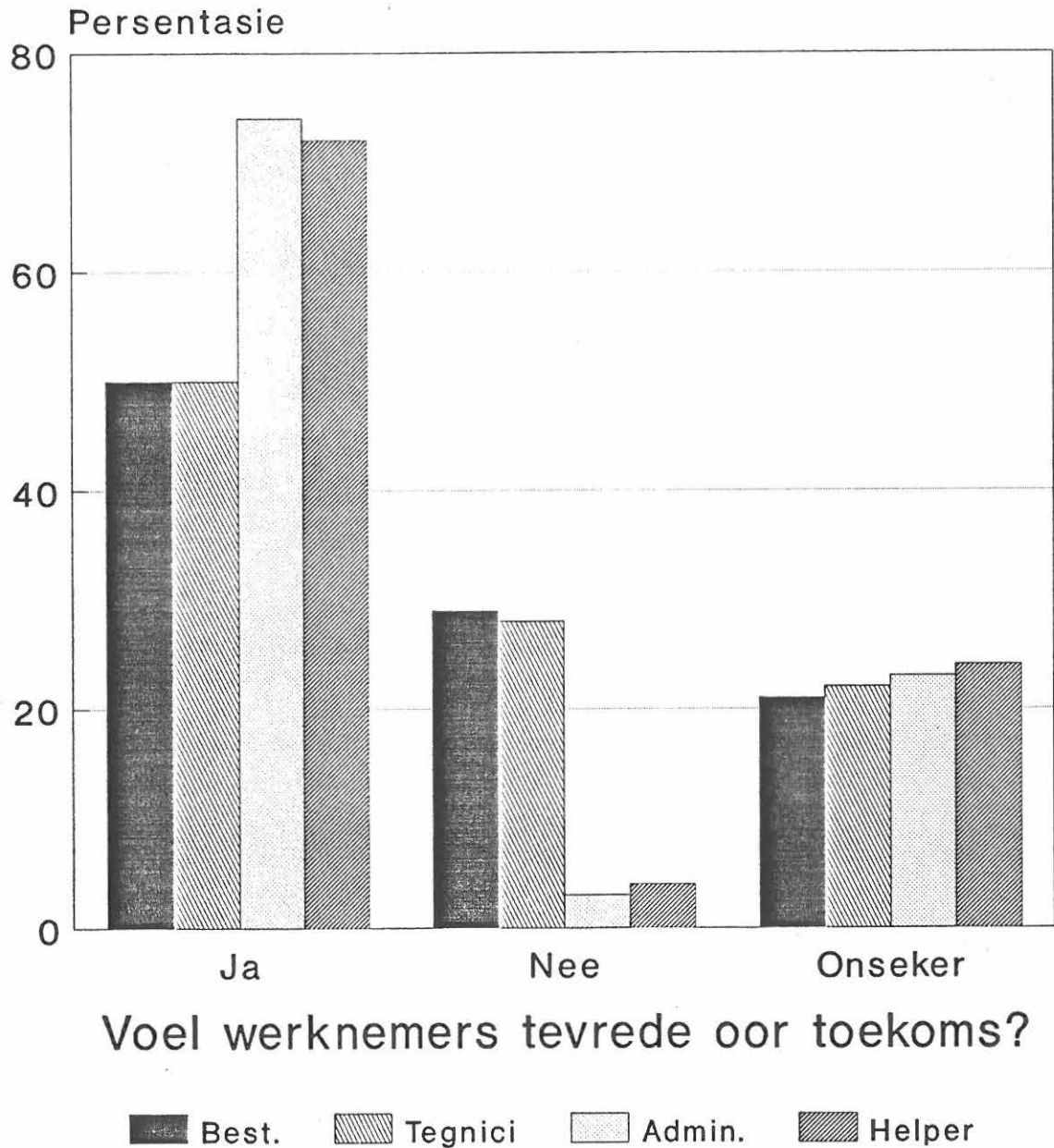
INLIGTING AANGAANDE PRIVATISERING EN KORPORATISERING



ALLE RESPONDENTE

GRAFIEK 30

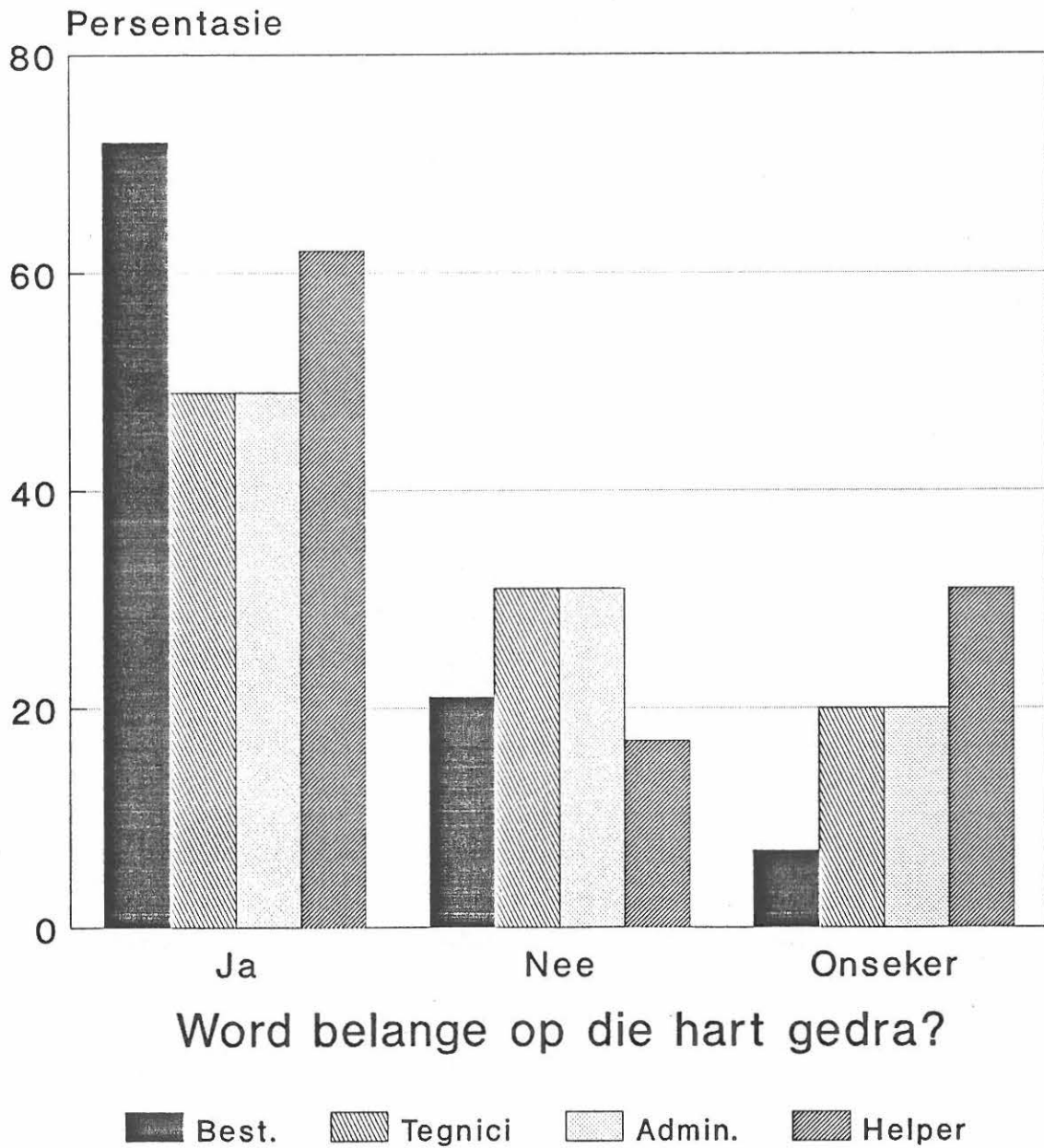
GEVOEL VAN SEKURITEIT ONDER WERKNEMERS



ALLE RESPONDENTE

GRAFIEK 31

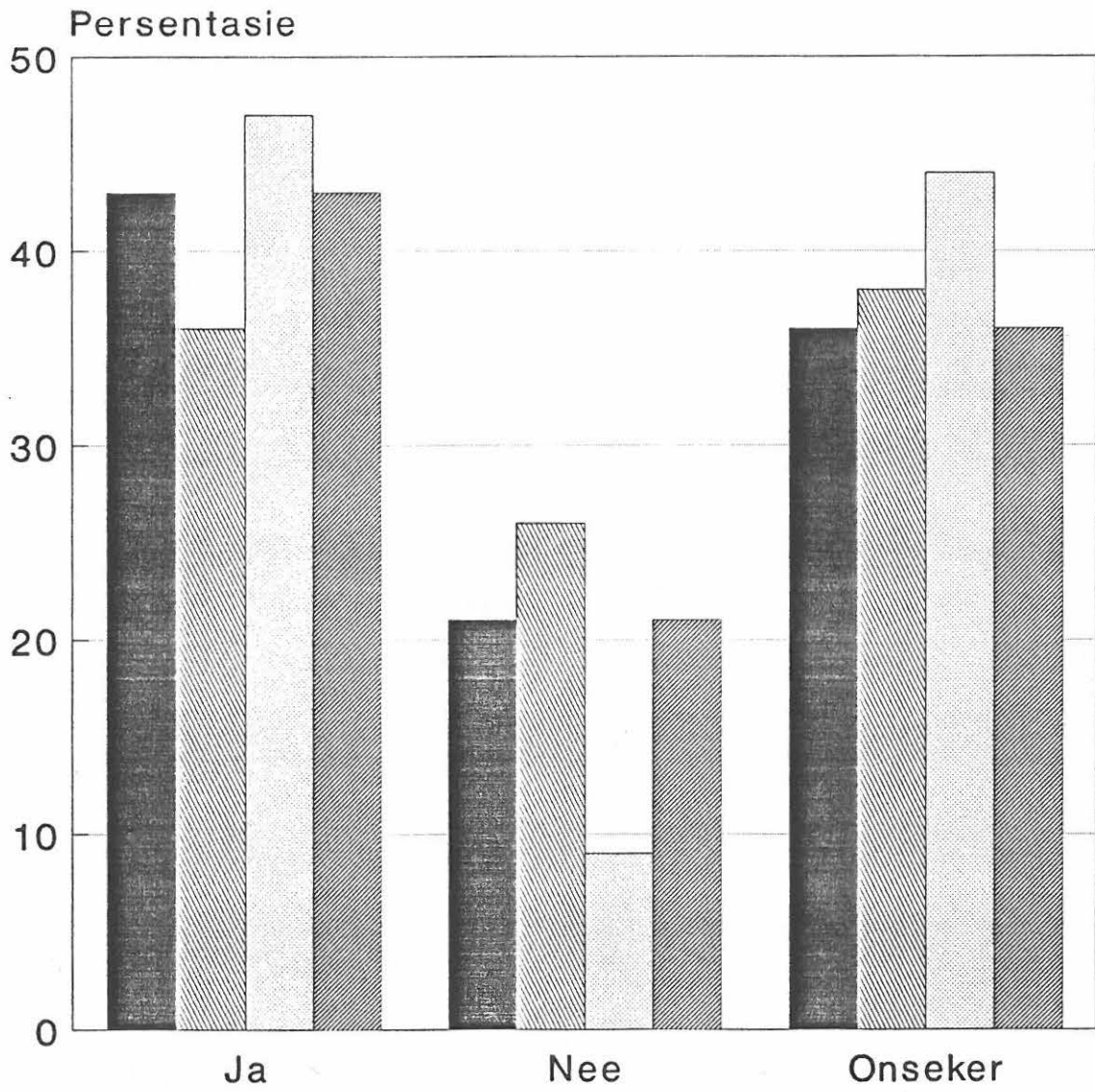
GEVOEL VAN SEKURITEIT ONDER WERKNEMERS



ALLE RESPONDENTE

GRAFIEK 32

GELOOFWAARDIGHEID VAN BESTUUR



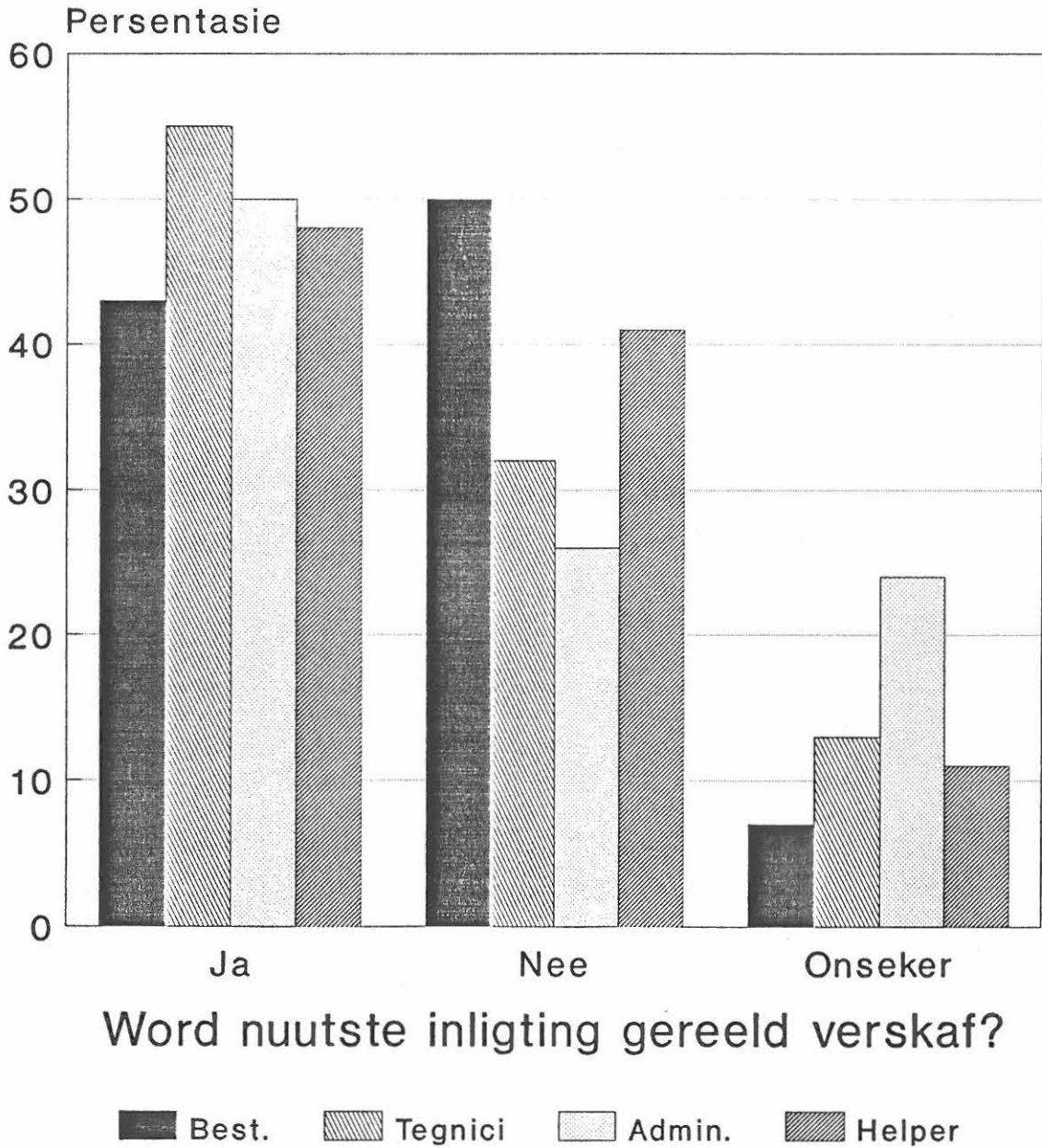
Glo werknemers bestuur se redes?

Best. Tegnici Admin. Helper

ALLE RESPONDENTE

GRAFIEK 33

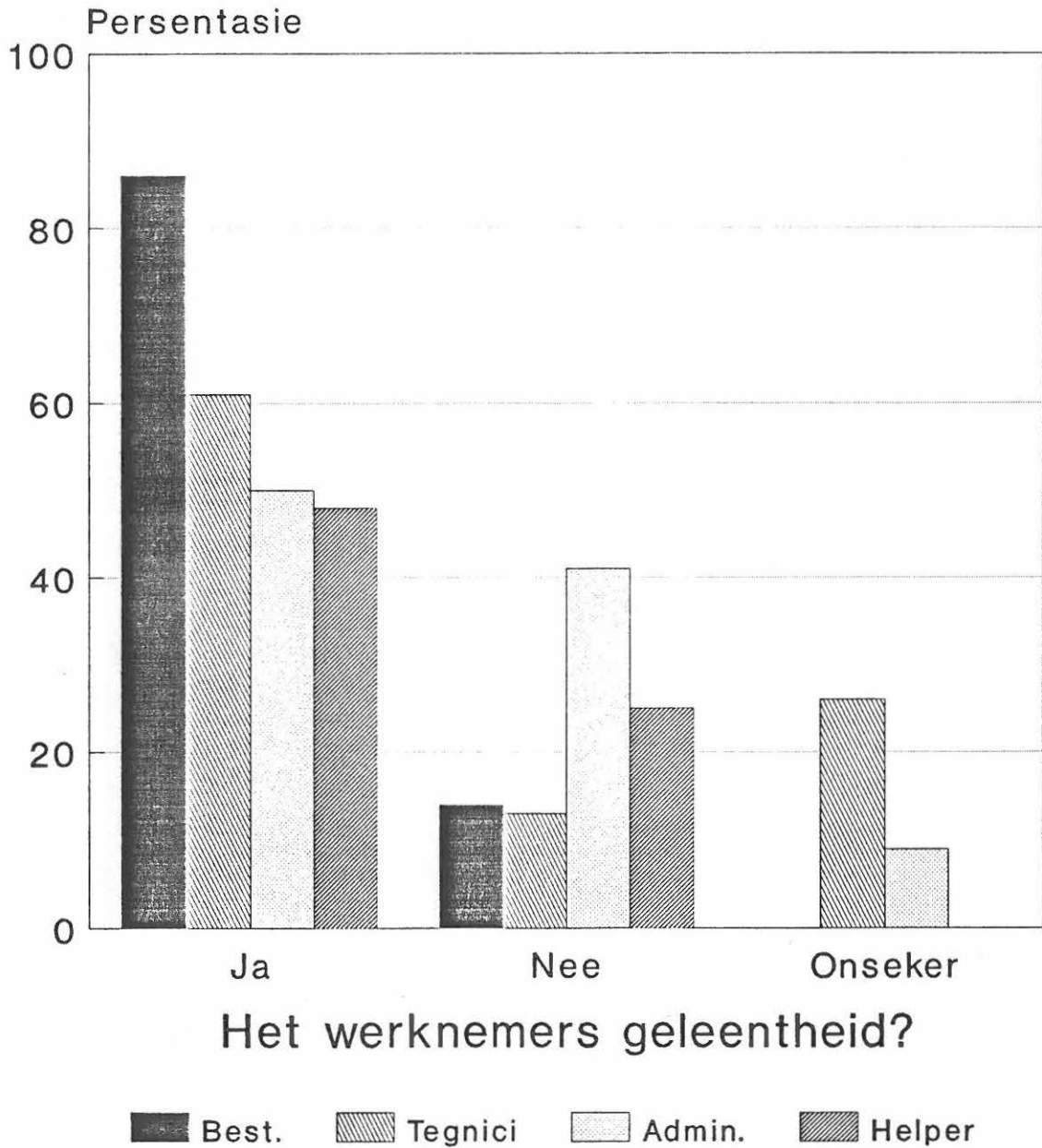
VERSKAFFING VAN INLIGTING AAN WERKNEMERS



ALLE RESPONDENTE

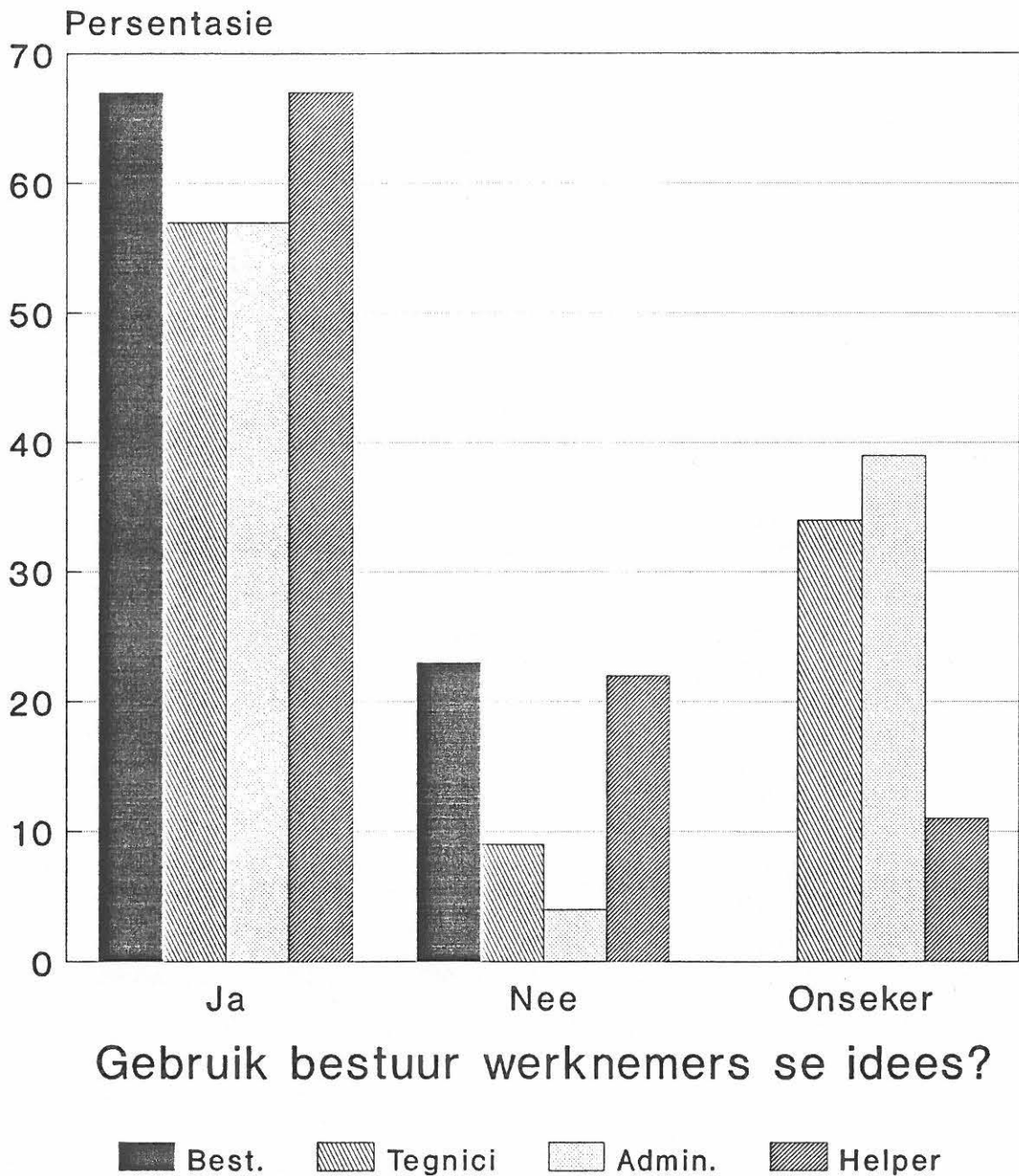
GRAFIEK 34

VOORLEGGING VAN NUWE IDEES AAN BESTUUR



ALLE RESPONDENTE

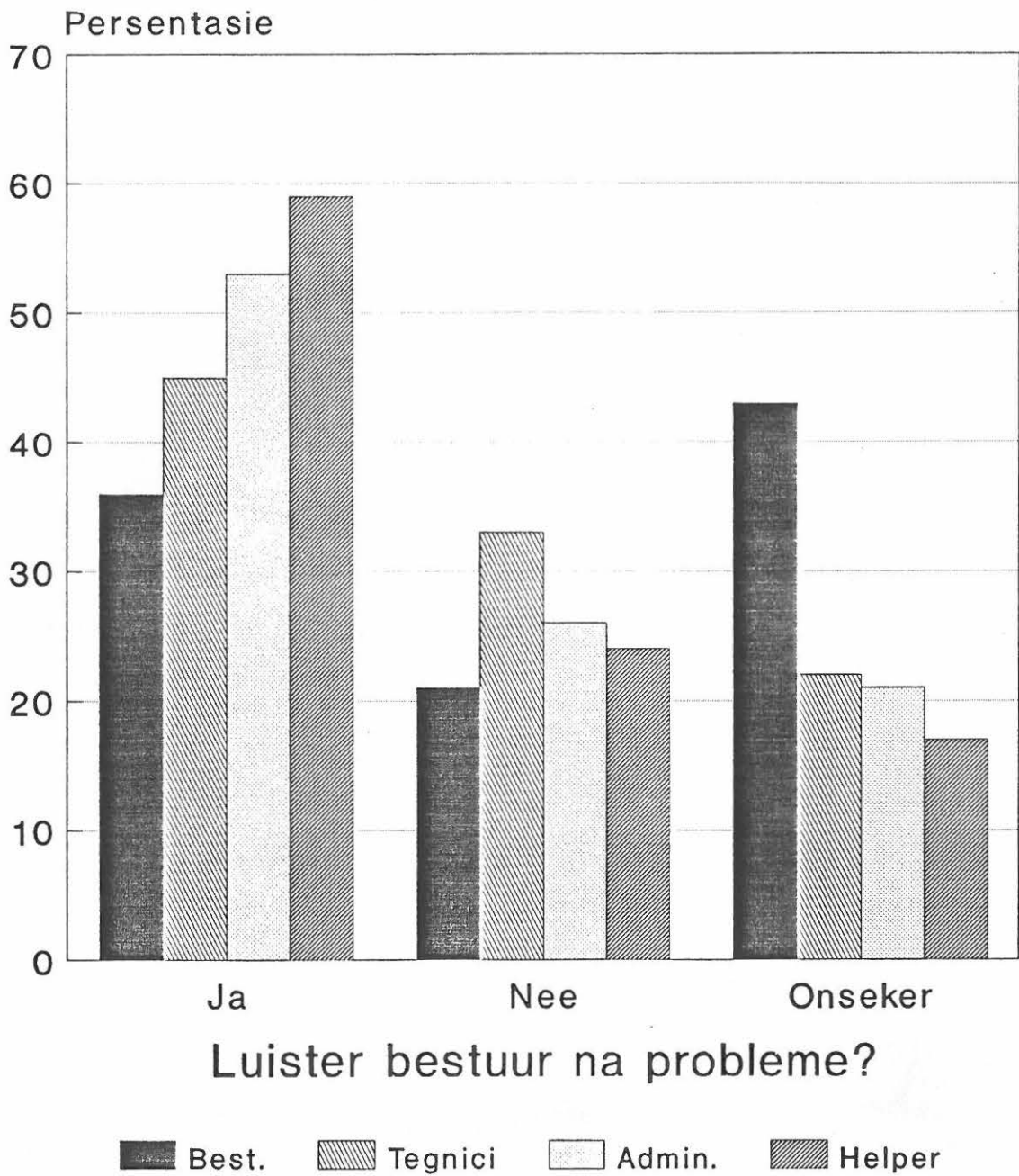
GRAFIEK 35 VOORLEGGING VAN IDEES AAN BESTUUR



ALLE RESPONDENTE

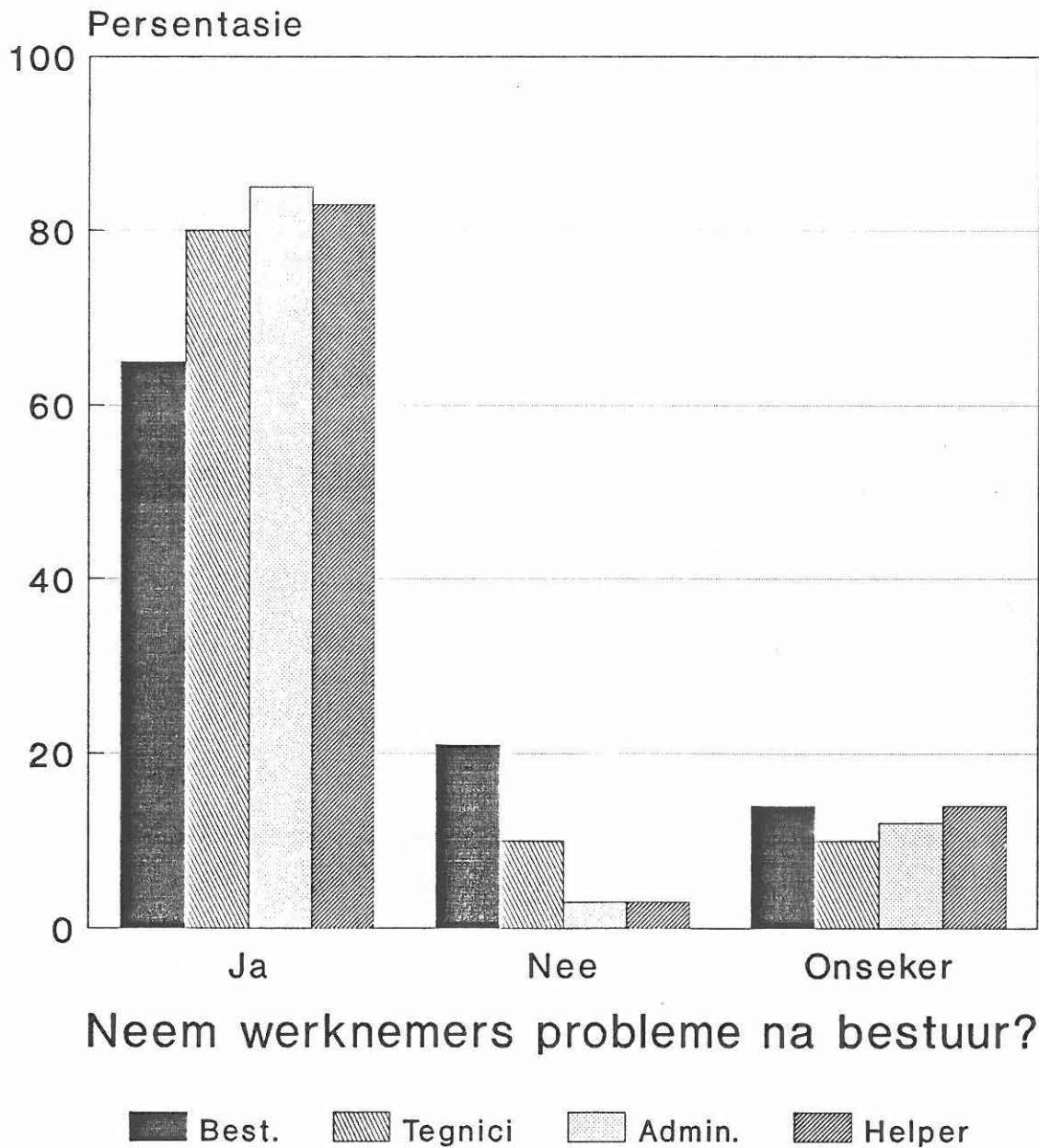
GRAFIEK 36

HANTERING VAN PROBLEME



ALLE RESPONDENTE

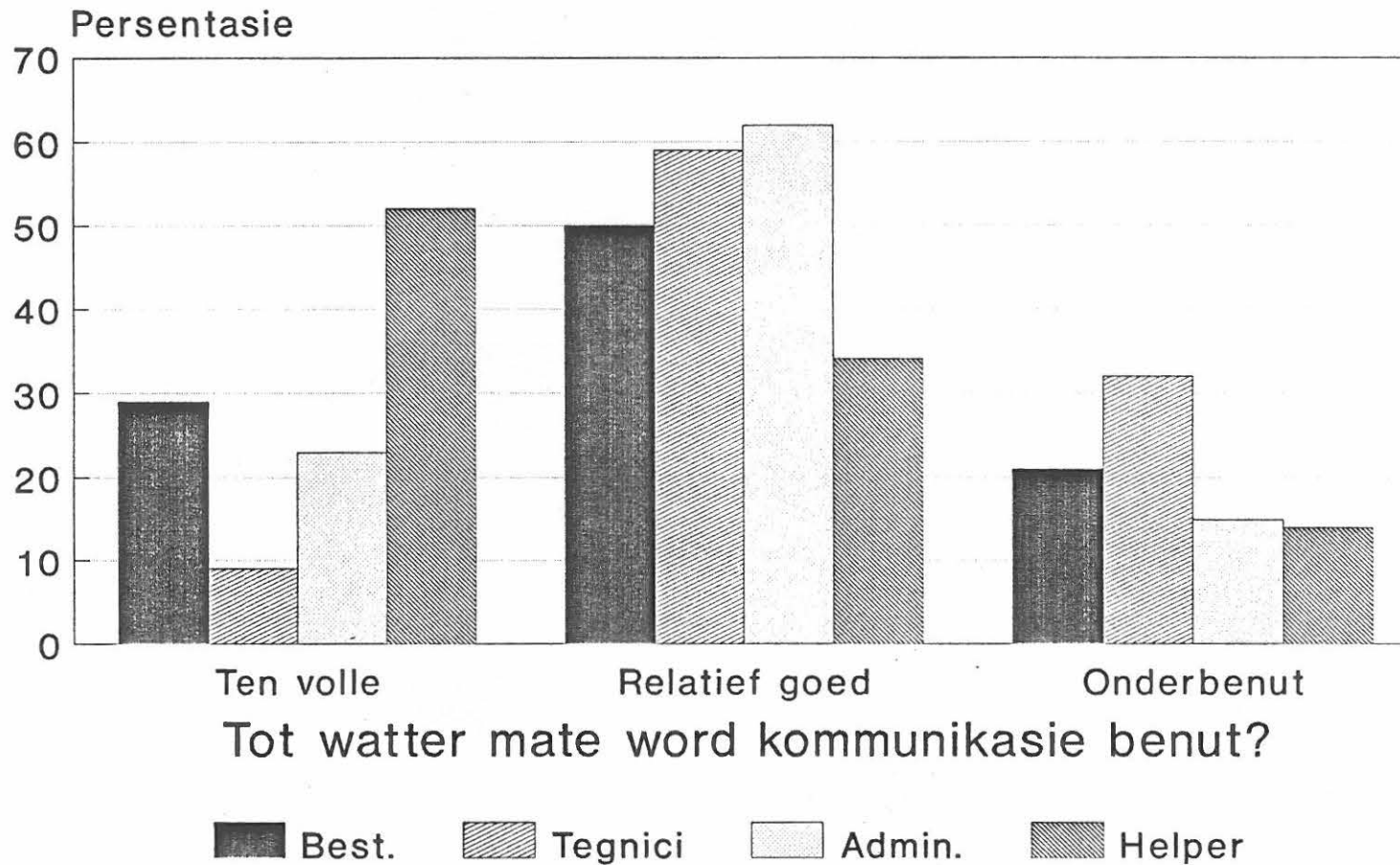
GRAFIEK 37 VRYMOEDIGHEID TUSSEN WERKNEMERS EN BESTUUR



ALLE RESPONDENTE

GRAFIEK 38

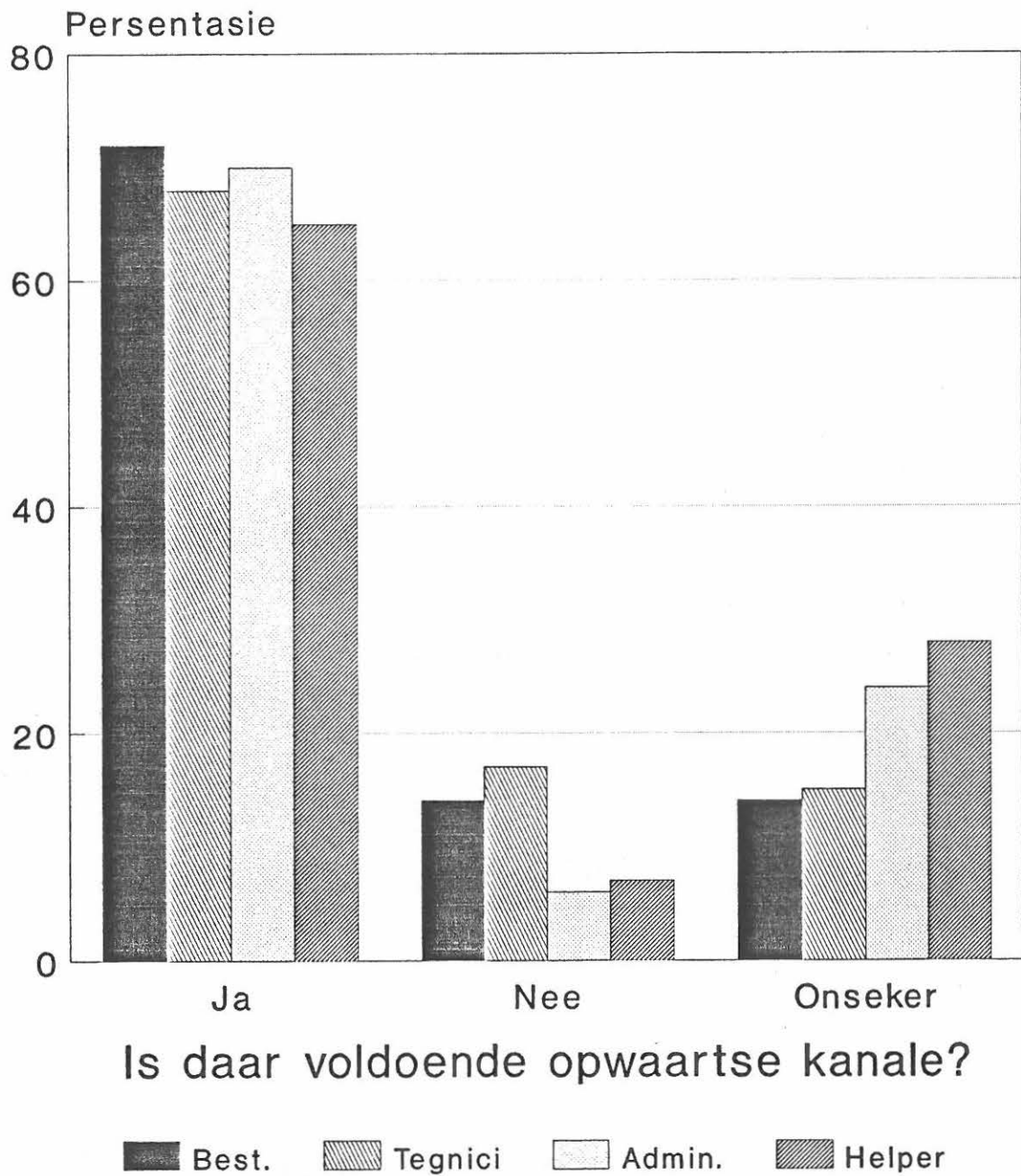
MATE VAN PERSOONLIKE KOMMUNIKASIE TUSSEN WERKNEMERS EN BESTUUR



ALLE RESPONDENTE

GRAFIEK 39

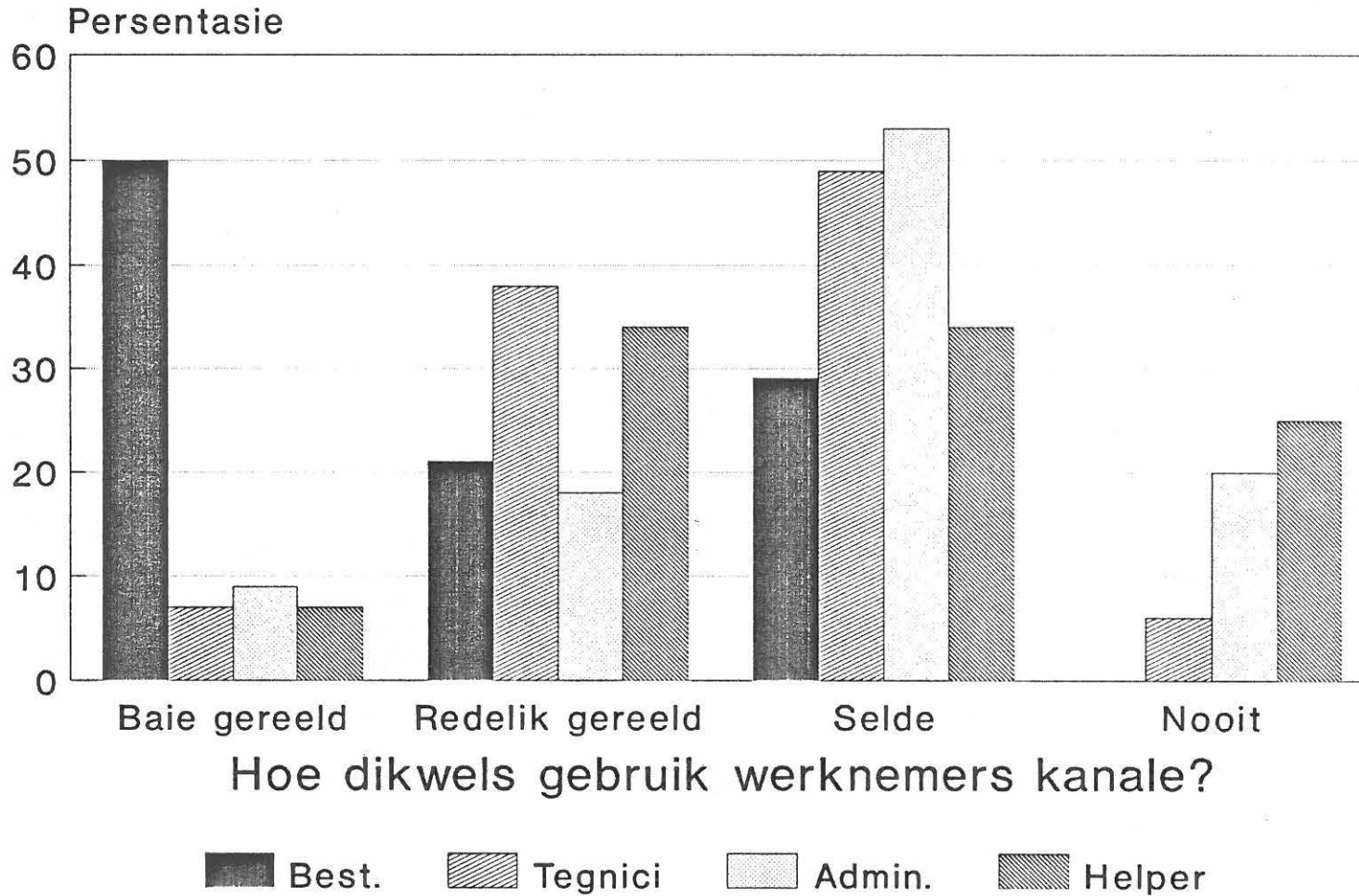
OPWAARTSE KOMMUNIKASIEKANALE



ALLE RESPONDENTE

GRAFIEK 40

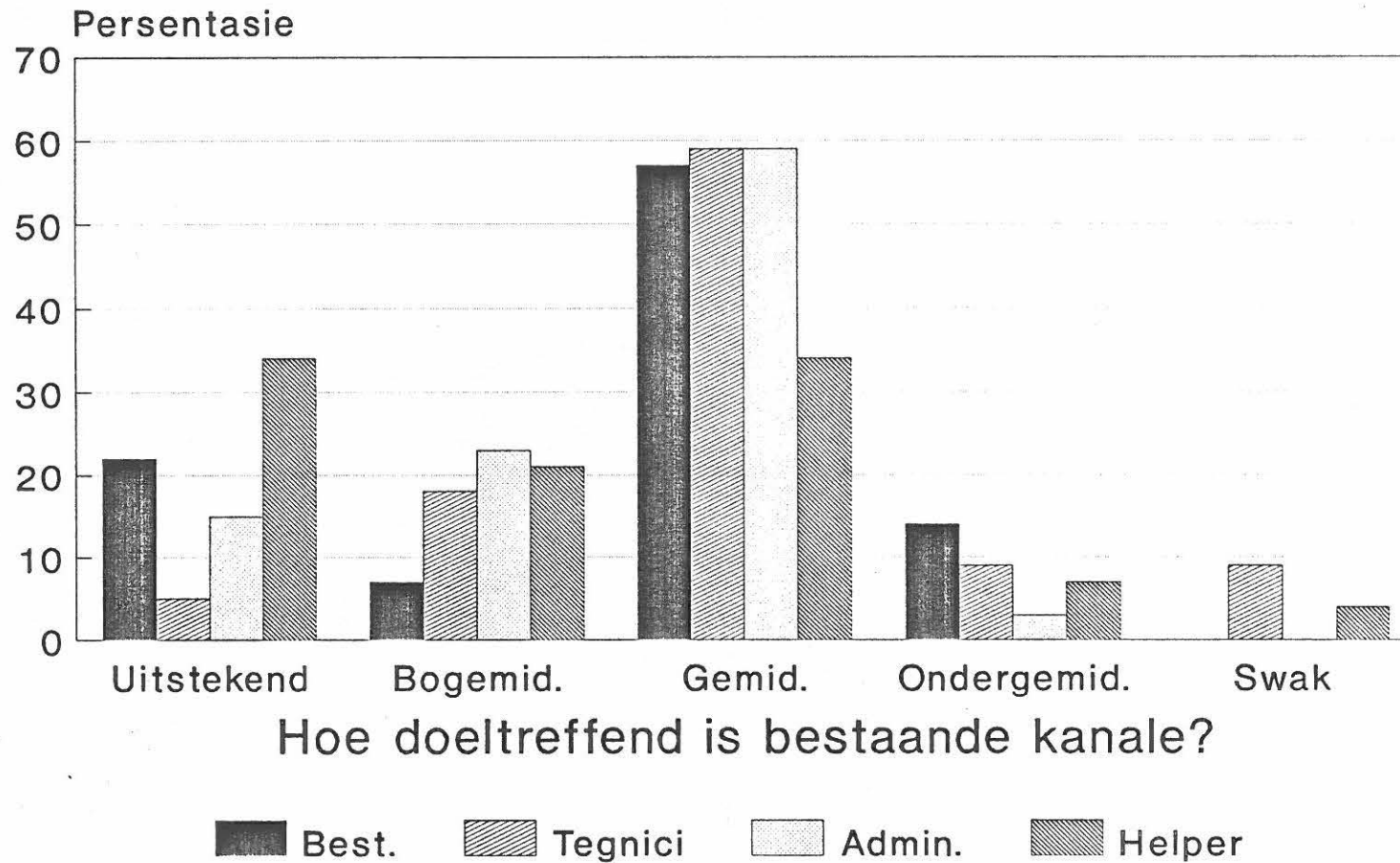
OPWAARTSE KOMMUNIKASIEKANALE



ALLE RESPONDENTE

GRAFIEK 41

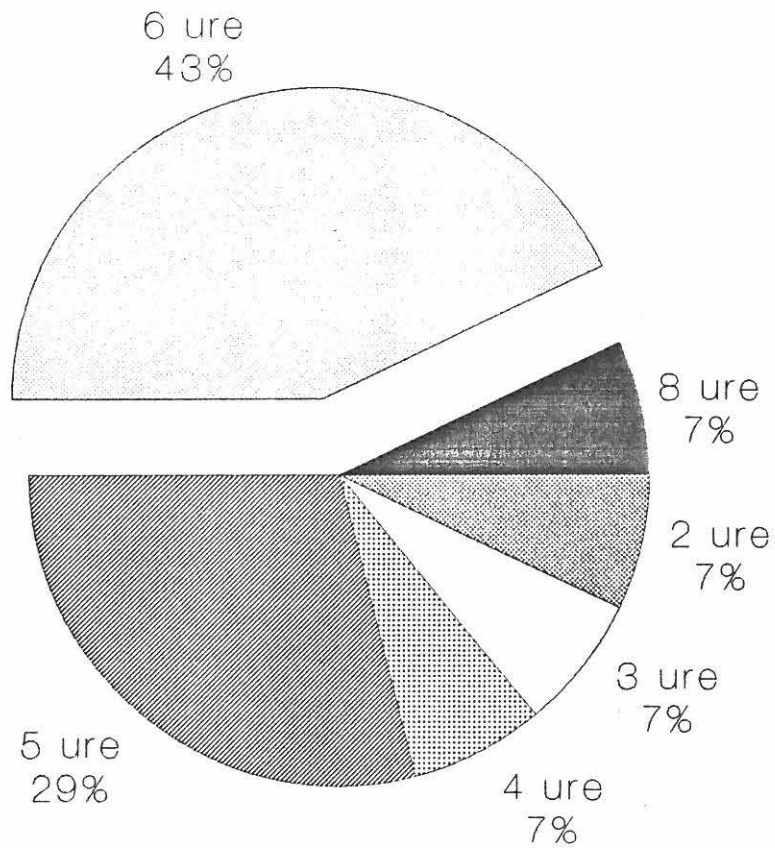
DOELTREFFENHEID VAN BESTAANDE KOMMUNIKASIEKANALE



ALLE RESPONDENTE

GRAFIEK 42

URE PER DAG DEUR BESTUUR AAN
KOMMUNIKASIE BESTEE

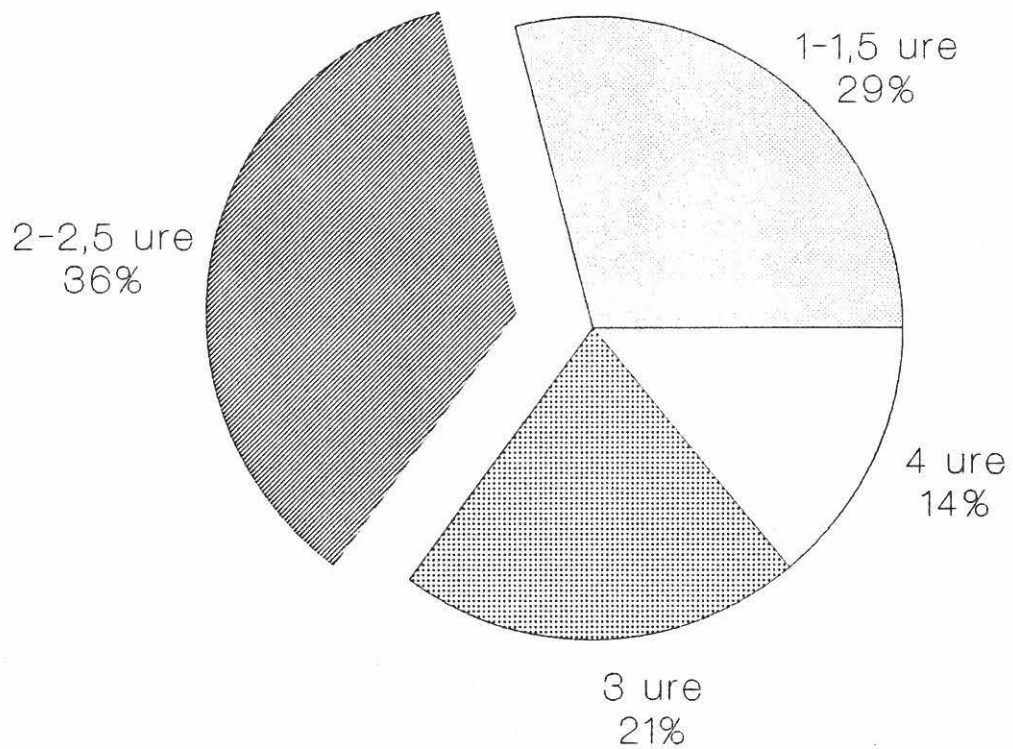


Kommunikasie van een of ander aard

SLEGS BESTUUR

GRAFIEK 43.1

TYD PER DAG DEUR BESTUUR BESTEE AAN PERSOONLIKE KOMMUNIKASIE

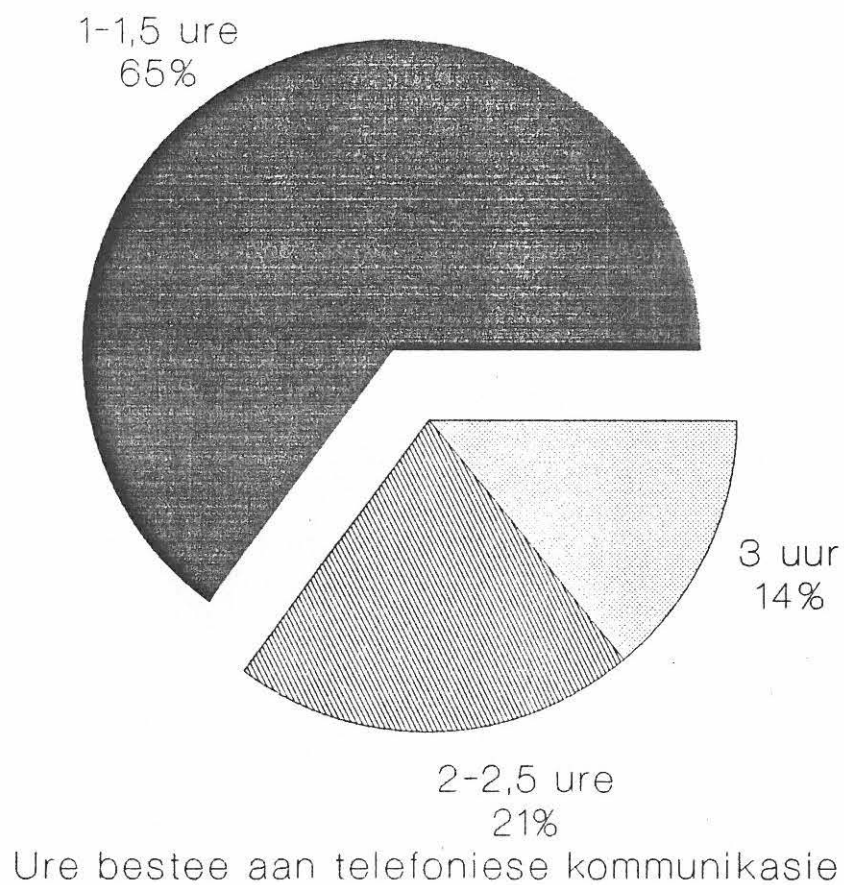


Ure bestee aan persoonlike kommunikasie

SLEGS BESTUUR

GRAFIEK 43.2

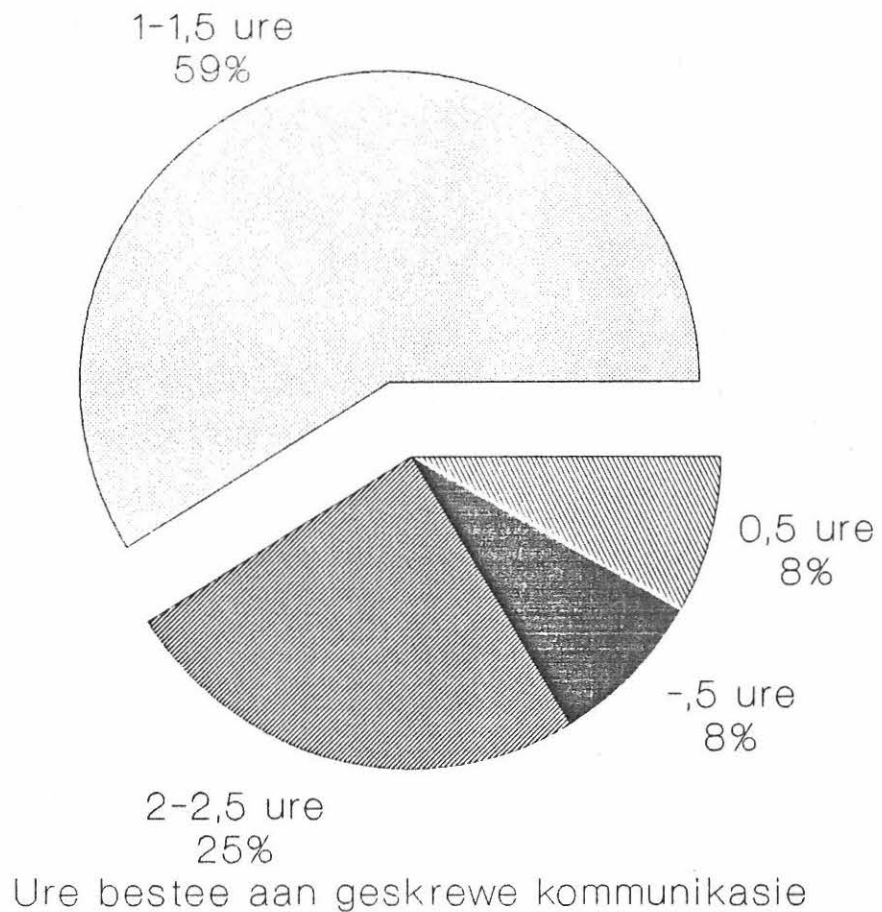
TYD PER DAG DEUR BESTUUR BESTEE AAN TELEFONIESE KOMMUNIKASIE



SLEGS BESTUUR

GRAFIEK 43.3

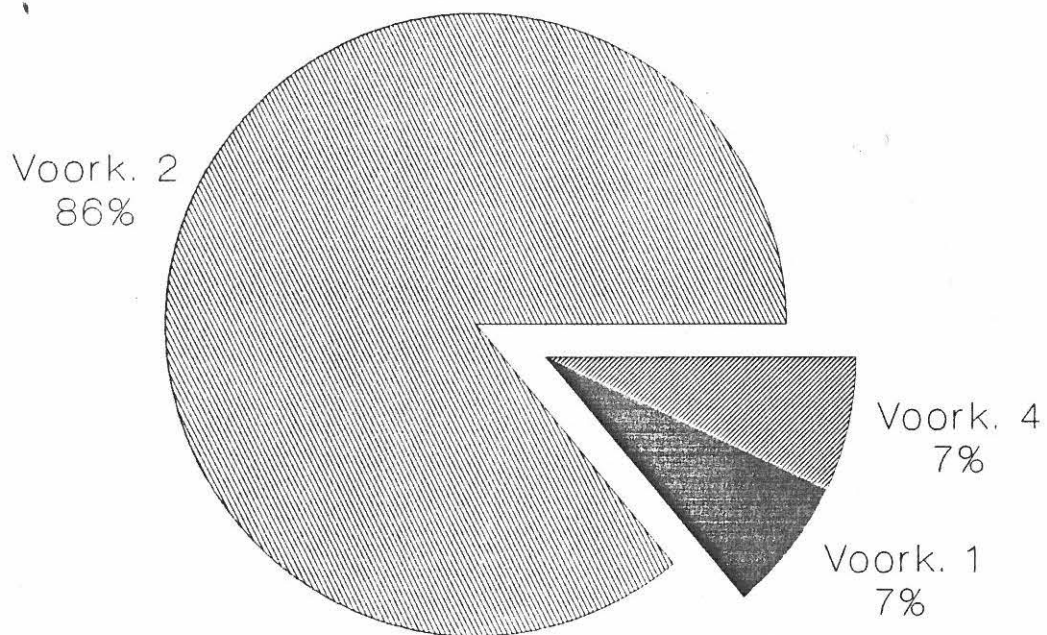
TYD PER DAG DEUR BESTUUR BESTEE AAN GESKREWE KOMMUNIKASIE



SLEGS BESTUUR

GRAFIEK 44.1

PERSOONLIKE MAN-TOT-MAN-KOMMUNIKASIE
VOORKEURINLIGTINGSBRON

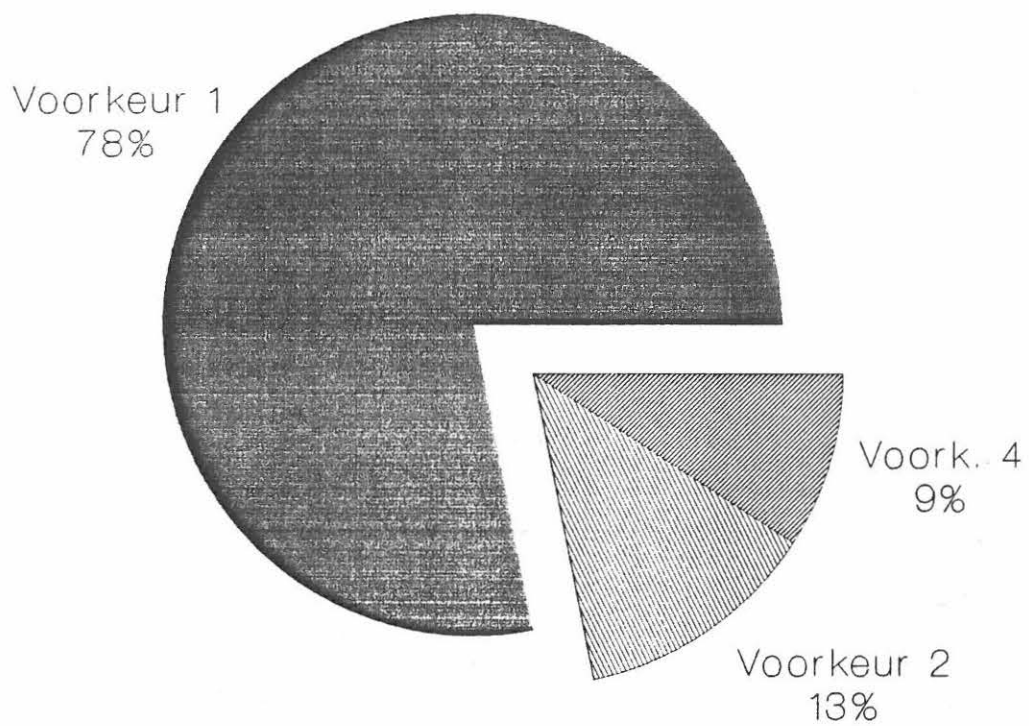


Persoonlike kommunikasie as bron

SLEGS BESTUUR

GRAFIEK 44.2

PERSOONLIKE KOMMUNIKASIE IN GROEPS-
VERBAND AS INLIGTINGSBRON

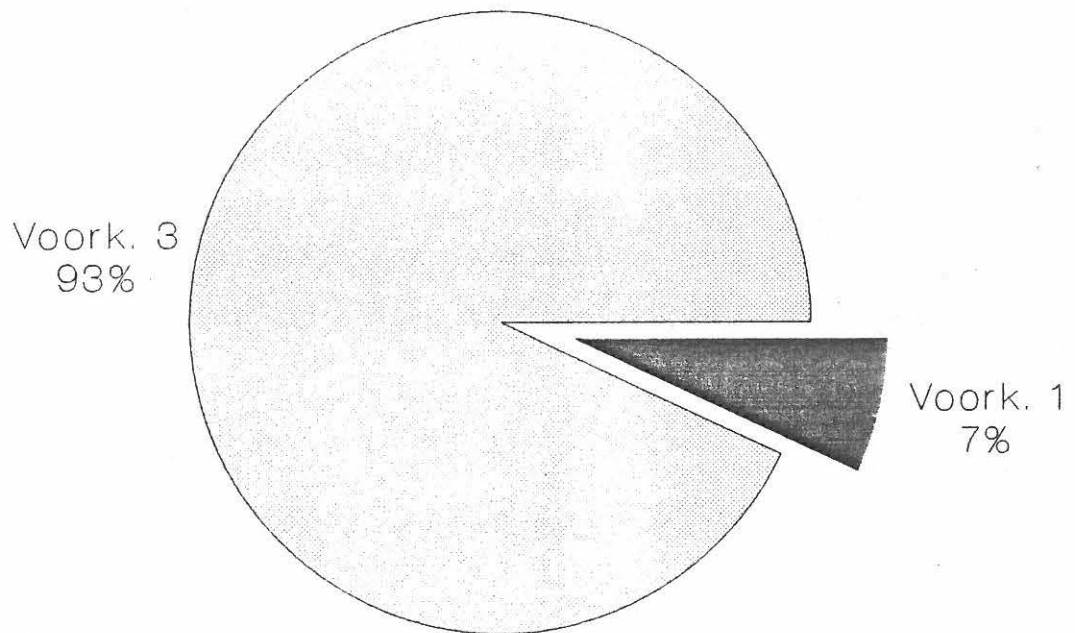


Persoonlike kommunikasie in groepe

SLEGS BESTUUR

GRAFIEK 44.3

PERSOONLIKE EN GESKREWE KOMMUNIKASIE AS VOORKEURINLIGTINGSBRON



Persoonlike en geskrewe kommunikasie

SLEGS BESTUUR

BRONNELYS

BOEKE

1. ALLEN, R.E. (1990): Concise Oxford Dictionary. 8th ed. New York: Oxford University Press.
2. ANDERSCH, ELIZABETH; STAATS, LORIN, C. en BOSTROM, ROBERT N. (1969): Communication in Everyday use. 3rd ed. San Fransisco : Rinehart Press.
3. ANTHONY, W.P. (1981): Management: Competences and incompetences. Phillippines : Addison-Wesley.
4. ATCHINSON, T.J. en HILL, W.W. (1978): Management today. New York : Harcourt Brace Jovanovich
5. BABBIE, E.R. (1979): The pratice of social research. California : Wadsworth Publishing Company.
6. BERGIN, FRANCIS, J. (1981): Practical Communication: 2nd ed., London : Pitman.
7. CARVELL, F.J. (1975): Human Relations in Business. 2nd ed. London : MacMillan.
8. CILLIERS, S.P. en JOUBERT, D.D. (1966): Sosiologie: 'n sistematiese inleiding. Stellenbosch : Kosmo Uitgewery.
9. COCKERAM, G.C. (1986): Konflik as 'n integrerende deel van arbeidsverhoudinge - 'n bedryfsosiologiese gevallestudie. UOVS - Bloemfontein.
10. COLLINS, J.J. (1985): Dictionary. Belgium : Biepal.
11. CHRISTOPHER, WILLIAM F. (1980): Management of the 1980's. New York : Anacom.
12. DAVIS, K. (1981): Human behaviour at Work. New York : Mc Graw-Hill.
13. DAVIS, K. en NEWSTROM, J.W. (1989): Human behaviour at work. New York : Mc Graw-Hill.
14. DE VILLIERS, W.J. (1973): Beginsels van gedesentraliseerde bestuur. 2de uitgawe. Federale Mynbou.
15. DU PLESSIS, P.G. red. (1989): Toegepaste Bedryfsekonomie. Pretoria : HAUM.
16. EHLERS, J. (1987): Die doeltreffendheid van Bestuurskommunikasie in enkele vervaardigingsondernemings. Navorsingsbevinding MN-125. Pretoria : Instituut vir Mannekragnavorsing.

17. **ELLIOTT, JAQUES (1970):** The changing culture of a factory. London : Redwood Press.
18. **FOURIE, H.P. (1983):** Communication by Objectives. 2nd ed. Johannesburg : Mc Graw-Hill.
19. **FOWLER, H.W. en FOWLER F.G. (1956):** The Concise Oxford Dictionary. London : Oxford University Press.
20. **GLUECK, W.F. (1980):** Management. Illinois: The Dryden Press.
21. **GOUWS, L.A; LOUW, D.A; MEYER, W.F. en PLUG, C. (1979)** Die Psigologiese-Woordeboek. Johannesburg : Mc Graw-Hill
22. **GRUNEBERG, R.M. (1976):** Job Satisfaction - A Reader. New York : MacMillan.
23. **HAMILTON, SEYMOUR (1987):** A Communications Audit Handbook. London : Pitman.
24. **HAIMANN, THEO en SCOTT, WILLIAM G. (1974):** Management in the modern Organizations. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.
25. **HAMPTON, DAVID R. (1986):** Contemporary Management. New York : McGraw-Hill.
26. **HALLORAN, J. (1983):** Applied Human Relations. 2nd ed. Englewood Cliffs : Prentice Hall.
27. **HUNT, JOHN W. (1979):** Managing People at work. London : McGraw-Hill.
28. **HUNT, JOHN W. (1972):** The Restless Organisations. Australia : John Wiley & Sons.
29. **HUTCHINS, D. (1985):** Quality Circles Handbook. London : Pitman.
30. **KLAUSS, RUDI en BASS, BERNARD, M. (1982):** Interpersonal Communication in the Organisation. New York : Academic Press.
31. **KOEHLER, JERRY W.; ANATOL, KARL, W.E. en APPLBAUM, RONALD, L. (1981):** Organizational Communication - Behavioral perspectives. New York : Holt, Rinehart and Winston.
32. **KOONTZ, H. en WEIRICH H. (1988):** Management. 9th ed. New York : Mc Graw-Hill
33. **KOSSEN, S. (1983):** The Human side of Organisations. New York : Harper and Row.

34. **LAWRENCE, P.R; BARNES, L.B. en LORSCH, J.W. (1976):** Organizational behaviour and administration : Cases and readings. Illinois : Richard D. Irwin.
35. **MANNING, ANTHONY, D. (1981):** Communicating for Change. Cape Town : Juta.
36. **MARX, F.W. (1986):** Die Personeel en Openbare Betrekkings funksie in die onderneming. Pretoria : HAUM.
37. **MARX F.W. en CHURR, E.G. (1984):** Grondbeginsels van die Bedryfseconomie. Pretoria : HAUM.
38. **MARX, F.W. en VAN ASWEGEN, P.J. (1981):** Die Bedryfseconomie. Pretoria : HAUM.
39. **MITCHELL, TERENCE R. (1982):** People in Organizations. U.S.A. : Mc Graw-Hill.
40. **MORGAN, JOHN, S. (1972):** Managing change. New York : McGraw-Hill.
41. **NEL, J.J. (1986):** Die rol van bestuur in die beslegting van arbeidsgeskille. Bloemfontein : UOVS.
42. **PAYNE, I.M. (1986):** Die rol van bestuur in die beslegting van arbeidsgeskille. Bloemfontein : UOVS
43. **PLANT, R. (1987):** Managing Change and making it stick. Aldershot : Gower Press.
44. **ROGERS, E.M. en ROGERS, R.A. (1976):** Communication in organizations. New York : Macmillan.
45. **SCHOONKES, M.A., SWANEPOEL, C.J., DU TOIT, S.J., en BOOYSEN, C.M. (1972):** Handboek van die Afrikaanse Taal. Johannesburg : Voortrekkerpers.
46. **STRAUSS, JOHANN (1975):** Verandering en Identiteit - saamgestel deur HENDRIK W. VAN DER MERWE. Kaapstad: Tafelberg.
47. **TICHY, N.M. (1983):** Managing Strategic Change. U.S.A. : John Wiley and Sons.
48. **TOFFLER, A. (1975):** Future shock. London : Pan Books.
49. **VAN SCHALKWYK, H. en VIVIERS, D.A. (1986):** Taalkommunikasie in Afrikaans. Kaapstad : Maskew Miller Longman.
50. **VEGTER, E.N. (1980):** Funksionele Bestuur. Durban: Butterworth.

ARTIKELS

1. **ANDERSON, JOYCE S.** (1989): Communications - Blueprint for real Open-door Communication. Personnel Journal. May.
2. **BOOYENS, JOHAN** (1991): Privatisering is nog lank uit vir Transnet. Sake-Rapport, 10 November.
3. **BUHLER, P.M.** (1989): Did I understand you correctly? Miscommunication. Supervision, August.
4. **BREIER, DAVID** (1992): Transnet has no safety net, warns its MD. Sunday Star, February 16.
5. **CLOETE, J.J.N.** (1986): Privatisation: Facts and Falacies. Tydskrif vir Publieke Administrasie, vol. 21 (2). Junie.
6. **COETSEE, L.D.** (1990): Bestuur van weerstand teen verandering. Sake-Rapport, 29 Julie.
7. **DE BEER, J.** (1987): Verandering in die owerheidsektor: Feit of versinsel? Tydskrif vir Publieke Administrasie, vol. 22 (1). Maart.
8. **DE BEER, J.** (1988): Die Staatsdiens in 'n veranderende omgewing. Tydskrif vir Publieke Administrasie, vol. 23 (4). Desember.
9. **DE BRUIN, WILMA** (1991): Moolman deur die land op kruistog. Sake-Rapport, 2 Junie.
10. **DE VILLIERS P.F.A.** (1983): Kommunikasie: 'n vereiste vir effektiewe personeelbenutting. Die Staatsamptenaar Julie.
11. **DE WET, L.** (1989): Privatisering en deregulering uit die oogpunt van plaaslike owerhede. Tydskrif vir Publieke Administrasie, vol. 24 (1), Maart.
12. **DURR, KENT** (1985): The public sector is expected to provide essential services for which sacrifices have to be made. Tydskrif vir Publieke Administrasie, vol. 20, 3. September.
13. **FRANKENHOFF, W.P. en GRANGER, C.H.** (1971): Strategic Management : A new managerial concept for an era of rapid change. Long Range Planning vol. 3 (3). April.
14. **HALL, COLIN** (1988): Political task of business is to lead at a micro-level. Human Resource Management, July.
15. **HAVENGA, RICHARD** (1988): Visionary leadership required. Human Resource Management, July.

16. JAMIESON, D.W. (1985): We have to stop managing like this. Training and Development Journal, July.
17. KRITZINGER, J. (1985): Watching the soaps. Financial Mail. March 1.
18. LEMMER, S.S. (1984): Bestuur besighede nou demokraties: Die Ekonomiese. Winter.
19. LUYT, FRED (1987): Leadership depends on people, products and performance. Human Resource Management, May.
20. MANNING, ANTHONY (1987): It's time for the transformational leader. Human Resource Management. May.
21. MARGERISON, C.J. (1988): The Communications factor. Executive Development, vol. 1 (2).
22. MARTIN, M. (1991): Kultuur: Vredemaker en Toekomsbouer. Momentum, Transnet. Winter.
23. MOOLMAN, ANTON (1989): Moolman: tuned in to the demands of his people. Human Resource Management, January.
24. NEL, P.S. (1984): A critical Overview of the concepts Democracy, Industrial Democracy, Participation and Respresentation. South African Journal of Labour Relations, vol. 8 (1). March.
25. RENTON, MIKE (1987): The critical need is for developing skilled leaders. Human Resource Management, May.
26. RUPERT, A (1969): Watter eise sal aan die Staatsdiens van die toekoms gestel word. Tydskrif vir Publieke Administrasie, vol. 4 (2). Maart.
27. ROGOFF, ALEC (1988): Privatisation: a matter of making haste slowly. Human Resource Management, July.
28. ROODT, ANTON (1988): Leadership skills: the key to new opportunities. Human Resource Management, July.
29. SAAYMAN, J.N.P. (1989): Privatisering van Staatsdiensaktiwiteite: RSA-model. Tydskrif vir Publieke Administrasie, vol. 24 (1), Maart.
30. SKINNER, C. (1975): How does your employee communication measure up? IPM Tydskrif 3 (12).
31. ST. JOHN, WALTER, D. (1983): Successful Communications between supervisors and Employees. Personnel Journal, January.

32. **STORCK, W.J.** (1984): Participate Management bring Employees into Problem Solving. C & EN, Maart.
33. **TAGER, LOUISE** (1989): Deregulation. Removing the obstacles to free enterprise. Human Resource Management. January.
34. **VAN EEDEN, E.P.** (1989): Regulation and Deregulation. Tydskrif vir Publieke Administrasie, vol. 24 (1).
35. **VAN ZYL, G.B.S.** (1988): Administrasie van Organisasoriese verandering. Tydskrif vir Publieke Administrasie, vol. 23 (1). Maart.
36. **VOSLOO, W.B.** (1988): Deregulation in the informal sector. Tydskrif vir Publieke Administrasie, Vol. 2. Junie.
37. **WILKINSON, HARRY E; ORTH CHARLES, D. en BENFARI, ROBERT, C.** (1986): Motivation Theories: An Integrated Operational Model. SAM Advanced Management Journal. Autumn.
38. **WYCOFF, EDGAR B.** (1981): Communication - The upward Network. Personnel Journal, March.

REFERATE

1. **HODGSON, T.** (1983): Important Aspects Related to Quality Circles/ Produktiwiteit en Gehaltekringe: Referaat gelewer by die Eerste Nasionale Konvensie op 24 en 25 Oktober te Vanderbijlpark.
2. **VISSER, J.H.** (1983): Important Aspects Related to Quality Circles/ Produktiwiteit en Gehaltekringe: Referaat gelewer by die Eerste Nasionale Konvensie op 24 en 25 Oktober te Vanderbijlpark.

DIVERSE BRONNE

1. (1989): Ons kompas op die vernuwingspad. Uitgegee deur die bestuur van SA Vervoerdienste.
2. (1987): Republiek van Suid-Afrika. Witskrif op Privatisering en Deregulering in die R.S.A. WPG 87. Pretoria : Staatsdrukker.
3. (1992): Kontakpersone in Transtel - Sentraal: mnre. C. Jankowitz en C. Kraemer, Transtel Bloemfontein.
4. (1976): Die beginsels van bestuur. Johannesburg, Mei 1976/S1103/70/6/1 uitgereik deur die Suid-Afrikaanse Spoorweë.

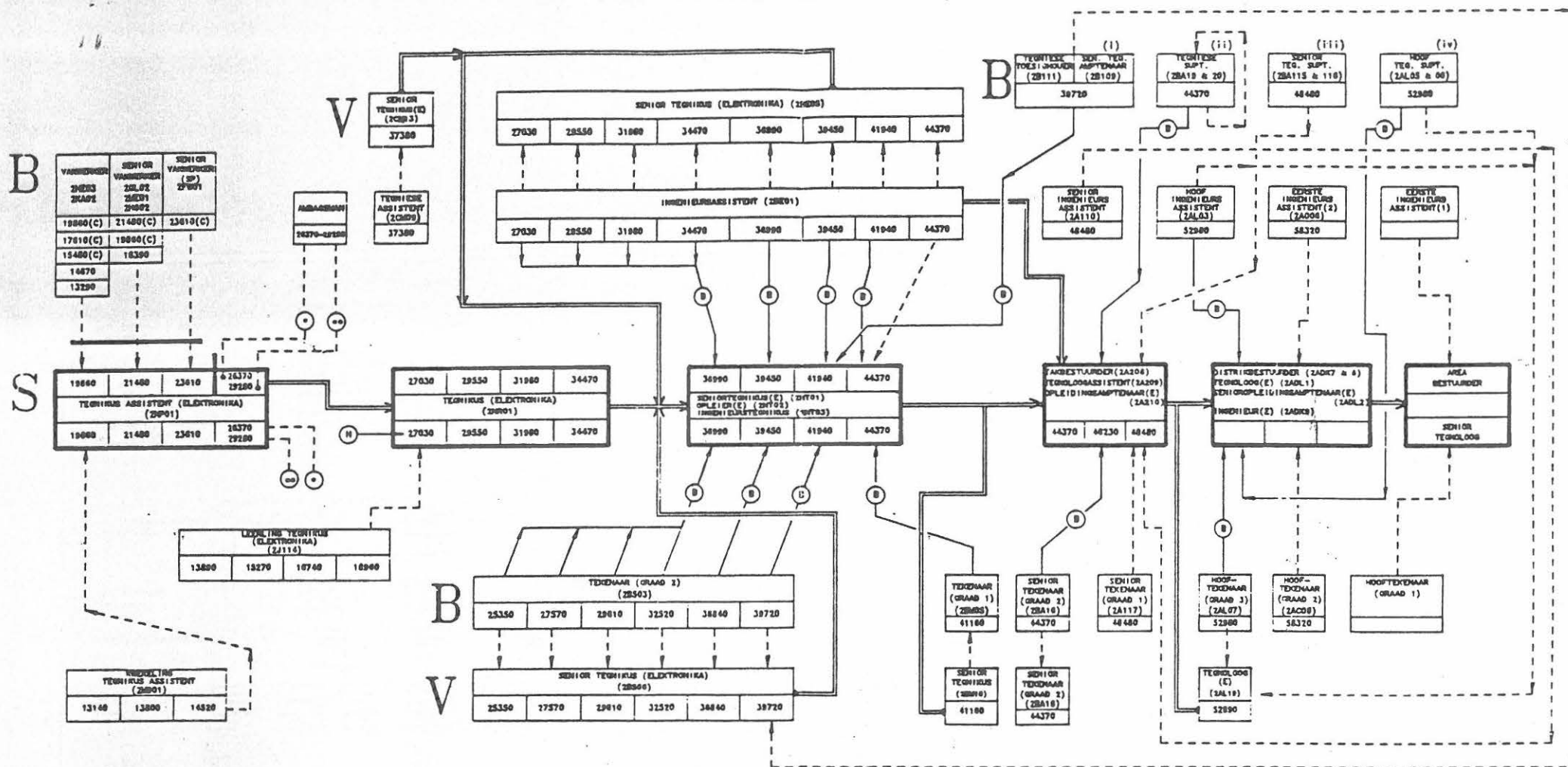
5. (1979): Gids tot Doelgerigte bestuur - Suid-Afrikaanse Spoorweë.
6. (1983): Opleiding van Toesighouers : Interpersoonlike vaardighede uitgerek deur Suid-Afrikaanse Spoorweë. (1983: CW.M.37).
7. (1983): NORTJé, J.D. Die Bestuurstaak - Enkele inleidende aspekte. Bestuurskursus vir hoofde van departemente/afdelings van die S.A.S. in die OVS. Voortdurende Onderwys. UOVS.
8. (1987): Leierskap: Voorvereiste vir ekonomiese welslae. Redakteursmening. Human Resource Management, May.
9. (1988): Advertensie van Wits Business School. Human Resource Management. July.
10. (1986): De Villiersverslag. Suid-Afrikaanse Vervoerdienste. Samevattende verslag van die studie deur Dr. W.J. de Villiers rakende die Strategiese beplanning, Bestuurspraktyke en -stelsels van die Suid-Afrikaanse Vervoerdienste. Julie.
11. (1986): Afskrif van Toespraak deur die Minister van Vervoer. Bylae tot De Villiersverslag.

-----o0o-----

RASIONALISASIE IN DIE SINJAAL EN TELEKOMMUNIKASIE DEPARTEMENT

PLASING VAN PERSONEEL

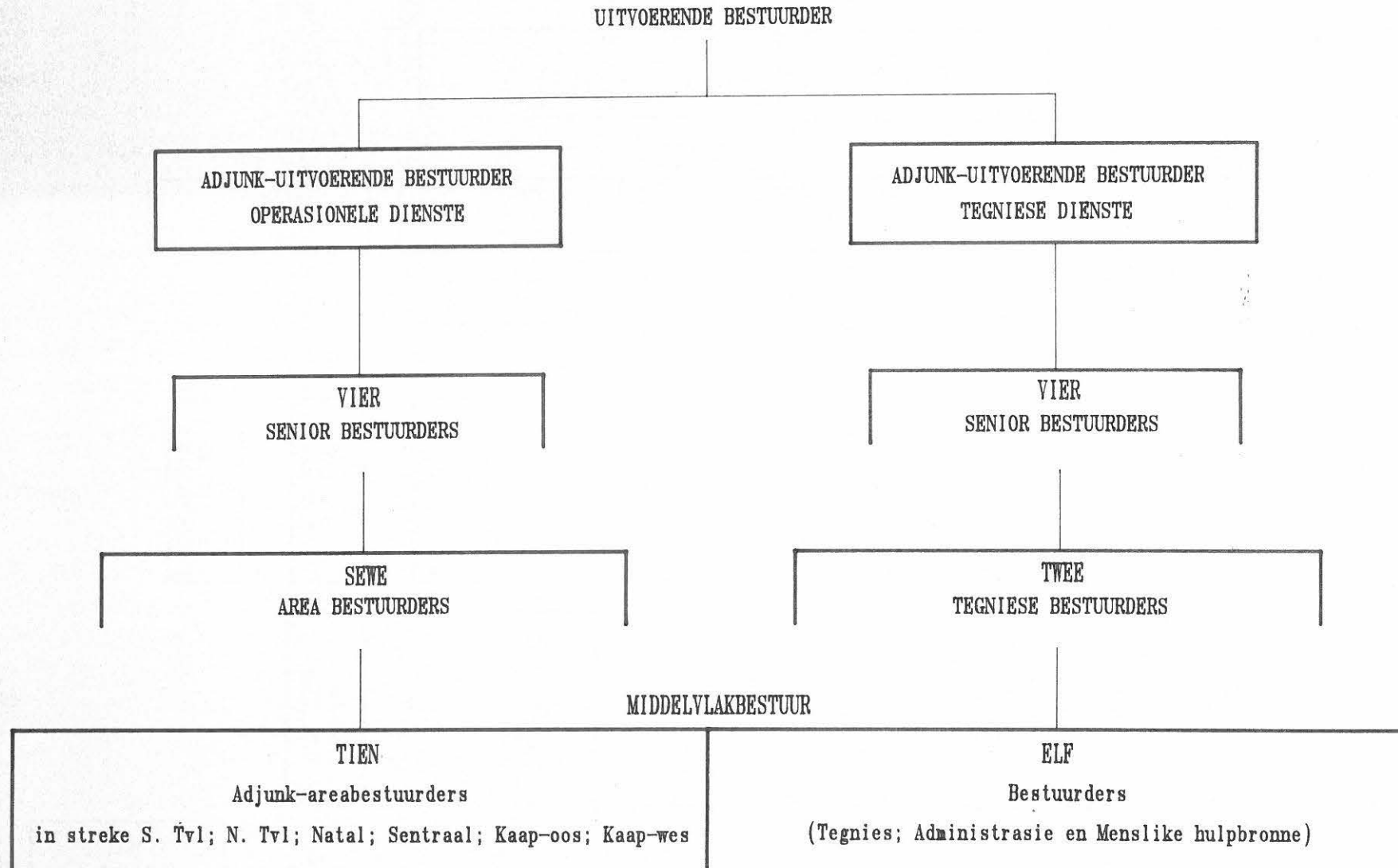
S+T/PERS.1000/168
16 JUNIE 1990



- = MERIETE BEVORDERING
- ⊙ = BEVORDERING NA BEOORDELING
- - - = DIREKTE PLASING NA BEOORDELING
- = GESLAAGDE MODULÊRE EKSAMEN VIR TOELATING NA TEGNIKUSASSISTENT.
- | = GESLAAGDE INTERNE VAKTOETS VIR TOELATING VERBY DERDE (3) SALARISKERF.
- ⊙ = MINDER AS 3 JAAR IN DIE GRAAD ⊙⊙ = 3 JAAR OF MEER IN GRAAD
- ⊙ = HOU OP SALARISKAAL TOTDAT VOLLE AKADEMIESE KWALIFIKASIES BEKOM IS (NIE TOETREKERS TOT DIE DIENS)

- L.W. = HIERDIE KANSELLEER ENIGE VORIGE VLOEIDIAGRAMME IN HIERDIE VERBAND
- B = BESTAANDE GRADE (VOOR 16 FEBRUARIE 1988)
- S = SLEUTEL GRADE (VANAF 16 FEBRUARIE 1988)
- V =

TRANSTEL TOPBESTUURORGANIGRAM

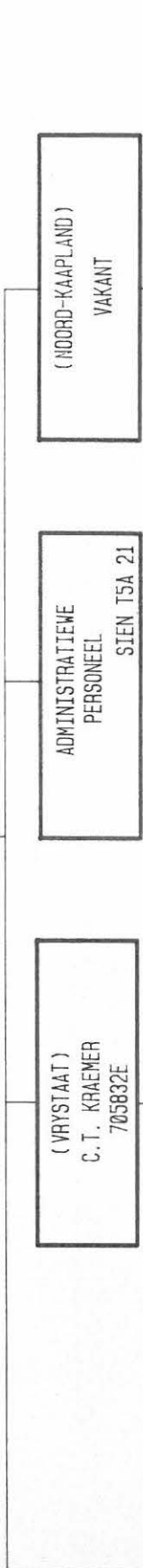


SENTRAAAL



H.W. GRANT
670433Q

AREABESTUURDER



ADJUNK-AREABESTUURDER

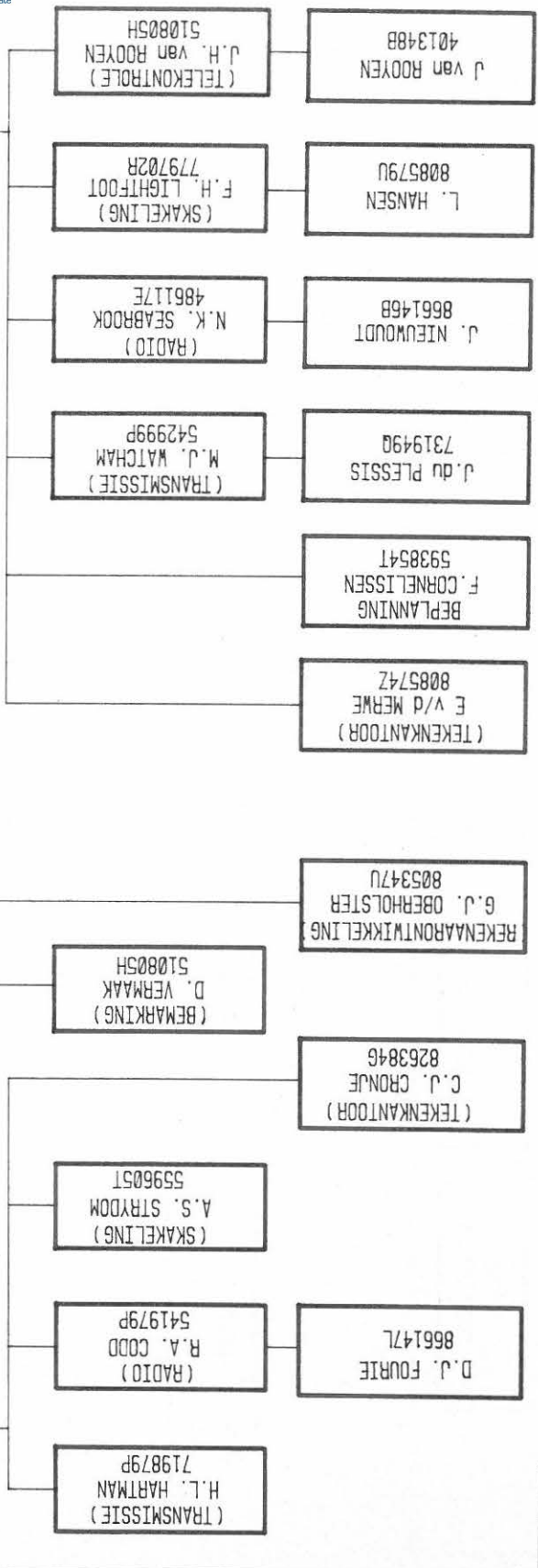
DISTRIBESTUURDER
& TEGNULOOG

SIEN T5A xx

SIEN T5A 22

SIEN T5A xx

SENIORINGENIEURTEGNIKUS



INGENIEURTEGNIKUS

PRIVAAT SEKRETARIS

L. STRYDOM
COT629V

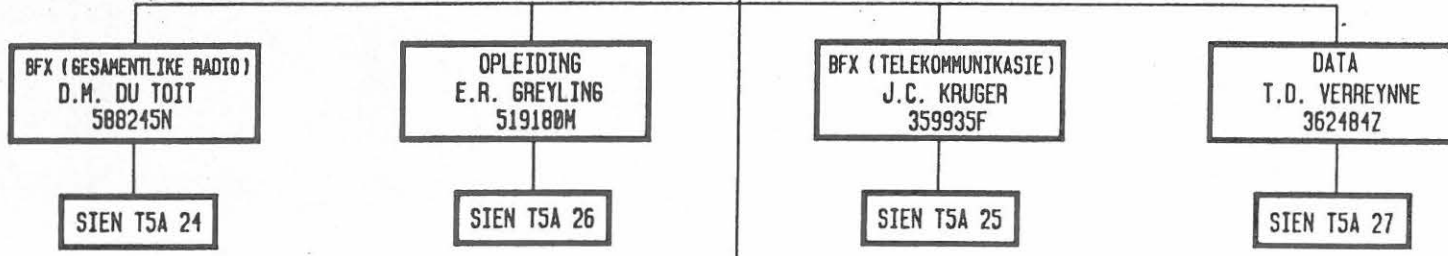
D.A. VERMAAK
R36834R

SUID - VRYSTAAT

DISTRIKBESTUURDER

C.W. JANKOWITZ
520222T

TAKBESTUURDER &
SENIORINGENIEURSTEGNIKUS



INGENIEURSTEGNIKUS

G. COETZER
805382J

SENTORKLERK

H.S.E. DE VRIES MEV.
870852K

KLERK

M.J. STADLER MEV.
BCJ954J

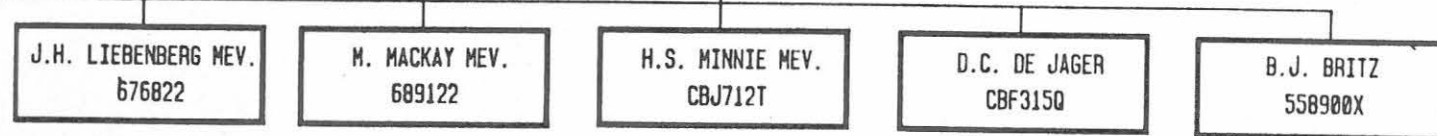
A. BAIRD MEJ.
CQJ107Z

TIKSTER

M.E. VILJOEN MEV.
619703V

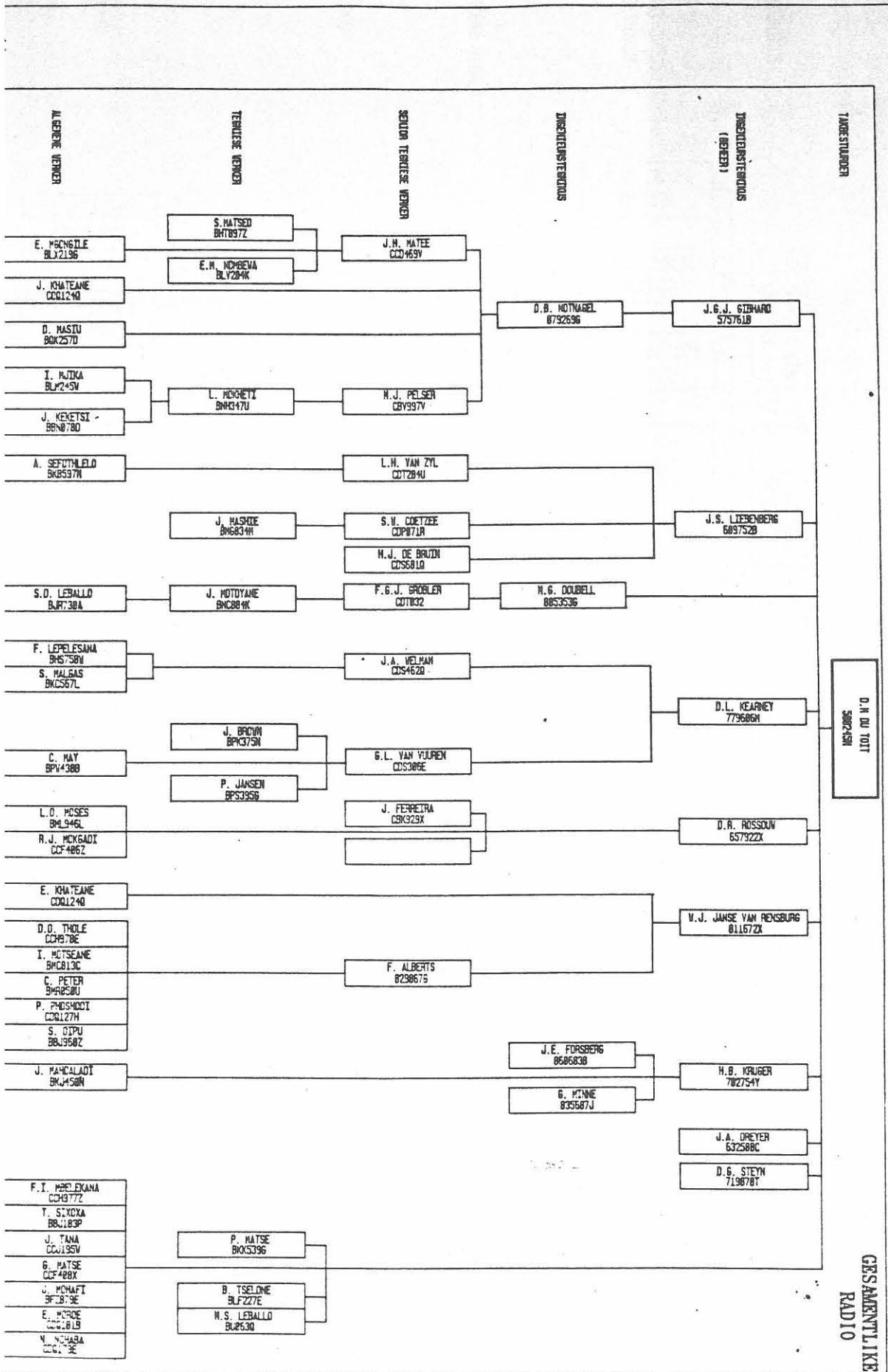
AANTEKENARES

TELEFONIS



BODE

J. OTHANE



TELEKOMMUNIKASIE

J.C. KRUGER
359935F

TAKBESTUURDER

E.V. NEL
719885V

J.H. HATTINGH
702259K

V.J. DU TOIT
599794F

H.J. COETZEE
383160F

J. CHAMBERLAIN
398458K

INGENIEURSTEGNIKUS
(LEWEE)

J NFGMADATG

J. BOOYSEN
835689Y

H.J.S. DU TOIT
719736R

S.J. ROUX
8257086

A.T. REIDEMAN
852317R

P.R. INGLIS
460717D

M.J. CRAUSE
657532N

INGENIEURSTEGNIKUS

M.S. PIENAAR
702479A

H. WIGGINS
CDS680R

L. v.v. ROSSOUW
CDS159F

G.O. BESTER
CDP600U

SENIOR TEGNIESE WERKER

L. MOKHETI
BNH347U

TEGNIесе WERKER

HELPER

F. PHORE
BGC0600

J.M. RAMAND
BGG216D

H.C. MOTSEKE
CDQ122Y

U.N. MOPHETHE
BKG621D

M. THOLE
BBC685C

S.S. SEEKOE
BBP960K

A.M. POLISA
BLB830D

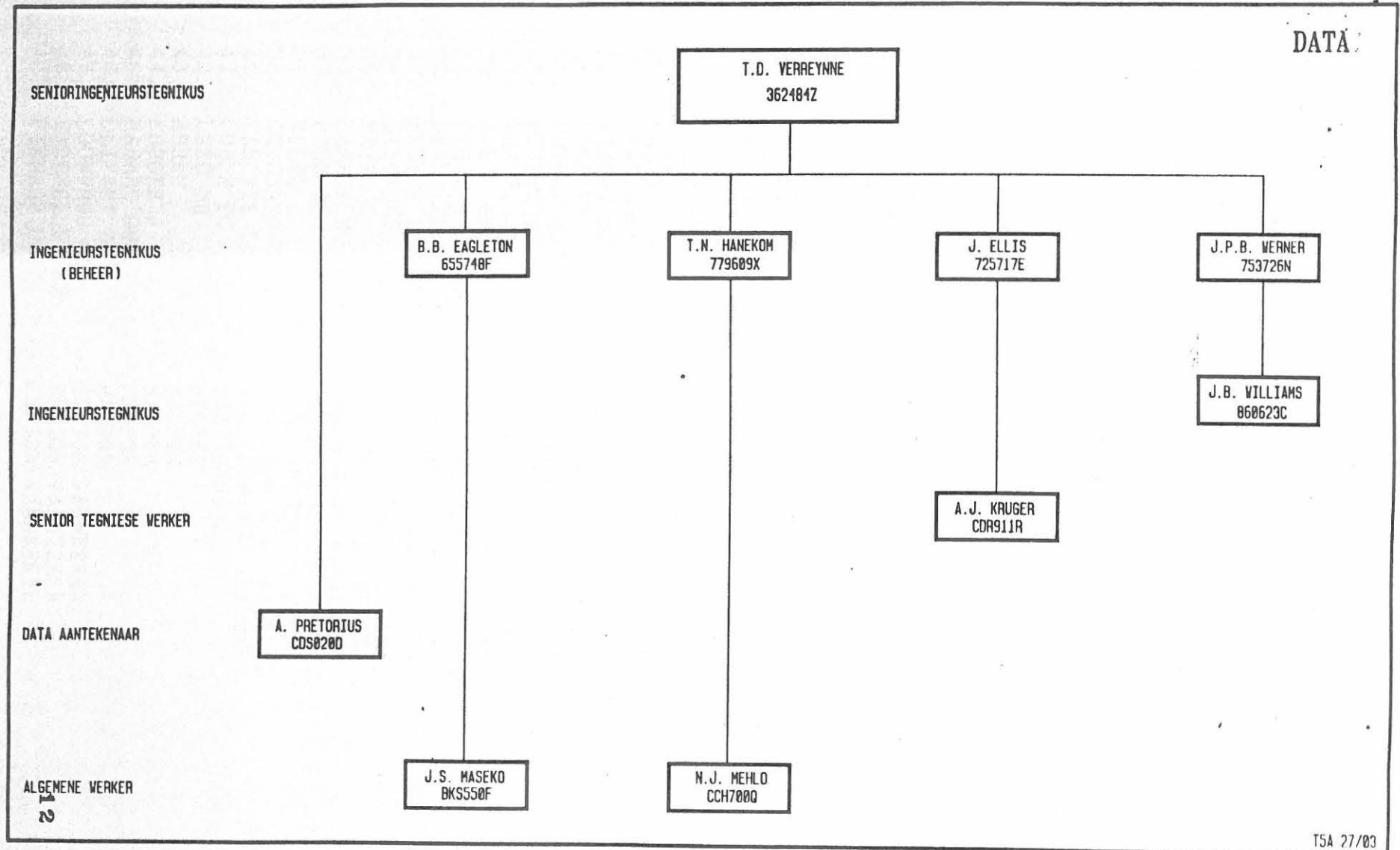
ALGEMENE WERKER

T A MATSEU

J. MAFATA
BJQ478W

J.T. KHATLE
DQG206D





DATA

BYLAE: 5

**KONTROLELYS VAN RESPONDENTE AAN WIE VRAKLYS GESTUUR IS
TRANSTELPERSONEEL KIMBERLEY**

NAAM	POSBENAMING
1. GRANT HW	- AREABESTUURDER
2. VENTER AJH	- DISTRIKSBESTUURDER
3. STEYN F	- KWEKELINGTEGNIKUSASST.
4. MOSEGEDI JM	- KWEKELINGTEGNIKUSASST.
5. V HEERDEN GH	- TAKBESTUURDER
6. SEABROOK NK	- TEGNOLOGASSISTENT
7. LIGHTFOOT FH	- TEGNOLOGASSISTENT
8. V ROOYEN JH	- TEGNOLOGASSITENT
9. WATCHAM MJ	- TEGNOLOGASSITENT
10. DU PREEZ FE	- TEGNOLOG
11. DU PLESSIS J	- INGENIEURSTEGNIKUS
12. HANSEN HLA	- INGENIEURSTEGNIKUS
13. STEENKAMP AFH	- TIKSTER
14. CORNS VD	- BODE
15. CLEMENTS MJM	- SENIOR KLERK
16. WEIR L	- TIKSTER
17. CORNELISSEN PJ	- ING.TEGNIKUS (BEHEER)
18. FOURIE LS	- INGENIEURSTEGNIKUS
19. WOLHUTER	- AANTEKENAAR
20. DU TOIT JJ	- AANTEKENAAR
21. GOUWS IC	- TELEFONIS
22. JOUBERT CE	- TELEFONIS
23. NEL BJ	- KLERK
24. PRETORIUS LJ	- ING.TEGNIKUS (BEHEER)
25. PITOUT MJ	- SENIOR VAKWERKER
26. ROSSOUW PGF	- SENIOR VAKWERKER
27. SNYMAN JP	- ING.TEGNIKUS (BEHEER)
28. MPEMPE DI	- HELPER
29. VAN ZYL AL	- INGENIEURSTEGNIKUS
30. HOUGH MN	- ING.TEGNIKUS (BEHEER)
31. GROENEWALD GF	- ING.TEGNIKUS (BEHEER)
32. BRITZ JP	- HELPER
33. EHLERS HCC	- SENIOR VAKWERKER
34. NIEUWOUDT AJ	- ING.TEGNIKUS (BEHEER)
35. MEYER H	- ING.TEGNIKUS (BEHEER)
36. LAMPRECHT	- INGENIEURSTEGNIKUS
37. ROSE HJ	- INGENIEURSTEGNIKUS
38. ELLIS J	- INGENIEURSTEGNIKUS
39. GOUSSARD GG	- ING.TEGNIKUS (BEHEER)
40. VAN ZYL DF	- ING.TEGNIKUS (BEHEER)
41. LUBBE FC	- TAKBESTUURDER
42. LEEU MH	- HELPER
43. ABRAM	- HELPER
44. MOROKE J	- HELPER
45. RADABE QW	- HELPER
46. OLIFANT MJ	- HELPER
47. LOUWRENS GLJ	- SENIOR VAKWERKER
48. V RENSBURG FP	- SENIOR VAKWERKER
49. PIENAAR GS	- SENIOR VAKWERKER

50.	WILSON J	- HELPER
51.	MEYER J	- ING. TEGNIKUS (BEHEER)
52.	MPEMPE MP	- HELPER
53.	KUHN SH	- SENIOR VAKWERKER
54.	MOABINGANE S	- HELPER
55.	TSHABILE G	- HELPER
56.	KOEGELENBERG EJJ	- ING. TEGNIKUS (BEHEER)
57.	GOUVEA DE	- INGENIEURSTEGNIKUS
58.	PRINGLE JL	- ING. TEGNIKUS (BEHEER)
59.	BEYLEFELD MJH	- ING. TEGNIKUS (BEHEER)
60.	LUBBE GK	- TAKBESTUURDER
61.	EBING BH	- INGENIEURSTEGNIKUS
62.	CRONJE JA	- INGENIEURSTEGNIKUS
63.	V D WALT ID	- ING. TEGNIKUS (BEHEER)
64.	JAMES CEW	- ING. TEGNIKUS (BEHEER)
65.	STEYN GF	- ING. TEGNIKUS (BEHEER)
66.	CORNELISSEN JD	- TAKBESTUURDER
67.	JACOBS PJ	- ING. TEGNIKUS (BEHEER)
68.	BRITZ GJP	- ING. TEGNIKUS (BEHEER)
69.	MANS GJ	- ING. TEGNIKUS (BEHEER)
70.	SEBOKO TM	- HELPER
71.	TSHABANE TG	- HELPER
72.	STEENKAMP B	- HELPER
73.	VAN WYK M	- HELPER
74.	MATTHEWS J	- HELPER
75.	JANSEN P	- HELPER
76.	JONKERS H	- HELPER
77.	VAN WYK P	- HELPER
78.	VAN NEEL G	- HELPER
79.	MEYERS S	- HELPER
80.	VD WESTHUIZEN JA	- HELPER
81.	PRETORIUS J	- HELPER
82.	KOELOE J	- HELPER
83.	DE VOS PW	- ING. TEGNIKUS (BEHEER)
84.	DE KLERK AJ	- ING. TEGNIKUS (BEHEER)
85.	DU TOIT E	- ING. TEGNIKUS (BEHEER)
86.	GELDENHUYS G	- ING. TEGNIKUS (BEHEER)
87.	CLOETE NJ	- HELPER
88.	ANDREAS J	- HELPER
89.	VAN WYK F	- HELPER
90.	LOTT J	- HELPER
91.	POOL A	- SENIOR VAKWERKER
92.	VAN ZYL A	- SENIOR VAKWERKER
93.	VAN BOSCH AB	- INGENIEURSTEGNIKUS
94.	ROBINSON GN	- INGENIEURSTEGNIKUS
95.	FERREIRA TI	- INGENIEURSTEGNIKUS
96.	MTHONXA IA	- HELPER
97.	VAN WYK G	- HELPER
98.	OLIPHANT J	- HELPER
99.	NEELS W	- HELPER
100.	PAIN NV	- SENIOR VAKWERKER
101.	PRETORIUS RM	- SENIOR VAKWERKER
102.	V SCHALKWYK OG	- ING. TEGNIKUS (BEHEER)
103.	VAN AARDT JJ	- ING. TEGNIKUS (BEHEER)
104.	STEYTLER HA	- INGENIERUSTEGNIKUS
105.	CELLIERS G	- ING. TEGNIKUS (BEHEER)
106.	PEER E	- HELPER

107.	ROELOFSE DD	- TELEFONIS
108.	FOUCHE SJ	- ING. TEGNIKUS (BEHEER)
109.	PHILLIPSON B	- ING. TEGNIKUS (BEHEER)
110.	SWANEPOEL JJ	- ING. TEGNIKUS (BEHEER)
111.	NIEUWENHUYZEN	- VAKWERKER
112.	VILJOEN BK	- VAKWERKER
113.	KOEN MF	- ING. TEGNIKUS (BEHEER)
114.	DE LANGE DB	- ING. TEGNIKUS (BEHEER)
115.	STOOP JH	- ING. TEGNIKUS (BEHEER)
116.	SWANEPOEL AC	- ING. TEGNIKUS (BEHEER)
117.	FOURIE JH	- INGENIEURSTEGNIKUS
118.	NIEUWOUDT A	- INGENIEURSTEGNIKUS
119.	DANZIE A	- HELPER
120.	DE WET JJ	- ING. TEGNIKUS (BEHEER)
121.	PRINS FJ	- ING. TEGNIKUS (BEHEER)
122.	MOKHOTHU JT	- HELPER
123.	SLABBERT A	- ING. TEGNIKUS (BEHEER)
124.	MOSTERT JA	- ING. TEGNIKUS (BEHEER)
125.	NIEUWOUDT D	- INGENIEURSTEGNIKUS
126.	MARAI DH	- INGENIEURSTEGNIKUS
127.	TOLMAY MH	- ING. TEGNIKUS (BEHEER)
128.	VAN STADEN	- ING. TEGNIKUS (BEHEER)

**KONTROLELYS VAN RESPONDENTE AAN WIE VRAELYS GESTUUR IS
TRANSTELPERSONEEL KROONSTAD**

	NAAM	POSBENAMING
1.	VAN SCHALKWYK CJ	DISTRIKSBESTUURDER
2.	STEENKAMP CJ	ING. TEGNIKUS (BEHEER)
3.	BESTERFIELD HP	INGENIEURSTEGNIKUS
4.	WERTH N	KLERK
5.	PRETORIUS WJ	SENIOR KLERK
6.	HATTINGH JR	TEGNOLOGGASSISTENT
7.	VAN ROOYEN C	AANTEKENAAR
8.	MARX AB	SENIOR VAKWERKER
9.	KRUGER JCL	SENIOR VAKWERKER
10.	REDELINGHUYS IF	ING. TEGNIKUS (BEHEER)
11.	REYNDERS DRJ	ING. TEGNIKUS (BEHEER)
12.	VAN HEERDEN FP	ING. TEGNIKUS (BEHEER)
13.	VILJOEN WJ	ING. TEGNIKUS (BEHEER)
14.	SMITH PJM	ING. TEGNIKUS (BEHEER)
15.	DU PLESSIS WA	ING. TEGNIKUS (BEHEER)
16.	HOUGH JAG	SENIOR VAKWERKER
17.	VISSER JJ	SENIOR VAKWERKER
18.	FOUCHE LJ	TAKBESTUURDER
19.	GRAAFF HCJ	INGENIEURSTEGNIKUS
20.	LANGENHOVEN PHM	INGENIEURSTEGNIKUS
21.	POOLMAN CA	INGENIEURSTEGNIKUS
22.	NEL JC	INGENIEURSTEGNIKUS
23.	VILJOEN PJH	INGENIEURSTEGNIKUS
24.	HAMILTON MA	INGENIEURSTEGNIKUS
25.	BOTHA CF	INGENIEURSTEGNIKUS
26.	VAN PLETZEN A	INGENIEURSTEGNIKUS

27.	GROBLER JP	INGENIEURSTEGNIKUS
28.	REDPATH TW	INGENIEURSTEGNIKUS
29.	JORDAAN MM	TELEFONIS
30.	KABAI TJ	HELPER
31.	LETEBELE PS	HELPER
32.	MAKOENA JM	HELPER
33.	MOSIA D	HELPER
34.	MPINGA VJ	HELPER
35.	POLELA MP	HELPER
36.	NKOTA BM	HELPER
37.	V D MERWE AJ	SENIOR VAKWERKER
38.	CHRISTIE DA	ING. TEGNIKUS (BEHEER)
39.	SNYDERS CP	ING. TEGNIKUS (BEHEER)
40.	HUMAN JPC	ING. TEGNIKUS (BEHEER)
41.	OLANDER GN	ING. TEGNIKUS (BEHEER)
42.	PIKE NM	ING. TEGNIKUS (BEHEER)
43.	SWART JB	ING. TEGNIKUS (BEHEER)
44.	ROESTORFF JW	SENIOR VAKWERKER
45.	WALLIS GJ	TAKBESTUURDER
46.	STEYN JJ	INGENIEURSTEGNIKUS
47.	VAN ROOYEN JB	INGENIEURSTEGNIKUS
48.	GRAAFF SJ	INGENIEURSTEGNIKUS
49.	BEZUIDENHOUT JH	INGENIEURSTEGNIKUS
50.	DIENER IR	INGENIEURSTEGNIKUS
51.	BESTER HH	INGENIEURSTEGNIKUS
52.	CORDIER PAJ	INGENIEURSTEGNIKUS
53.	DIETRICHSEN AE	TELEFONIS
54.	MLANGENI A	HELPER
55.	MOSOEALA LA	HELPER

KONTROLELYS VAN RESPONDENTE AAN WIE VRAELYS GESTUUR IS

TRANSTELPERSONEEL BLOEMFONTEIN

ADMINISTRASIEGEBOU - ST ANDREWSTRAAT 149

	NAAM		POS BENAMING
1.	KRAEMER CT	-	ADJUNK-AREABESTUURDER
2.	PERKINS JH	-	ASS- SUPERINTENDENT
3.	FOURIE DJ	-	INGENIEURSTEGNIKUS
4.	CRONJÉ CJ	-	SENIOR TEGNIKUS
5.	OBERHOLSER GJ	-	ING. TEGNIKUS (BEHEER)
6.	BRINK EL	-	TEGNOLOOG
7.	CODD RA	-	TEGNOLOOGASSISTENT
8.	HARTMAN HL	-	TEGNOLOOGASSISTENT
9.	STRYDOM AS	-	TEGNOLOOGASSISTENT
10.	VERMAAK D	-	TEGNOLOOGASSISTENT
11.	VAN DEVENTER R	-	TIKSTER
12.	SESINYI EL	-	ASSISTENT
13.	LICHABA JPR	-	BODE
14.	MEIRING H	-	HOOFKLERK
15.	THIRION CJ	-	HOOFKLERK
16.	PRINSLOO AA	-	HOOFKLERK
17.	SNYMAN DF	-	KLERK

18.	VAN DER BERG C	-	KLERK
19.	POTGIETER A	-	KLERK
20.	STRYDOM EA	-	KLERK
21.	VENTER JC	-	KLERK
22.	FERREIRA ZE	-	SENIOR KLERK
23.	OOSTHUIZEN EW	-	SENIOR KLERK
24.	KRUGER M	-	SENIOR KLERK
25.	VAN DER BERG D	-	SENIOR KLERK

DEPOT - GLENWEG 29

1.	DU TOIT DM	-	TAKBESTUURDER
2.	GIBHARD JGJ	-	ING. TEGNIKUS (BEHEER)
3.	JANKOWITZ CW	-	DISTRIKSBESTUURDER
4.	GREYLING ER	-	OPLEIDINGSAMPTENAAR
5.	COETZER G	-	INGENIEURSTEGNIKUS
6.	STRYDOM WJ	-	OPLEIER
7.	KLEYNHANS GJ	-	OPLEIER
8.	STEYN DJ	-	OPLEIER
9.	ELS JG	-	OPLEIER
10.	KRUGER HB	-	ING. TEGNIKUS (BEHEER)
11.	ROSSOUW DR	-	ING. TEGNIKUS (BEHEER)
12.	STEYN DG	-	ING. TEGNIKUS (BEHEER)
13.	JV RENSBERG WJ	-	ING. TEGNIKUS (BEHEER)
14.	LIEBENBERG JS	-	ING. TEGNIKUS (BEHEER)
15.	INGLIS PR	-	ING. TEGNIKUS (BEHEER)
16.	HATTINGH JH	-	ING. TEGNIKUS (BEHEER)
17.	NEL EW	-	ING. TEGNIKUS (BEHEER)
18.	KEOGH SS	-	ING. TEGNIKUS (BEHEER)
19.	ELLIS J	-	ING. TEGNIKUS (BEHEER)
20.	CHAMBERLAIN J	-	ING. TEGNIKUS (BEHEER)
21.	HANEKOM TN	-	ING. TEGNIKUS (BEHEER)
22.	EAGLETON BB	-	ING. TEGNIKUS (BEHEER)
23.	COETZEE JH	-	ING. TEGNIKUS (BEHEER)
24.	DU TOIT WJB	-	ING. TEGNIKUS (BEHEER)
25.	DREYER JA	-	ING. TEGNIKUS (BEHEER)
26.	CRAUSE MJJ	-	ING. TEGNIKUS (BEHEER)
27.	DU TOIT HJS	-	ING. TEGNIKUS (BEHEER)
28.	WERNER JPB	-	ING. TEGNIKUS (BEHEER)
29.	KEARNY DL	-	ING. TEGNIKUS (BEHEER)
30.	BARENDS PLA	-	SENIOR VAKWERKER
31.	SCHOEMAN JH	-	SENIOR VAKWERKER
32.	SWANEPOEL MC	-	SENIOR VAKWERKER
33.	PIENAAR MS	-	SENIOR VAKWERKER
34.	MYBURGH JL	-	SENIOR VAKWERKER
35.	MINNE G	-	INGENIEURSTEGNIKUS
36.	BOUWER GJ	-	INGENIEURSTEGNIKUS
37.	DOUBELL MG	-	INGENIEURSTEGNIKUS
38.	FORSBERG JE	-	INGENIEURSTEGNIKUS
39.	STRYDOM JA	-	INGENIEURSTEGNIKUS
40.	VENTER WJ	-	INGENIEURSTEGNIKUS
41.	NOTHNAGEL DB	-	INGENIEURSTEGNIKUS
42.	PIENAAR EV	-	INGENIEURSTEGNIKUS
43.	VAN NIEKERK L	-	INGENIEURSTEGNIKUS
44.	BOOYSEN JW	-	INGENIEURSTEGNIKUS
45.	DESMARAIS LC	-	INGENIEURSTEGNIKUS

46.	WILLIAMS JB	-	INGENIEURSTEGNIKUS
47.	GOOSEN AM	-	INGENIEURSTEGNIKUS
48.	VENTER DJ	-	INGENIEURSTEGNIKUS
49.	ROUX SJ	-	INGENIEURSTEGNIKUS
50.	KRUGER J	-	INGENIEURSTEGNIKUS
51.	WEIDEMAN AT	-	INGENIEURSTEGNIKUS
52.	LOMBAARD HAS	-	INGENIEURSTEGNIKUS
53.	REYNECKE PA	-	INGENIEURSTEGNIKUS
54.	VERREYNNE TD	-	TEGNOLOOGASSISTENT
55.	COETZEE SW	-	VAKWERKER
56.	BESTER GO	-	VAKWERKER
57.	ALBERTSE FJ	-	VAKWERKER
58.	OTHOANE TJ	-	BODE
59.	MATSE PB	-	HELPER
60.	TSELONE BM	-	HELPER
61.	MOTONYANE J	-	HELPER
62.	MATSEO S	-	HELPER
63.	NOMBWA ZE	-	HELPER
64.	MASHIE MJ	-	HELPER
65.	MOKHETI LML	-	HELPER
66.	BROWN J	-	HELPER
67.	JANSEN P	-	HELPER
68.	DE JAGER DC	-	TELEFONIS
69.	MATHEE JH	-	TELEFONIS
70.	BRITZ BJ	-	TELEFONIS
71.	LIEBENBERG JH	-	TELEFONIS
72.	MAC KAY MM	-	TELEFONIS
73.	BAIRD A	-	TIKSTER
74.	DE VRIES HSE	-	KLERK
75.	VILJOEN ME	-	AANTEKENAAR
76.	STADLER N	-	TIKSTER

-----o0o-----

BYLAE: 6

GEOGRAFIESE GEBIED WAARIN ONDERSOEK ONDERNEEM IS

Die empiriese studie vir hierdie navorsingsprojek is onderneem in die area Vrystaat en Noord-Kaapland met Bloemfontein, Kroonstad en Kimberley as die drie hoofsentrums. 'n Totaal van 284 vraelyste is uit gestuur aan alle bestuur, administratiewe-, tegniese personeel asook aan helpers. Dit sluit die volgende bemande depots in:

VRYSTAAT : HOOFSENTRUM TE BLOEMFONTEIN:

Colesberg
Springfontein
Wepener

VRYSTAAT : HOOFSENTRUM TE KROONSTAD:

Sasolburg
Welkom
Theunissen
Hennenman
Koppies
Bethlehem
Ficksburg
Arlington
Harrismith

NOORD-KAAPLAND : HOOFSENTRUM TE KIMBERLEY:

Klerksdorp
Warrenton
Vryburg
Makwassie
Bloemhof
Barkly-wes
Postmasburg
Sishen
De Aar
Upington

**TRANSNET**

Areabestuurder Area Manager **TRANSTEL Sentraal**

Verwysing Reference

**AREABESTUURDER
TRANSTEL
KIMBERLEY**

Telefoon Telephone

Faks Fax

Datum Date

26 November 1990

**ADJUNK-AREABESTUURDERS
DISTRIBBESTUURDER
TAKBESTUURDER**


**NAVORSINGSPROJEK: DIE ROL VAN BESTUURSKOMMUNIKASIE
TYDENS ORGANISASIE-VERANDERINGE**

Geagte Kollegas

Ek rig 'n vriendelike versoek tot u om behulpsaam te wees met die verspreiding en insameling van vraelyste in verband met bogenoemde navorsingsprojek.

Die navorsingsprojek dra die volle steun van die uitvoerende bestuurder, Mnr C. Webb aangesien die slotbevindinge in alle waarskynlikheid konstruktief aangewend sal kan word te bevordering van bestuurskommunikasie in Transtel.

Daar word voorsien dat die vraelys aan anderskleuriges problematies kan wees maar om 'n wetenskaplik verantwoordbare resultaat te bekom sal u hulp in die verband waardeer word.



**H.W. GRANT
AREABESTUURDER**

TRANSTEL
'n Divisie van Transnet Beperk
Registrasienumer 90/00900/06

TRANSTEL
A division of Transnet Limited
Registration number 90/00900/06

Direkteure Dr. M.T. de Waal (Voorsitter/Chairman) Dr. A.T. Moolman (Besturend/Managing) D.E. Cooper T.L. de Beer M.A. Sander
Directors Dr. C.B. Strauss Prof. L.A. Tager G.S. van Niekerk W. van Wyk B. Wunsh



21 November 1990

Geagte meneer/mevrouw/mejuffrou

Privaatsak X20539
Private Bag
Bloemfontein
9300

DIE ROL VAN BESTUURSKOMMUNIKASIE TYDENS ORGANISASIE- VERANDERINGE

Pres. Brandstraat
Street 19
Bloemfontein
9301

Die opsteller van die aangehegte vraelys is tans 'n Meestersdiplomastudent in die Fakulteit vir Administratiewe Wetenskappe, Technikon OVS en is besig met 'n navorsingsprojek oor bogenoemde onderwerp. Aangesien dit na ons mening 'n baie aktuele onderwerp in die huidige Suid-Afrikaanse samelewing is en aansluiting vind by die organisasie-veranderinge wat tans geïmplementeer word in u onderneming, was Transtel 'n ideale keuse vir die navorsingsprojek.

Tel.: 471003/4/5
473361/2/3
FAX: 473331

Ons Verw.
Our Ref.

Die sukses van die ondersoek is geheel en al afhanklik van die gegewens wat deur die vraelyste ingewin sal word. Ten einde die inligting wat bekom word tot 'n bruikbare resultaat te verwerk en die slotbevindinge oor die stand van kommunikasie tot beskikking van Transtel-topbestuur te stel, word u vriendelik versoek om eerlike, openhartige antwoorde te verstrek.


Alle inligting wat verstrek word, sal anoniem en vertroulik hanteer word. Plaas asseblief u voltooide vraelys in die koevert wat voorsien word. Die nommer wat daarop verskyn word gebruik vir kontrole doeleindes en is slegs aan die navorser bekend.

ORHANDIG ASSEBLIEF U VRAELYS TERUG AAN:

..... VOOR OF OP

U vriendelike samewerking om van hierdie navorsingsprojek 'n sukses te kan maak, word opreg waardeer.

Die uwe


.....
DR JOHANN STRAUSS
STUDIELEIER


.....
M.J. OOSTHUIZEN
SENIOR DIREKTEUR : FAKULTEIT VIR ADMINISTRATIEWE WETENSKAPPE

TRANSNET

Lindo Carvel Webb Pr. Ing. B.Sc. (Elek. Ing.) (wits)
Adjunk-uitvoerende Bestuurder

Tel. 773-4402 (Kamer 1402)

20 Junie 1990

Die Navorsingskomitee
Technikon OVS
Privaatsak X20539
BLOEMFONTEIN
9300

Menere

NAVORSINGSPROJEK - MEESTERSDIPLOMA IN TEGNOLOGIE :
MEV. C.G. JANKOWITZ

BEOOGDE TITEL :BESTUURSKOMMUNIKASIE AS DOMINANTE FAKTOR
TYDENS VERANDERING BINNE 'N ONDERNEMING
(Nog nie finaal afgerond nie)


Hiermee word bevestig dat Transtel toestemming en volle samewerking aan bogenoemde persoon gee om 'n navorsingsprojek aan te pak binne die onderneming.

Die volgende word verklaar :

1. Dat kennis gedra word van die voorgestelde projek en die implikasies daarvan.
2. Toestemming word gegee dat die projek by die onderneming uitgevoer mag word.
3. Transtelbestuur behou die reg voor om hul te vergewis van die inhoudelike daarvan alvorens die finaal druk gedoen word.

4. Hiermee word ook verseker dat die kandidaat toegelaat sal word om die projek te voltooi binne 'n redelike tyd.

Met vriendelike groete



L.C. WEBB
Adjunk-Uitvoerende Bestuurder
TRANSTEL

1.

VRAELYS : BESTUURSKOMMUNIKASIE tydens VERANDERING
 NAVORSINGSPROJEK vir MEESTERSDIPLOMA IN TEGNOLOGIE:
 KANTOORADMINISTRASIE

Navrae - Tel: 051-223981

Alle inligting sal vertroulik behandel word.

U moet asseblief baie eerlik antwoord op die vrae. Inligting wat verskaf word, word nie aangewend vir merietebeoordeling en hou ook nie enigsins verband met die pos wat u beklee nie. Dit word suiwer vir navorsingsdoeleindes gebruik. Slegs die slotbevindinge van die navorsingsverslag sal aan Transtel bekend gemaak word.

Merk asseblief die toepaslike blokkie met 'n kruisie of voltooi in die ruimte verskaf.

1. PERSOONLIKE INLIGTING:

Verw. nr.

1.1 Geslag:

Manlik	Vroulik
--------	---------

1.2 Bevolkingsgroep:

Blank	Anderskleurig
-------	---------------

1.3 Ouderdom:

Onder 20	21 - 29	30 - 39
40 - 49	50 - 59	60+ jare

1.4 Hoogste skoolkwalifikasie:

Laer as St 8	St 8	St 9	St 10
--------------	------	------	-------

1.5 Hoogste tegniese kwalifikasie:

N1	N2	N3	N4	N5	
NTS1	NTS2	NTS3	NTS4	N6	
NTS5	T1	T2	T3	T4	T5

Enige ander na-skoolse kwalifikasies:

1.6 Hoe lank werk u al by Transtel?

Minder as 3 jaar	
3 tot 5 jaar	5 tot 10 jaar
10 tot 15 jaar	15 tot 20 jaar
meer as 20 jaar	

2.

1.7 Dui die aard van u werk aan:

administratief	bestuur	senior tegnies	tegnies
Werker			

1.8 Watter pos beklee u tans by Transtel?

.....

BELANGRIK: TEN OPSIGTE VAN DIE AFDELING OOR RASIONALISASIE
BEANTWOORD DIE HELPERS, KLERKE, TIKSTERS,
TELEFONISTE, BODES, AANTEKENAARS ALLEENLIK
VRAE 2.14, 2.15, 2.16, 2.17 EN 2.18 (WAT MET DIE
BLOKKIES OMRAAM IS).

2. RASIONALISASIE:

2.1. Het u voor die postestruktuurverandering as gevolg van rasionalisasie 'n ander pos beklee?

Ja	Nee
----	-----

2.2 Is u tevrede met die rasionalisasieproses wat plaasgevind het?

Ja	Nee	Onseker
----	-----	---------

2.2.1 Indien JA. Waarom is u tevrede?

.....

.....

.....

2.2.2 Indien NEE. Waarom is u ontevrede?

Voel onseker oor die toekoms	Voel dat u benadeel is
Hou nie van die rasionalisasiestelsel nie	
Hou nie van verandering nie	Onseker oor die rede

Enige ander rede:

.....

.....

3.

2.3 Is u volgens u mening vooraf volledig ingelig oor die postestruktuurverandering (rasionalisasie)?

Ja	Nee	Onseker
----	-----	---------

2.4 Indien NEE. In watter opsig voel u dat die inligting te kort geskied het?

.....
.....

2.5 Deur wie is u eerste ingelig oor die rasionalisasie?

bv. Senior tegnikus,

2.6 Het u die inligting ten opsigte van die rasionalisasie eerste deur middel van 'n "riemtelegram" (grapevine) te hore gekom?

Ja	Nee	Onseker
----	-----	---------

2.7 Is u amptelik deur middel van korrespondensie ingelig voordat beplande verandering plaasgevind het?

Ja	Nee	Onseker
----	-----	---------

2.8 Is dit na u mening noodsaaklik dat u voor die tyd

skriftelik ingelig moet word?

Ja	Nee	Onseker
----	-----	---------

2.9 Is u na u mening betyds ingelig oor die rasionalisasie?

Ja	Nee	Onseker
----	-----	---------

2.10 Indien NEE. Hoe lank voor die tyd sou u verkies het om ingelig te word?

1 jaar	6 maande	3 maande	2 maande
		1 maand	1 week

2.11 Beskou u die postestruktuurverandering (rasionalisasie) as 'n ingrypende verandering ten opsigte van u werksomstandighede?

Ja	Nee	Onseker
----	-----	---------

2.11.1 Indien JA. Waarom?

.....
.....
.....

2.11.2 Indien NEE. Waarom nie?

.....
.....
.....

2.12 Het bestuur u geraadpleeg voordat die rasionalisasie plaasgevind het?

Ja	Nee	Onseker
----	-----	---------

2.13 Dink u dit was nodig dat u mening vooraf gevra moes gewees het?

Ja	Nee	Onseker
----	-----	---------

2.14 Vra bestuur gewoonlik u mening as minder belangrike veranderinge beoog word?

Ja	Nee	Soms
----	-----	------

2.15 Indien NEE. Sal u die geleentheid gebied wil word om u mening aan bestuur oor te dra?

Ja	Nee	Onseker
----	-----	---------

2.16 Word u deur bestuur ingelig oor langtermyn beleidsake soos toekomsplanne, ontwikkelings en uitbreidings?

Gereeld	Selde	Nooit
---------	-------	-------

2.17 Gee redes waarom u verkies om ingelig te word aangaande sake wat u direk raak.

.....
.....
.....

2.18 Word die verrassingselement in Transtel gebruik om u in kennis te stel van besluite en veranderinge?

Dikwels	Selde	Nooit	Onseker
---------	-------	-------	---------

5.

2.19 Wat was u houding teenoor rasionalisasie?

Dadelik aanvaar	Dadelik verwerp
Gewag om te sien hoe dit u werk beïnvloed	Onseker

2.20 Het u 'n gevoel van weerstand ervaar toe u kennis geneem het van die rasionalisasieproses?

Ja	Nee	Onseker
----	-----	---------

2.21 Indien JA, waarom het u weerstand ervaar?

.....

.....

.....

2.22 Indien van toepassing. Het die gevoel van weerstand 'n aanvanklik negatiewe invloed op u werk gehad?

Ja	Nee	Onseker
----	-----	---------

3. KORPORATISERING:

3.1 Is u na u mening goed ingelig oor die redes waarom die SA Vervoerdienste verander het van 'n semi-staatsonderneming na 'n korporatiewe maatskappy?

Ja	Nee	Onseker
----	-----	---------

3.2 Is daar volgens u mening 'n verband tussen rasionalisering en die verandering van SA Vervoerdienste na Transnet?

Ja	Nee	Onseker
----	-----	---------

3.3 Voel u onseker of bedreig oor u toekoms by Transtel met die gelyktydige veranderinge wat plaasgevind het?

Ja	Nee	Onseker
----	-----	---------

3.4 Weet u dat Transtel/Transnet nog nie geprivatiseer is nie?

Ja	Nee	Onseker
----	-----	---------

3.5 Is u van mening dat u goed ingelig is aangaande korporatisering en privatisering binne Transnet?

Ja	Nee	Onseker
----	-----	---------

6.

3.6 Indien NEE:
Wie moes u na u mening ingelig het oor korporatisering
en privatisering?

.....

3.7 Wat was u houding teenoor korporatisering?

Dadelik aanvaar	Dadelik verwerp
Gewag om te sien hoe dit u werk beïnvloed	Onseker

3.8 Voel u tevrede oor u toekoms by Transtel?

Ja	Nee	Onseker
----	-----	---------

3.9 Indien NEE. Waarom nie?

.....

.....

.....

4. BESTUURSKOMMUNIKASIE:

4.1 Indien bestuur verduidelikings en redes vir die
veranderinge verstrek, glo u dit heeltemal?

Ja	Nee	Soms
----	-----	------

4.2 Waarom sê u so?

.....

.....

4.3 Word u gereeld deur u direkte hoofde op hoogte gehou
van jongste verwikkelinge in Transtel?

Ja	Nee	Onseker
----	-----	---------

4.4 Indien dit u mening is dat inligting nie gereeld en
volledig by u uitkom nie, waar lê die fout volgens
u mening? (Gee asseblief 'n eerlike objektiewe ant-
woord).

Snr. Tegnikus	Takbestuurder	Distriksbestuurder
	Adjunk-Areabestuurder	Areabestuurder
	Onseker	Uitvoerende Bestuurder

7.

4.5 Indien van toepassing. Oor watter aspek van u werksopset wil u graag meer inligting ontvang?

.....

.....

.....

.....

4.6 Het u as werknemer by Transtel die geleentheid om nuwe idees voor te lê aan bestuur?

Ja	Nee	Soms
----	-----	------

4.7 Indien JA. Meen u dat hierdie idees bestuur se aandag geniet?

Ja	Nee	Soms
----	-----	------

4.8 Is u van mening dat Transtelbestuur die belange van hulle werkers ten volle op die hart dra.

Ja	Nee	Onseker
----	-----	---------

4.9 Meen u dat bestuur genoeg na die werknemers se probleme luister?

Ja	Nee	Onseker
----	-----	---------

4.10 Het u die vrymoedigheid om u probleme na u direkte hoof of bestuur te neem?

Ja	Nee	Onseker
----	-----	---------

4.11 Indien NEE. Waarom nie?

.....

.....

4.12 Nommer asseblief in die toepaslike blokkie u voorkeure hoe u inligting sal wil ontvang. Eerste voorkeur as 1, daarna 2 tot 5, (let daarop dat daar voorsiening vir 'n 0 (nul-faktor) gemaak word.

	Persoonlik		Per brief		Per vergadering
	Kennisgewingbord				Riemtelegram

4.13 Tot watter mate word persoonlike kommunikasie na u mening in Transtel gebruik?

Ten volle benut	Relatief goed benut
	Onderbenut

8.

4.14 Hoe aktief is die "riemtelegram" (grapevine) na u mening in Transtel?

Baie aktief	Redelik aktief	Onaktief
-------------	----------------	----------

4.15 Is daar na u mening voldoende geleentheid vir opwaartse kommunikasie in Transtel waarlangs u met die bestuur kan skakel?

Ja	Nee	Onseker
----	-----	---------

4.16 Indien NEE:
Waar lê na u mening die blokkasie in die opwaartse kommunikasiekanaal?

		Snr. Tegnikus
	Takbestuurder	Distriksbestuurder
Onseker	Adjunk-Areabestuurder	Areabestuurder

4.17 Hoe dikwels maak u gebruik van hierdie opwaartse kommunikasiekanale?

Baie gereeld	Redelik gereeld	Selde	Nooit
--------------	-----------------	-------	-------

4.18 Wie sal u verkies moet belangrike inligting aan u oordra?

Snr. Tegnikus	Takbestuurder	Distriksbestuurder
Adjunk-Areabestuurder		Areabestuurder
Uitvoerende Bestuurder		

4.19 Hoe doeltreffend funksioneer die bestaande kommunikasiekanale na u mening in Transtel?

Uitstekend	Bogemiddeld	Gemiddeld
	Ondergemiddeld	Swak

4.20 Wat kan na u mening gedoen word om die kommunikasie-stelsel in Transtel te verbeter?

.....

(Indien u meer ruimte verlang gebruik die agterkant van hierdie vel papier)

BAIE DANKIE

9.

BYLAE TOT VRAELYS

Hierdie bylae tot die vraelys word slegs voltooi deur Area-bestuurders, adjunk-areabestuurders, distriksbestuurders en takbestuurders.

Ten einde die vlak van kommunikasie in Transtel te kan evalueer word u vriendelik versoek om so eerlik en objektief as moontlik op die volgende vrae te antwoord.

5.1 Hoeveel uur van elke werksdag bestee u na u mening aan bestuurskommunikasie van een of ander aard?

8 ure	7 ure	6 ure	5 ure	4 ure
		3 ure	2 ure	1 uur

5.2 Van bogenoemde aantal ure, hoeveel uur bestee u aan:
(voltooi asseblief)

persoonlike kommunikasie (man-tot-man) uur
 telefoniese kommunikasie uur
 geskrewe kommunikasie uur

5.3 Maak u gebruik van 'n "ope-deur"-beleid om u self toeganklik te hou vir die werknemers?

Ja	Nee	Soms
----	-----	------

5.3.1 Indien JA. Vind u dat die werknemers die vrymoedigheid het om gebruik te maak van u beskikbaarheid?

Ja	Nee	Selde
----	-----	-------

5.3.2 Indien NEE:

Waarom maak u nie gebruik van 'n "ope-deur"-beleid nie? Verstrek rede(s):

.....

5.5 Watter metode verkies u om te gebruik indien belangrike inligting aan die werknemers oorgedra moet word? Nommer asseblief u voorkeure in volgorde (eerste voorkeur as 1, dan verder tot 4).

	persoonlike man-tot-man kommunikasie
	persoonlike kommunikasie in groepsverband
	geskrewe kommunikasie
	persoonlike en geskrewe kommunikasie

5.6 Watter metode verkies u om te gebruik indien u u werknemers wil motiveer? Nommer asseblief u voorkeure in volgorde (eerste voorkeur as 1, dan verder tot 3).

Persoonlike kommunikasie en op welke manier of maniere? (volgens voorkeur asseblief)

.....
.....
.....
.....

Geskrewe kommunikasie en op welke manier of maniere? (ook volgens voorkeur asseblief).

.....
.....
.....
.....

Ander vorm van kommunikasie. Verskaf asseblief meer besonderhede.

.....
.....
.....
.....

11.

5.7 Wat beskou u as die belangrikste bestuurstaak wat u daagliks vervul in belang van die WERKNEMERS?

.....
.....
.....
.....

5.8 Wat beskou u as die belangrikste bestuurstaak wat u elke dag vervul in belang van TRANSTEL?

.....
.....
.....
.....

5.9 Wat beskou u as die VYF belangrikste eienskappe van 'n suksesvolle bestuurder? (Verskaf asseblief in rangvolgorde).

.....
.....
.....
.....
.....

Blaai om asseblief

5.10 Rangskik asseblief in rangvolgorde wat na u mening die belangrikste kommunikasie-eienskappe van 'n suksesvolle bestuurder is?

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Moet welsprekend wees |
| <input type="checkbox"/> | moet geduldig wees |
| <input type="checkbox"/> | moet met aandag kan luister |
| <input type="checkbox"/> | moet 'n goeie begryper wees |
| <input type="checkbox"/> | moet ander persoon op sy gemak kan stel |
| <input type="checkbox"/> | moet 'n rustige stemtoon hê |
| <input type="checkbox"/> | moet van lyftaal gebruik maak |

Ander. Spesifiseer

.....
.....
.....
.....
.....

BAIE DANKIE

Mobalo Seafrikanse ka morao

1.

LENANEO LA DIPOTSO: TSAMAISO PUISANONG nakong ya DIPHETOHO
 PROJEKE YA DIPHUPUSO bakeng sa DIPLOMA YA SEHLOOHO
 TEKENOLOJING: TSAMAISO OFISING

Dipatlisiso: Tel: 051-223981

Ditlhahiso tsohle ho tla sebetsanwa le tsona ka botshepehi.

Ka kopo araba hle ka ho tsepahala o tiile dipotsong.
 Ditlhahiso tseo ho nehelanwang ka tsona, ha di a tadimana
 le maemo a ntshetsopele mme ha ho moo le teng di ikamahanyang
 le mosebetsi oo o leng ho wona. Di sebedisetswa feela ka ho
 ikgetha bakeng sa mabaka a diphuputso. Haholoholo feela se
 fumanwang qetellong ya tlaleho ya diphuputso, e tla
 phatlalatswa Transtel.

Tshwaya hle masakaneng a dumellehang ka ho etsa sefapano kapa
 o tlatse moralong o nehetsweng.

1. TLHAHISO KE WENA KA SEQO: Nomoro ya boitsebiso

1.1 Motabo:

Botona	Botshehadi
--------	------------

1.2 Sephlopha sa botjhaba:

Bosweu	Mmala e meng
--------	--------------

1.3 Dilemo (tsa kgolo):

Tlasa 20	21 - 29	30 -39
40 - 49	50 - 59	60+ dimelo

1.4 Maemo a lengolo le hodimo la sekolo:

Tlsa St.8	St 8
-----------	------

St.9	St. 10
------	--------

1.5 Maemo a lenolo le hodimo la tekeniki:

N1	N2	N3	N4
----	----	----	----

NTS1	NTS2	NTS 3	NTS4	NTS5	N5	N6
------	------	-------	------	------	----	----

Maemo a mang afe kapa afe a ka mora sekolo:

.....

1.6 O sebeditso nako e kae Transtel?

Ka tlase ho lemo tse 3

Tse 3 ho isa ho tse 5

Tse 5 ho isa ho tse 10

Tse 10 ho isa ho 15

Tse 15 ho isa ho 20

Ho feta dilemo tse 20

2.

1.7 Supa mofuta wa mosebetsi wa hao:

Tsamaiso	botsamaisi	hlooho ya tekeniki	tekeniki
mosebelets			

1.8 O mosebetsing ofe ha jwale Transtel?

.....

**TABA YA BOHLOKWA: MABAPI LE KAROLO E BUANG KA BOTJHABA (rasher-
naliseition) NA BATHUSI, BOMABALANE, BATLANYI, BORADIFONOFONO,
BAROMUWA, BANGODISI KE BONA BA LE BANG BA NANG LE BOIKARABELO
2.14, 2.15, 2.16, 2.17 LE 2.18 (DITSONG TSE THADILWENG HO
POTOLOHA MASAKANA).**

2. BOTJHABA (rasheranaliseishene):

2.1 Na o se o ile wa fetola maemo mosebetsi ka baka la
botjhaba mme wa nka mosebetsi o mong?

Ee	Tjhee
----	-------

2.2 Na o kgotsofetse ke tshebetso ya botsjhaba a hlahileng?

Ee	Tjhee	Ha ke na bonette
----	-------	------------------

2.2.1 Ha eba o re EE. Hobaneng o kgotsofetse?

.....

.....

.....

2.2.2 Ha eba e le TJHEE. Hobaneng o sa kgotsofala?

O ikutlwa o se na bonnete ba bokamoso	O ikutlwa o le kotsing
Tsela ya botjhaba ha ke e rate	
Ha ke rate phetoho	Ha ke na bonnete bo tiileng hodima lebaka

Lebaka lefe kapa lefe le leng hape:

.....

.....

3.

2.3 Ho ya ka wena o se o ile wa bewa leseding pele hodima phetoho ya maemo a tshebetso (botjhaba)?

Ee	Tjhee	Ha ke na bonnete
----	-------	------------------

2.4 Ha eba o re TJHEE. O ikutlwa e le ka tsela efe tlhahiso e haeletseng ho hlahiswa ka ho se hlake?

.....

2.5 O ile wa hlahiswa ke mang pele leseding ka ha botsjhaba? jlk. Hlooho ya botekeniki.

2.6 O ile wa utlwa ka ha botsjhaba pele ho ya ka "mohala wa tjhetjhe" (bobare)?

Ee	Tjhee	Ha ke na bonnete
----	-------	------------------

2.7 Na o fumantshitswe lesedi semmuso ka ngollano pele phetoho e teng e etsahala?

Ee	Tjhee	Ha ke na bonnete
----	-------	------------------

2.8 Ho ya ka wena na ho a hlokahala hore o bo ile wa hlahiswa leseding ka ho ngollwa?

Ee	Tjhee	Ha ke na bonnete
----	-------	------------------

2.9 Ho ya ka wena na o hlahisitswe leseding ka nako ka ha botjhaba?

Ee	Tjhee	Ha ke na bonnete
----	-------	------------------

2.10 Ha eba o re TJHEE. O no ka lebella pele ho nako e le kae ho hlahiswa leseding?

selemo 1	kgwedi tse 6	kgwedi tse 3	kgwedi tse 2
		kgwedi e le 1	beke e le 1

2.11 Na o tadima phetoho ya maemo a mosebetsi (botjhaba) e ya hole mabapi le maemo a tshebetso?

Ee	Tjhee	Ha ke na bonnete
----	-------	------------------

4.

2.11.1 Ha eba e le EE. Hobaneng?

.....

.....

.....

2.11.2 Ha eba e le TJHEE. Hobaneng tjhee?

.....

.....

.....

2.12 Na botsamaisi bo ile ba o bolella pele botsjhaba bo kena tshebetsong?

Ee	Tjhee	Ha ke na bonnete
----	-------	------------------

2.13 O hopola hore ho ne ho hlokahala hore ho ka be ho botsotswe maikatlo a hao e sa le pele?

Ee	Tjhee	Ha ke na bonnete
----	-------	------------------

2.14 Na botsamaisi bo botsa maikutlo a hao hangata ha ho shebelwa dipheleho tse seng kae?

Ee	Tjhee	Ha ke na bonnete
----	-------	------------------

2.15 Ha eba ke TJHEE. O tla rata ho fuwa-nako hore o fetisetse maikutlo a hao botsamaiseng?

Ee	Tjhee	Ha ke na bonnete
----	-------	------------------

2.16 Na botsamaisi bo a ho tsebisa ka ha taba tsa nako e telele e tlang, jwale ka mano a bokamoso, ntshetsopele le dikatoloso?

Ee	Tjhee	Ha ke na bonnete
----	-------	------------------

2.17 Nehela mabaka hobaneng o kgetha hlahiswa leseding mabapi le ditaba tse o ameng ka ho otloloha.

.....

.....

.....

2.18 Na ho sebediswa ditsela tsa tshohanyetso Transnet ho o tsebisa ka diqeto le dipheleho?

Hangata	Mohlomong	Le ka mohla	Ha ke na bonnete
---------	-----------	-------------	------------------

5.

2.19 Seemo sa hao e bile sefe mabapi le botjhaba?

Ho amohela ka pelepele	Ho nyahlatsa ka pelepele
Wa sheba hore bo hlohlelletsa mosebetsi wa hao jwang	
Ha ke na bonnete	

2.20 O ile wa ba le maikutlo a boitwanelo mabapi le ketso ya botjhaba hoba o fumane tsebiso ya teng?

Ee	Tjhee	Ha ke na bonnete
----	-------	------------------

2.21 Ha eba ke EE. Hoboneng o ile wa fihlelwa ke boitwanelo?

.....

.....

.....

2.22 Ha eba ho dumelleha. Maikutlo a boitwanelo a ile a ba le hlohlelletso e hananang le kamohelo ya mosebetsi wa hao?

Ee	Tjhee	Ha ke na bonnete
----	-------	------------------

3. KOPANELO:

3.1 Na o ikutlwa o fumantshitswe lesedi hantle hodima mabaka a entseng hore Tsebeletso ya Dipalangwang tsa SA se fetolwe ho tloha boemong ba semmuso ho iswa mokgatlong o kopane-tsweng?

Ee	Tjhee	Ha ke na bonnete
----	-------	------------------

3.2 Na ho ka wena ho na le kamano mahareng a ketso ya botjhaba le phetoho ya Tshebeletso ya Dipalangwang ho iswa ho Transnet?

Ee	Tjhee	Ha ke na bonnete
----	-------	------------------

3.3 O ikutlwa o se na bonnete kapa o tshoswa ke bokamoso ba Transnet ho ya ka diphetoho tse hlahetseng ka nako e le nngwe.

Ee	Tjhee	Ha ke na bonnete
----	-------	------------------

3.4 Na o sa tseba hore Transtel/Transnet ha e eso be e ikgethang?

Ee	Tjhee	Ha ke na bonnete
----	-------	------------------

3.5 Na o hopola hore o hlahisitswe leseding hantle mabapi le kopanelo le boikgetho bo ho Transnet?

Ee	Tjhee	Ha ke na bonnete
----	-------	------------------

6.

3.6 Ha eba ke TJHEE:
Ho ya ka wena o ka bo hlahisitse mang leseding mabapai le kopanelo le boikgetho?

.....

3.7 Seemo sa hao e bile sefe mabapi le kopanelo?

Amohela ka pelepele	Nyahlatsa ka pelepele
Wa emela ho bona ka moo e tla hlohlelletsa mosebetsi wa hao	
Ha ke na bonnete	

3.8 O ikutlwa o kgotsofetse ka bokamoso ba hao ho Transtel.

Ee	Tjhee	Ha ke na bonnete
----	-------	------------------

3.9 Ha eba ke TJHEE. Hobaneng tjhee?

.....
.....
.....

4. BOTSAMAISI TSHEBELETSANONG:

4.1 Ha eba ho nehelanwe ka ditlhaloso tsa botsamaisi le mabaka mabapi le diphetoho, na dumela ka hohle-hohle?

Ee	Tjhee	Ha ke na bonnete
----	-------	------------------

4.2 Ke ka lebaka lang o realong?

.....
.....

4.3 O hlahisetswa tse ntjha ka mehla ka ho otloloha ke hlooho mabapi le ntshetsopele e ntjha ho Transtel?

Ee	Tjhee	Ha ke na bonnete
----	-------	------------------

4.4 Ha eba ho ya ka wena ha o hlahiswe leseding ka mehla ka botlalo phoso e ho kae ho ya ka pono ya hao? (Nehelana hle ka karabo e shwetseng ya botshepehi)

Hlooho ya tekeniki	Motsamaisi wa lekala	Motsamaisi wa setereke
Motlatsa motsamaisi wa lebatowa		Motsamaisi wa lebatowa
Ha ke na bonnete	Motsamaisi wa tsa diromelwa ntle	

7.

4.5 Ha eba ho dumelleha. Ke lehlakoreng lefe morerong wa mosebetsi wa hao moo o batlang haholoholo ho fumana lesedi?

.....

.....

.....

.....

4.6 O na le monyetla jwale ka mosebeletsi wa Transtel ho hlahisa dikgopolo tse ntjha botsamaising?

Ee	Tjhee	Ka nako e nngwa
----	-------	-----------------

4.7 Ha eba ke EE. O hopola hore dikgopolo tsee di hloka kananelo ya botsamaisi?

Ee	Tjhee	Ka nako e nngwa
----	-------	-----------------

4.8 O hopola hore kabelo ya basebeletsi ba botsamaisi ba Transtel e fihlella hantle setsing?

Ee	Tjhee	Ha ke na bonnete
----	-------	------------------

4.9 O hopolo hore botsamaisi bo mamela mathata ka botlalo a basebeletsi?

Ee	Tjhee	Ha ke na bonnete
----	-------	------------------

4.10 Na o na le bolokolohi ba ho isa mathata a hao ka ho otloloha ho hlooho kapa botsamaisi?

Ee	Tjhee	Ha ke na bonnete
----	-------	------------------

4.11 Ha eba ke TJHEE. Hobaneng tjhee?

.....

.....

4.12 Kenya dinomoro ka kopo masakaneneng a lokelang seo o se kgethang ka moo o ka batlang fumana lesedi ka teng. Kgetha ya pele e be 1 ka mora moo e be 2 ho ya ho 5, (hlokomela hore ho etsetswe sebaka sa letshwao la letho 0).

Ka seqo	Ka lengolo	Ka sebokeng
Letlapa la tsebiso		Mohala wa tjhetjhe

4.13 Puisano le wena ka seqo e sebediswa ha kae ho ya ka wena?

Ka botlalo bo tletseng	Hantle ho batlang ho ananeleha
Ka ho sa tlala	

8.

- 4.14 "Mohala wa tjhetjhe" (bobare) o akofa ho le ho kae ka wena ho Transtel?

Akofa haholo	Akofa ka ho lekana	Ha o akofe
--------------	--------------------	------------

- 4.15 Ho ya ka wena, ho Transtel na ho na le menyetla bakeng sa kgokahanya e yang hodimo, eo o ka ikgokahanyang ka mohala le botsamaisi?

Ee	Tjhee	Ha ke na bonnete
----	-------	------------------

- 4.16 Ha eba ke THJEE:
Se kgitla lejwe kae ho ya ka wena kgokahanyong ya motjha o yang hodimo?

Ha ke na bonnete	Hlooho ya tekeniki
Motsamaisi wa lekala	Motsamaisi wa setereke
Motlatsa motsamaisi wa lebatowa	Motsamaisi wa lebatowa

- 4.17 O sebedisa kgokahanyo ya motjha oo ha kae ho ya hodimo?

Kgafetsa haholo	Kgafetsa ka tekano	La ka mohla
-----------------	--------------------	-------------

- 4.18 O tla kgetha mang ho o hlhisetsa lesedi tsebisong ya bohlokwa?

Hlooho ya tekeniki	Motsamaisi wa lekala	Motsamaisi wa setereke
Motlatsa motsamaisi wa lebatowa	Motsamaisi wa lebatowa	
Motsamaisi wa diromelwa-ntle		

- 4.19 Dokgokahanyo tsa metjha ena e teng di sebetsa ka sepheo sefe ho ya ka wena ho Transtel?

Hantle ka ho fetisisa	Hantle ho mahareng	Mahareng
Mahareng a tlaase		Ka bofokodi

- 4.20 Ho ya ka wena ho ka etswang ho ntshetsapele tsela ya kgokahanyo ya metsha ya Transtel?

.....

.....

.....

.....

.....

(Ha eba o hloka mela e fetang mona sebedisa bokamorao ba qephe lena la pampiri)

RE LEBOHA HAHOLO

ABSTRACT

The increasing rapidity of change necessitates the urgent implementation of organisational changes in South African organisations previously owned and run by the government.

The resulting factors are deregulation, corporatisation and privatisation. In the case of Transtel, a business unit of Transnet, a rationalisation programme was implemented simultaneously with the afore-mentioned factors. The potential effect of these processes on sound labour relations cannot be ignored, especially in South Africa with its diversity of multi-racial workforce.

The main objective of this project was to determine whether an effective communication system within an organisation will minimise the resistance to change during the implementation of organisational change.

The hypotheses formulated were:

- H₀: Effective business communication will minimize resistance to change within an organisation.
- H₁: Effective business communication will have no effect on resistance to change within an organisation.

The specific goals set for this project were:

- * to determine to what extent management are willing to make adjustments during the implementation of change;

- * to determine how management use communication to implement change;
- * to determine from the view point of management how successful the existing communication channel is;
- * to determine how the workers experience change;
- * to determine the role of communication for the worker during the implementation of change;
- * to determine the recent stand of communication in the organisation;
- * to try to find a mechanism to measure the resistance to change experienced in the organisation.

From the findings of this project it is clear that there is a small chance of implementing change in an organisation without the help of effective communication. Resistance to change can only be minimised with an ongoing flow of motivation by means of communication to keep the workforce content and highly productive to the benefit of the organisation.

Data was analysed and tabulated and a fair quantity of resistance to change was diagnosed together with the factor that communication was not as highly rated as can be.

The following suggestions were made to enable management to better communication and to minimise resistance to change:

- * More emphasis can be placed on academic education and

- formal training especially in the lower classes of workers because education leads to better communication and insight in one another's problems.
- * Management can make an attempt to win back the confidence of the workers who feel insecure about their future.
 - * Management can deliberately try to upgrade communication between management and the workers by means of more general and true interest in the problems of the workers. Problems must be solved as far as possible, otherwise it may lead to a general feeling of dissatisfaction/hostility.
 - * Management can use more official correspondence to inform the workers, and by doing so eliminate the grapevine. Information directly sent by management may motivate the worker who may see it as a rise in status and it may reinforce trust in the credibility of management.
 - * Management can attempt to find out why workers are reluctant to use existing upward communication channels. If it is due to passivity of the workers a way must be found to change it to active participation.
 - * Seeing that the restructuring or establishment of a sound communication system is an extensive project it is suggested that a communication audit must be done to give a more clear and complete profile of the official business communication use in the organisation.