

Kommunikasie, organisasiegedrag en organisasie-ontwikkeling

L D Coetsee en C D Pottas Zyl

Prominent organisational behavioural theorists emphasize the crucial role of communication in organisational behaviour. In contrast communication is often treated as just one of an array of organisational behavioural phenomena by organisational development (OD) practitioners when they attempt to improve organisational effectiveness.

In this study the relationship of communication to organisational climate and behaviour is investigated by means of an analysis of the factor structure of an organisational diagnostic questionnaire, based on a theoretical model of organisational behaviour, and the correlation of communication with 27 sub-factors of organisational behaviour.

It is concluded that communication is an important dimension of organisational climate, and probably plays the crucial role in integrating and coordinating organisational subsystem functioning. Because of this and the significant relationship of communication to factors such as leadership, group functioning and job satisfaction, communication should receive priority attention in OD-programmes directed at improving organisational climate and effectiveness.

1. INLEIDING

Die verhoging van die effektiwiteit van organisasies is 'n voorvereiste vir verbeterde funksionering van 'n organisasie, verdere werkskepping, groter winsgewendheid en verbetering van diens. Uiteindelik is effektiwiteitsverbetering 'n voorvereiste vir 'n



Leon Coetsee is 'n professor, met leeropdrag organisasiegedrag, aan die Nagraadse skool vir Bestuurswese aan die Potchefstroomse Universiteit vir CHO. Chris Pottas is adjunk-direkteur in die Departement Personeel aan die Universiteit van Pretoria, en is verantwoordelik vir die organisasie- en mannekragontwikkelingsfunksie.

organisasie om kompetend te kan voortbestaan en om te kan oorleef. Gesien die onbetwisbare belangrikheid van die verbetering van organisasie-effektiwiteit is dit te verstane dat die studieveld van organisasie-ontwikkeling en -verandering (Engels: "Organization Development and Change") of "OD" so gegroei en uitgebrei het gedurende die afgelope twee dekades.

Goldhaber (1986) omskryf OD as 'n metode om 'n organisasie en sy waardes, aannames, houdinge en struktuur te

verander ten einde dit beter te laat aanpas by die veranderende en turbulente omgewing van toekomstige dekades.

Organisasie-ontwikkeling as 'n toepassingsveld kan egter beter beskryf word in terme van die hoofelemente daarvan naamlik:

- die diagnoseering of evaluering van die huidige funksionering van die organisasie (bepaling van waar en wat die organisasie tans is);
- die bepaling van wat die organisasie se gewenste toekomstige funksionering en toestand moet wees. Dit behels onder meer die organisasie se visie, missie en

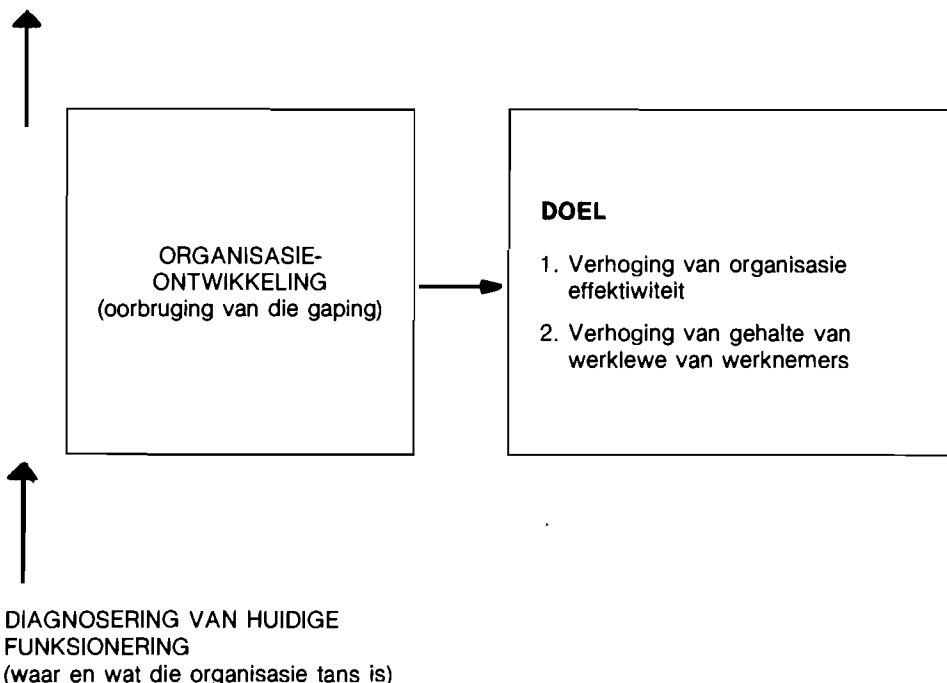
strategiese plan (bepaling van waar en wat die organisasie wil wees);

- die samestelling en uitvoer van 'n organisasie-ontwikkelingsplan om die organisasie, oor tyd, te beweeg om die gaping tussen die bogenoemde twee punte te oorbrug.

Die doel van organisasie-ontwikkeling kan in terme hiervan beskryf word as 'n metodologie om toekomstige organisasie-effektiwiteit te verbeter, asook die verhoging van die gehalte van werklewe van werknemers. Skematies kan dit soos volg voorgestel word (figuur 1):

Figuur 1 Hoofelemente van organisasie-ontwikkeling

Beplande toekomstige funksionering — visie, missie, strategiese plan (waar en wat die organisasie wil wees)



Dit is belangrik om al drie hierdie fases suksesvol deur te voer ten einde die totale ontwikkelings- en veranderingsproses te laat

slaag. Die diagnosefase is egter die kernfase, want begrip en kennis van die huidige organisasie-problematiek is 'n voorvereiste

vir die neem van besluite oor toekomstige funksionering asook watter organisasie-ontwikkelingstegnologieë (die oorbruggingsfase) die gewenste uitwerking sal hê.

2. MODELLE EN METING VAN ORGANISASIEGEDRAG

2.1 Organisasiegedragsmodelle

Die navorser, bestuurder of konsultant wat poog om 'n diagnose te maak van organisasiefunksionering en -gedrag word onmiddellik met twee vraagstukke gekonfronteer, naamlik watter spesifieke inligting moet ingesamel word en tweedens, in terme waarvan moet hierdie inligting verstaan, geïnterpreteer en vertolk word? Om die probleme te bowe te kom, is 'n hele aantal konseptuele raamwerke of teoretiese modelle van organisasiegedrag gedurende die tydperk 1969 tot 1979, ontwikkel, byvoorbeeld Likert (1969) se stelsels 4 model; Lawrence en Lorsch (1969) se model van organisasie-funksionering; Campbell, Dunnette, Lawler en Weick (1970) se model van bestuurseffektiwiteit; Pugh en Pheysey (1972) en James en Jones (1974) se skema en model van organisasie-funksionering; Porter, Lawler en Hackman (1975) se model van individuele prestasie in organisasies; Hackman en Morris (1975) se model van effektiwiteit van groepprestasie; Lawler (1977) se model van die determinante van organisasie-effektiwiteit en Szilagyi en Wallace (1977) se prestasie-georiënteerde raamwerk van organisasiegedrag.

'n Model wat ná 1980 ontwikkel is, is Porras (1987) se "Stream organization model" en is die bekendste van die jonger modelle. Al hierdie modelle is gerig op die verduideliking van gedragspatrone en organisasiever-skynsels soos die aard van werk wat gedoen moet word, eienskappe van individue, die aard van groepe en groepsfunksionering, die dimensies van organisasiestrukture, hoe prosesse funksioneer, die elemente van die omgewing waarbinne die organisasie funksioneer, en uiteindelik die verhoudings en verwantskappe tussen die verskillende sub-sisteme van organisasies.

Alhoewel die modelle elk bepaalde leemtes het, word enkeles nie soveel beperk deur die leemte wat Roberts en O'Reilly (1978:283) uitwys t.o.v. die verskillende fokusse van wat hulle makro- en mikro-organisasienavorsingsbenaderings noem nie. Die aangepaste kongruensie-model van Nadler en Tushman (1980) neem byvoorbeeld beide makro- en mikro-organisasiefunksionering- en gedragsver-skynsels in ag (figuur 2).

Wat opval wanneer 'n studie van hierdie organisasiegedragmodelle gemaak word, is dat daar nie in een van hierdie modelle eksplisiet verwys word na kommunikasie as 'n *organisasiegedragsverskynsel* nie. In enkele van die modelle word indirek na kommunikasie verwys as 'n integrerende meganisme of skakelings-element tussen die verskillende substelsels van die onderskeie modelle.

Daar is vandag eensgesindheid onder navorsers dat kommunikasie 'n uiters belangrike rol speel in die funksionering van organisasies. Van die mees vooraanstaande organisasiegedragskundiges gaan so ver om te sê kommunikasie "is the very essence of a social system or organization" (Katz en Kahn, 1978:428) en "In a very real sense, communication is the lifeblood of the organization" (Mitchell & Larson, 1987:295). Daar word bereken dat bestuurders tussen 70 en 80 persent van hul bestuurstyd in 'n organisasie bestee deur te kommunikeer (Lawler, Porter & Tannenbaum, 1968 en Mintzberg, 1973). In terme van tyd daaraan bestee en die belangrikheid daarvan vir organisasie-funksionering is kommunikasie dus 'n sleutelement en het dit as gevolg van sy invloed op organisasiegedragsverskynsels 'n baie belangrike invloed op organisasies se effektiwiteit (Sathe, 1983 en Uttal, 1983; Goldhaber, 1986).

Die vraag bestaan egter steeds: wat is die verband tussen kommunikasie in organisasies en ander organisasiegedrags-elemente soos organisasieklimaat? Daar is reeds heelwat navorsing gedoen oor die dimensies van kommunikasieklimaat, by Verwey (1985) en Hill en Northouse (1987), maar veral Suid-Afrikaanse navorsing na die

verband tussen spesifieke organisasiegedragsdimensies en kommunikasie gebaseer op 'n organisasiegedragsmodel, is skaars.

2.2 Die meting van organisasiegedrag

Daar bestaan vandag 'n hele aantal instrumente waarmee dimensies van organisasiegedrag en die effektiwiteit van organisasie-funksionering gemeet kan word. Van die bekende instrumente is wetenskaplik ontwikkel en gestandaardiseer en is gebaseer op een of meer modelle en/of teorieë van organisasiegedrag. Voorbeelde hiervan is die "Job Diagnostic Survey" (Hackman & Oldham, 1975), "The Michigan Organizational Assessment" (Survey Research Center, 1975) en "The Survey of Organizations" (Taylor & Bowes, 1972). 'n Instrument wat oor die afgelope dekade wyd in Suider Afrika gebruik is om organisasiegedrag en -funksionering te meet, is die Organisasie Diagnose Vraelys (ODV-86) (Coetsee, 1976 en 1986).

Die Organisasie Diagnose Vraelys (ODV-86) is ontwikkel om deur middel van werknemers (insluitende bestuurders op alle vlakke) se persepsies 'n diagnose te kan maak van belangrike faktore wat 'n rol speel in die effektiewe funksionering van organisasies. Die ODV-86 meet 5 hoof-faktore en 27 subfaktore van organisasies se funksionering, waarvan kommunikasie in organisasies een is. Daar bestaan 'n groot verskeidenheid en uiteenlopende definisies van die begrip organisasiekommunikasie soos Goldhaber (1986:14-27) uitwys. Vir die doel van hierdie studie word die begrip kommunikasie gemeet deur die ODV-86, en word dit in terme van die metingsdefinisie soos volg omskryf: Kommunikasie verwys na die gehalte van inligting en die doeltreffendheid waarmee inligting opwaarts en afwaarts in die organisasie versprei word.

Die ODV-86 is losweg gebaseer op Nadler en Tushman (1980) se kongruensie-model vir die beoordeling van organisasiegedrag en -modelle en empiriese navorsing na billikheidsteorie, verwagtings-valensieteorie en gehalte van werklewe. Die Nadler en Tushman-model word deur vooraanstaande organisasieontwikkelingskenners bv Burke

(1982) en Beckhard en Harria (1987) as een van die geldigste modelle van organisasiegedrag beskou.

Die ODV-86 is sedert 1976 in ongeveer 300 Suid-Afrikaanse organisasies toegepas en hertoegepas en meer as 200 000 vraelyste is deur werknemers voltooi.

'n Interessante verskynsel val op as na die resultate van bogenoemde vraelystoepasings gekyk word, naamlik dat kommunikasieprosesse en die effektiwiteit daarvan gewoonlik as die negatiefste of swakste van al die faktore deur werknemers beoordeel word; dus, van die 27 organisasie- en organisasiegedragskenmerke wat geëvalueer word, word kommunikasie byna deurgaans as die laagste of mees negatief geëvalueer. Ter illustrasie hiervan word in tabel 1 die gemiddelde tellings en standaard-afwykings van 1680 werknemers (insluitende bestuurders) afkomstig uit 13 organisasies, op die 27 subfaktore van die ODV weergegee. Die gemiddelde telling van faktor 1.2 (Kommunikasievloei) is die heel laagste gemiddelde telling.

3. DIE VERBAND TUSSEN ORGANISASIEKOMMUNIKASIE EN ANDER ORGANISASIEVERSKYNSELS

Om die vraag — wat is die verband en die aard van verbande tussen kommunikasie en ander organisasiegedragsdimensies — te ondersoek, is die 1680 voltooide ODV-86 vraelyste, waarna in voorafgaande bespreking verwys is, aan 'n verdere statistiese ondersoek onderwerp ten einde spesifiek te bepaal:

- i. waar kommunikasie inpas in die faktorstruktuur van organisasiegedrags- en funksioneringselemente; en
- ii. watter statisties beduidende verbande daar bestaan tussen kommunikasie en ander organisasiegedrags- en funksioneringselemente.

Voordat die resultate van bogenoemde ondersoek weergegee word, en om die resultate in perspektief te plaas, is dit nodig om bykomende inligting te verstrek oor die meetinstrument — die ODV-86 en die organisasiegedragsmodel waarop die meetinstrument gebaseer is.

TABEL 1 SUBFAKTORE VAN DIE ODV

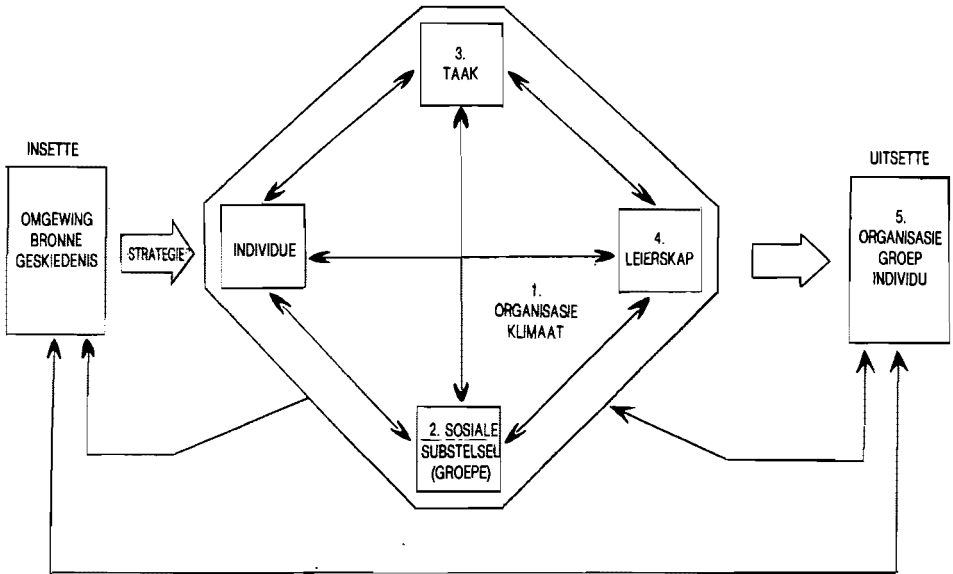
| | N | X | S |
|---|----------|----------|----------|
| 1.1 Besluitnemingspraktyk | 1587 | 2.873 | 0.887 |
| 1.2 Kommunikasievloei | 1596 | 2.683 | 0.833 |
| 1.3 Algemene motiverende omstandighede | 1598 | 3.081 | 0.648 |
| 1.4 Gehalte van werkomg., toerust. en bronne | 1597 | 3.781 | 0.761 |
| 1.5 Doelwitduidelikheid | 1597 | 2.883 | 0.911 |
| 1.6 Belangstel in welvaart van werknemers | 1597 | 3.110 | 0.882 |
| 1.7 Koördinasie | 1596 | 2.783 | 0.897 |
| 2.1 Werkgroepondersteuning en doelwitbeklemt. | 1598 | 3.356 | 0.893 |
| 2.2 Werkgroepvaardighede | 1598 | 3.807 | 0.764 |
| 2.3 Werkgroep kohesie en openheid | 1599 | 3.708 | 0.685 |
| 2.4 Werkgroep doelwitduidelikheid en prest. | 1598 | 3.737 | 0.759 |
| 2.5 Tevredenheid met werkgroep | 1598 | 4.097 | 0.624 |
| 3.1 Werkuitleiding en betekenisvolheid | 1600 | 3.797 | 0.707 |
| 3.2 Werkbesluitnemingsvryheid | 1599 | 3.650 | 0.725 |
| 3.3 Vaardighedsdoeltreffendheid | 1595 | 4.149 | 0.700 |
| 3.4 Belangrikheid van werkresultate | 1599 | 3.341 | 0.541 |
| 3.5 Werktevredeheid | 1600 | 3.941 | 0.688 |
| 4.1 Toesighouer produksie oriëntasie | 1596 | 3.796 | 0.738 |
| 4.2 Toesighouer mensoriëntasie | 1585 | 3.733 | 0.814 |
| 4.3 Spanbou | 1593 | 3.538 | 0.930 |
| 4.4 Werkfasilitering, mentorskap | 1596 | 3.540 | 0.905 |
| 4.5 Toesighouer effektiwiteit | 1598 | 3.747 | 0.865 |
| 5.1 Organisasie verbondenheid | 1599 | 3.405 | 0.755 |
| 5.2 Tevredenheid met salaris administrasie | 1600 | 3.030 | 0.996 |
| 5.3 Tevredenheid met vergoeding | 1600 | 3.221 | 0.851 |
| 5.4 Vergoedingsblikheid | 1593 | 3.634 | 0.807 |
| 5.5 Werkverwante stres | 16.00 | 3.395 | 0.686 |

4. BESKRYWING VAN DIE ORGANISASIE DIAGNOSE VRAELYS (ODV-86)

Die aangepaste model van Nadler en

Tushman (1980) waarop die ODV-86 gebaseer is, is in figuur 2 vervat. Die nommers 1 — 5 verwys na die 5 hoofkategorieë van die model wat deur die ODV-86 gemeet word.

TRANSFORMERINGS PROSES



**FIGUUR 2 AANGEPASTE KINGRUENSIEMODEL VAN ORGANISASIEGEDRAG
(gebaseer op Nadler en Tushman (1980) se model)**

HOOFFAKTOR 1: ORGANISASIEKLIMAAT

Organisasieklimaat het 7 subfaktore waarvan kommunikasie 'n subfaktor is. Organisasieklimaat word in terme van die model gesien as die "interne omgewing" van die organisasie waarbinne al die ander interaksies tussen die substelsel plaasvind ten einde insette te omskep in uitsette. Die begrip organisasieklimaat verwys dus na die omstandighede waarbinne individue en werkgroepe in die organisasie funksioneer. Organisasieklimaat word veral geskep deur die filosofie, beleid en optrede van senior persone in die organisasie en ontwikkel rondom sogenaamde gedeelde waardes ("shared values") wat organisasieleders onderskryf.

HOOFFAKTOR 2: SOSIALE STELSEL- OF WERKGROEPPROSESSE

Die faktor verwys na die passing (Engels: "fit") en wisselwerking tussen die individuele

substelsel en die sosiale substelsel (of groepe) waarvan die individu 'n lid is. Die groepe sluit beide formele en informele groepe in.

HOOFFAKTOR 3: TAAKEIENSKAPPE

Verwys na die passing en wisselwerking tussen die individuele substelsel en taaksubstelsel (d.w.s. die individu-taakstelsel, wisselwerking in 'n organisasie).

HOOFFAKTOR 4: TOESIGHOUDENDE LEIERSKAP

Dit het te make met die individu-leierskap wisselwerking of passing, met ander woorde, bestuurder (of hoof) en ondergeskikte verhoudinge en elemente van leierskapsgedrag.

HOOFFAKTOR 5: TEVREDENHEIDSUITSETTE

Dit verwys na individuele tevredenheids-

uitsette wat volg op individue se beleving en persepsies van die bogenoemde faktore en ander organisatoriese gedragsverskynsels.

Elkeen van die bogenoemde hoofkategoriee het 'n aantal subkategoriee (elk minstens 5). Die subkategoriee word gelys in tabelle 1, 2 en 4.

Soos reeds gemeld, het die ODV-86 'n ontwikkelingsgeskiedenis wat oor 15 jaar strek en die vraelys is by ses geleenthede aan omvattende statistiese ontledings onderwerp en telkens is die vraelys hersien en verbeter op grond van die bevindinge. Wat die geldigheid van die ODV-86 betref, kan gesê word dat die vraelys volgens faktoranalitiese prosedures ontwerp is. Die jongste gegewens oor die betroubaarheid van die vraelys is gebaseer op twee onlangse ondersoeke (1986 en 1988). Hier tydens is onafhanklike steekproewe van onderskeidelik 2729 en 1683 ingevulde vraelyste ontleed. Die vraelyste was afkomstig van werknemers en bestuurders van meer as 40 organisasies in Suider-Afrika en van alle hoof bedryfs- en dienssektore. Beide ondersoeke lewer Kuder-Richardson (formules 14 en 20) betroubaarheidsyfers van so hoog as .979. Op grond van hierdie bevindinge en die wye gebruik wat die ODV-86 in Suid-Afrika geniet, kan aanvaar word dat dit 'n geskikte tegniek is om organisasiegedrag en -funksionering te meet.

Ten einde nou te bepaal met watter organisasiegedragsverskynsels kommunikasie 'n direkte verband het, is die 1680 vraelyste aan statistiese ontleding onderwerp.

5. KOMMUNIKASIE AS ELEMENT BINNE DIE FAKTORSTRUKTUUR VAN ORGANISASIE-GEDRAGSUBSISTEME

Die resultate van die faktorontleding (volgens die varimax metode geroteer) van die 1680 ingevulde vraelyste word weergegee in tabel 2. Die persentasie variansie deur die onderskeie faktore verklaar, word in tabel 3 weergegee.

Tabel 2 toon aan dat kommunikasie, tesame met die organisasie gedragsver-

skynsels van koördinasie, doelwitduidelikheid, motiverende omstandighede, belangstelling in die welvaart van werknemers, asook werksverwante stres en vergoedingsbillikheid, 'n eenheid vorm. Die faktore is tipiese organisasieklimaatfaktore volgens die beskrywings van die konsep organisasieklimaat deur Litwin en Stringer (1968) en Pritchard en Karasick (1973).

Organisasiekommunikasie — die effektiwiteit van opwaartse en afwaartse kommunikasie — is dus 'n belangrike organisasieklimaatselement. In terme van die aangepaste Nadler en Tushman kongruensiemodel (figuur 2), waarop die ODV-86 vraelys gebaseer is, is kommunikasie waarskynlik die belangrikste skakel of "passings"-element tussen die individu en die ander substelsels van die organisasie. Organisasieklimaat het weer 'n invloed op ander organisasiegedragsverskynsels, en onlangse navorsing dui daarop dat organisasieklimaat, deur middel van sy invloed op ander organisasiegedragsverskynsels, 'n belangrike invloed het op organisasie-effektiwiteit (Business Week, Okt. 1980; Sathe, 1983 en Uttal, 1983).

Die ondersoek na die statistiese verbande (korrelasies) van kommunikasie met die ander organisasiegedrags- en funksioneringselemente bevestig verder kommunikasie se verband met ander organisasieklimaatfaktore soos in tabel 4 uiteengesit.

Tabel 4 bevat 'n lys van die verskillende ODV-86 faktore en subkategoriee soos dit gegroepeer is op grond van 'n kombinasie van faktorontledings van verwerkte ODV-86 vraelyste en die aangepaste teoretiese model van Nadler en Tushman (figuur 2). Die tweede kolom bevat die Pearson korrelasie koëffisiënte tussen kommunikasievloei en die ander organisasiegedragsubkategoriee. Die laaste kolom in hierdie tabel bevat 'n rangorde van faktore gerangskik van hoog na laag in terme van die grootte van r . Al die korrelasies met uitsondering van faktor 3.3 vaardigheidsdoeltreffendheid is statisties betekenisvol (p ; .0001).

TABEL 2 GEROTEERDE FAKTORPATROON

| ODV-86 SUBFAKTORE | FAKTOR A | FAKTOR B | FAKTOR C | FAKTOR D | FAKTOR E |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1.7 Koördinasie | 0.83724 | 0.15223 | 0.12672 | 0.06540 | 0.04807 |
| 1.5 Doelwitduidelikheid | 0.80734 | 0.11972 | 0.16356 | 0.10417 | 0.04211 |
| 1.2 Kommunikasievloei | 0.73610 | 0.26901 | 0.13957 | 0.14052 | 0.15574 |
| 1.3 Algemene motiverende omstandighede | 0.70778 | 0.26900 | 0.13312 | 0.30671 | 0.23986 |
| 1.6 Belangstel in welvaart van werknemers | 0.69780 | 0.16737 | 0.08519 | 0.22840 | 0.29843 |
| 5.5 Werkverwante stres | 0.45190 | 0.19894 | 0.18274 | 0.42211 | 0.18318 |
| 5.4 Vergoedingsbillikheid | 0.35985 | 0.17965 | 0.16125 | 0.21704 | 0.07657 |
| 1.4 Gehalte van werkmng., toerust. en bronne | 0.34008 | 0.17054 | 0.22060 | 0.16645 | 0.24098 |
| 4.5 Toesighouer effektiwiteit | 0.22241 | 0.84990 | 0.20390 | 0.13340 | 0.09131 |
| 4.2 Toesighouer mensoriëntasie | 0.14978 | 0.80914 | 0.14836 | 0.23389 | 0.12811 |
| 4.4 Werkfasilitering, mentorskap | 0.32685 | 0.79209 | 0.23453 | 0.12701 | 0.07477 |
| 4.3 Spanbou | 0.24425 | 0.76037 | 0.16638 | 0.20866 | 0.10836 |
| 2.4 Werkgroep doelwitduidelikh. en prestasie | 0.31361 | 0.30441 | 0.70921 | 0.19478 | 0.05190 |
| 2.2 Werkgroepvaardighede | 0.18169 | 0.13080 | 0.68129 | 0.03393 | 0.09428 |
| 2.3 Werkgroep kohesie en openheid | 0.16936 | 0.36499 | 0.64813 | 0.28837 | 0.12533 |
| 2.5 Tevredenheid met werkgroep | 0.04046 | 0.25129 | 0.44856 | 0.32458 | 0.16863 |
| 3.3 Vaardighedsdoeltreffendheid | 0.03705 | -0.02959 | 0.26393 | 0.25092 | -0.05346 |
| 3.5 Werktevredeheid | 0.30682 | 0.25438 | 0.21330 | 0.07378 | 0.11622 |
| 3.4 Belangrikheid van werkresultate | 0.33347 | 0.33959 | 0.16469 | 0.57953 | 0.23078 |
| 3.2 Werkbesluitnemingsvryheid | 0.18961 | 0.25843 | 0.18898 | 0.50286 | 0.16690 |
| 5.3 Tevredenheid met vergoeding | 0.11903 | 0.12344 | 0.08207 | 0.09057 | 0.83241 |
| 5.2 Tevredenheid met salaris administrasie | -0.30964 | 0.08317 | 0.07425 | 0.14595 | 0.63166 |

**TABEL 3 VARIANSIE VERKLAAR DEUR DIE
 VERSKILLENDEN HOOFFAKTORE VAN DIE ODV-86**

| HOOFFAKTORE | VARIANSIE VERKLAAR | % VARIANSIE VERKLAAR |
|--------------------------|-------------------------------|---------------------------------|
| ORGANISASIEKLIMAAT | 4.085 | 30.94 |
| TOESIGHOUDENDE LEIERSKAP | 3.469 | 26.27 |
| WERKGROEPFUNKSIONERING | 2.120 | 16.06 |
| TAAKEIENSKAPPE | 1.970 | 14.92 |
| TEVREDENHEID | 1.559 | 11.81 |
| | 13.204 | 100% |

**TABEL 4 VERBAND TUSSEN KOMMUNIKASIEVLOEI
EN DIE ANDER ODV-86 SUBFAKTORE**

| ODV-86 Faktore en Subfaktore | r | Rangorde in terme van grootte van r |
|---|-----------|--|
| 1. ORGANISASIEKLIMAAT | | |
| 1.1 Besluitnemingspraktyk | .70481 * | 2 |
| 1.2 Kommunikasievloei | | |
| 1.3 Algemene motiverende omstandighede | .68078 * | 3 |
| 1.4 Gehalte van werkomg., toerust. en bronne | .40351 * | 15 |
| 1.5 Doelwitduidelikheid | .66526 * | 4 |
| 1.6 Belangstelling in welvaart v. werknemers | .64479 * | 5 |
| 1.7 Koördinasie | .73047 * | 1 |
| 2. WERKGROEPPROSESSE | | |
| 2.1 Werkgroepondersteuning en doelwitbeklemt. | .48416 * | 8 |
| 2.2 Werkgroepvaardighede | .27184 * | 24 |
| 2.3 Werkgroep kohesie en openheid | .37896 * | 17 |
| 2.4 Werkgroep doelwit duidelikheid en prest. | .44978 * | 11 |
| 2.5 Tevredenheid met werkgroep | .24622 * | 21 |
| 3. TAAKEIENSKAPPE | | |
| 3.1 Werkuidaging en betekenisvolheid | .37140 * | 18 |
| 3.2 Werkbesluitnemeingsvryheid | .35093 * | 21 |
| 3.3 Vaardigheidsdoeltreffendheid | .07062 ** | 25 |
| 3.4 Belangrikheid van werkresultate | .52435 * | 6 |
| 3.5 Werktevredeheid | .42572 * | 14 |
| 4. TOESIGHOUDENDE LEIERSKAP | | |
| 4.1 Toesighouer produksie oriëntasie | .44629 * | 12 |
| 4.2 Toesighouer mensoriëntasie | .38828 * | 16 |
| 4.3 Spanbou | .47852 * | 9 |
| 4.4 Werkfasilitering, mentorskap | .50692 * | 7 |
| 4.5 Toesighouer effektiwiteit | .44531 * | 13 |
| 5. TEVREDENHEIDSUITSETTE | | |
| 5.1 Organisasieverbondenheid | .32509 * | 22 |
| 5.2 Tevredenheid met salaris administrasie | .37043 * | 19 |
| 5.3 Tevredenheid met vergoeding | .28810 * | 23 |
| 5.4 Vergoedingsbillikheid | .36553 * | 20 |
| 5.5 Werkverwante stres | .47767 * | 10 |

* p ; .0001

** p ; .0048

Die grootste korrelasies van kommunikasievloei met subfaktore van organisasiegedrag is byna deurgaans met die ander organisasie-klimaatsfaktore, naamlik koördinasie ($r = .73047$), besluitne

mingspraktyk ($r = .70481$), algemene motiverende omstandighede ($r = .68078$), belangstelling in die welvaart van werknemers ($r = .64479$) en gehalte van werkomgewing, toerusting en bronne ($r = .40351$). Hierdie

korrelasies dui op statisties betekenisvolle verbande tussen kommunikasievloei en ander klimaatsfaktore. Verdere navorsing is nodig om vas te stel welke oorsaak-gevolg verwantskappe hier ter sprake is. Die afleiding kan egter wel gemaak word dat hoe meer negatief die organisasieklimaat, hoe meer negatief werknemers se persepsie van die effektiwiteit van kommunikasie in die organisasie.

Die korrelasies met die subfaktore van toesighoudende leierskap is ook relatief hoog, terwyl die relatief hoë korrelasies met belangrikheid van werksresultate ($r = .52435$), werktevredenheid ($r = .48416$) en werkgroep-doelwitduidelikheid en prestasie ($r = .44978$) en werkverwante stres ($r = .47767$), weer op die belangrike rol wys wat kommunikasie speel in werkgroepfunksionering, veral met betrekking tot die werkgroep se doelwitte en doewitbereiking.

Die rol van kommunikasie ten opsigte van werktevredenheid en werkverwante stres, asook ten opsigte van leierskap, is ook belangrik en beklemtoon die integrerende en koördinerende aard en invloed van kommunikasie in organisasiegedrag.

6. IMPLIKASIES VAN DIE BEVINDINGE

Die feit dat kommunikasie statisties beduidend hoog ($p < .0001$) met 26 van die 27 subfaktore van organisasiegedrag, wat deur die ODV-86 gemeet word korreleer, bevestig die

sleutelrol wat kommunikasie speel in organisasiegedrag. Dit is egter nodig dat oorsaak-gevolg verbandskappe nou nagevors moet word tussen kommunikasie en die ander organisasiegedragdimensies ten einde te bepaal hoe en tot watter mate die verskillende faktore mekaar beïnvloed en bepaal.

'n Tegniek wat vir dié doel gebruik kan word, is Bruwer (in Bruwer en Hatting, 1985) se beperkte liniêre regressie-model vir optimalisering en voorspelling.

Die implikasies van die bevindinge strek egter veel verder. In die praktiese ontleding en diagnose van organisasiegedrag en in organisasie-ontwikkelingsprogramme, bv. by doelbewuste ingrepe om organisasieklimaat te verander, behoort kommunikasie prioriteitsaandag te geniet. Dit staan in teenstelling met die neiging onder organisasie-ontwikkelingsdeskundiges om kommunikasie as maar net nog een van die talle organisasiegedragsverskynsels te hanteer.

Die rol wat kommunikasie speel in die vestiging en instandhouding van 'n organisasie se klimaat en dus ook in organisasiegedrag, is sô belangrik dat dit onwaarskynlik is dat organisasie-ontwikkelingspogings die gewenste resultate sal hê, indien daar nie in al die fases van organisasie-ontwikkeling, daadwerklike prioriteitsaandag aan kommunikasie gegee word nie.

VERWYSINGS

Bruwer, P.J.S. & Hatting, J.M. (1985) **Constrained regression models for optimization and forecasting**. Orion, **1(1)**:2-15.

Business Week (Oct. 27, 1980) Corporate culture: the hard-to-change values that spell success of failure, p148-60.

Campbell, J.P., Dunnette, M.D., Lawler, E.E. & Weick, K.E. (1970) **Managerial behavior, performance, and effectiveness**. McGraw-Hill: New York.

Coetsee, L.D. (1986) **Die organisasie diagnose vraalys (ODV-86)**

Goldhaber, G.M. (1986) **Organizational communication**. Dubque IA: Wm.C. Brown (4 Ed)

Hackman, J.R. & Morris, C G (1975) Group tasks, group interaction process and group performance effectiveness: a review and proposed integration in Berkowits, L. (ed.) **Advances in experimental social psychology. Volume 8**. Academy Press: N.Y.

Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1975) Development of the diagnostic survey. **Journal of applied psychology. Vol 69(2)**, 66:159-170.

Hill, S.K. & Northouse, P.G. (1978) A research

design for studying communication climate within an organization. **Journal of business communication. Volume 15(2).**

Ivanchevich, J.M. Szilagyi, A.D. & Wallace, M.J. (1977) **Organizational behavior and performance.** Goodyear: Santa Monica.

James, L.R. & Jones, A.P. (1974) Organizational structure: a review of structural dimensions and their conceptual relationships with individual attitudes and behavior. (**Technical Report no. 74: 19**). Texas Christian University. Institute of Behavioral Research: Fort Worth.

Katz, D. & Kahn, R.L. (1978) **The social psychology of organizations.** Wiley: New York.

Lawler, E.E. (III) (1977) Adaptive experiments: an approach to organisational behavior research. **Academy of management review. Volume 2:576-585.**

Lawler, E.E., Porter, L.W. & Tannenbaum, A. (1968) Managers' attitudes toward interaction episodes. **Journal of applied psychology, Vol. 52:432-439.**

Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W. (1969) **Developing organizations: diagnosis and action.** Addison-Wesley: Reading.

Likert, E. (1967) **The human organization: its management and value.** McGraw-Hill: New York.

Litwin, G.H. & Stringer, R.A. (Jr) (1968) **Motivation and organisational climate.** Graduate School of Business Administration, Harvard University: Boston.

Mintzberg, H. (1973) **The nature of managerial work.** Harper & Row: New York.

Mitchell, T.R. & Larson, J.R. (Jr) (1987) **People**

in organizations: an introduction to organization behavior. McGraw-Hill: N.Y.

Nadler, D.A. & Tushman, M.L. (1980) A congruence model for organisational assessment. In Lawler, E.E., Nadler, D.A. & Camman, C. **Organizational assessment.** Wiley: New York.

Pritchard, R.D. & Karasick, B.W. (1973) The effects of organisational climate on managerial job performance and job satisfaction. **Organizational behavior and human performance. Vol 9:126-146.**

Pugh, D.W. & Pheysey, D.C. (1972) A comparative administration model. In Negandhi, A.R. (ed.) **Modern organization theory: contextual, environmental and socio-cultural variables.** Kent State University Press: Kent, O.H.

Roberts, K. & O'Reilly, C. (1978) Organisations as communication structures: an empirical approach. **Human communication research. Vol. 4:283-293.**

Sathe, V. (1983) Some action implications of corporate culture: a manager's guide to action. **Organizational Dynamics. August: 4-23.**

Survey Research Center (1975) **Michigan organisational assessment package.** Ann Arbor: Institute for Social Research.

Taylor, J. & Bowers, D.G. (1972) **The survey of organizations: a machine scored standardized questionnaire instrument.** Ann Arbor: Institute for Social Research.

Uttal, B. (1983) The corporate culture cultures. **Fortune. Oct. 17-66.**

Verwey, S. (1985) Die dimensies van kommunikasieklimaat in die formele organisasie. **Communicare, 4(1):41-47.**