

## Interne sosiale verantwoordelikheid as beeldhouer in organisies

### M. Roodt

Alvin Toffler from "Future Shock" (1982) fame may be regarded as the futurist who gave renewed impetus to social responsibility. Big business has marked social responsibility as a priority on their business agenda.

Successful organisations, such as the Anglo-American Corporation, Barlows, Murray and Roberts, and food chains like Checkers and Pick'n-Pay realise that profits cannot be the sole aim of business anymore. The Southern African business environment is complex. It has numerous socio-economical and political problems. In order to survive in this environment, business needs a marketing and business philosophy which incorporates and solves these issues. People should be regarded as the most important asset of business. By practising social responsibility, business helps people to help themselves. A positive effect this has brought about is that it creates a favourable image of the organisation among external publics in society (Cutlip and Center, 1988). The question is whether the same principle can be applied to the building of positive images among employees in organisations. In other words, what about an internal form of social responsibility?

### Probleemstelling

Suid-Afrika gaan die afgelope aantal jare deur 'n moeilike sosiale, ekonomiese en politieke tydperk. Die ekonomie toon talle krisissimptome. Daar is 'n afname in die aanvraag na nie-essensiële produkte, hoë pryse, 'n tekort aan sekere verbruikersprodukte en inflasie, wat lei tot laer lewenstandaarde. Hierdie faktore het aanleiding gegee tot afdankings, 'n toename in werkloosheid, onvoldoende belegging in die opleiding van werknemers, groter verskille in geleentheid vir verskillende rasse-



Marco Roodt is bestuurder: Groep Mediaskakeling en Promosies (Transnet).

groepe ensovoorts. Dit lei weer tot 'n groeiende gevoel van selfoorlewing, laer toewyding en lojaliteit teenoor die organisasie, demonstrasies, wegbly-aksies en boikotte (Horwitz, 1987). Werknemers het 'n swak beeld van die hele werksituasie en waarskynlik dan ook van hul organisasie. Die vraag is hoe die beeld verbeter kan word? Kommunikasiekundiges voel dat beplande en volgehoue kommunikasie met die werknemer belangrik is om 'n gevoel van eenheid en lojaliteit te skep.

Kommunikasie, in die sin van publikasies, oudiovisuele kasette ensovoorts is nie voldoende nie. Dit is grootliks die organisasie se kultuur wat positiewe beelde kan skep of benadeel.

Organisasies voer personeelverhoudinge (werving, opleiding en vergoeding), arbeidsverhoudinge (administrasie van lone, werkure en werkreëls) en werknemerbetrekkings (publikasies en kommunikasieprogramme) uit. Die doel van die aksies is om die werknemer tevrede te hou. Die skeidslyne

tussen die drie aksies is fyn en alhoewel organisasies binne die raamwerk of filosofie van geïntegreerde bestuur poog om die aksies te koördineer, is dit nie altyd moontlik nie. Die grootste rede kan wees dat daar nie altyd 'n duidelike, benoemde beleid bestaan wat die mannekrag, arbeids- en kommunikasiedepartemente aanmekaar bind nie. Die drie departemente se funksies en take is van so 'n aard dat effektiewe uitvoering daarvan positief kan wees vir die vorming van werknemersbeelde van die organisasie en sy werksituasie en dat die effektiewe kommunikasie daarvan hierdie beelde nog verder kan versterk. Die omgekeerde geld natuurlik ook vir negatiewe werknemersbeelde. Die hoofaanname is dus dat 'n interne vorm van sosiale verantwoordelikheid, soos die eksterne vorm daarvan, beelde bou en dat 'n interne sosiale verantwoordelikhedsbeleid (ISV) (deur die mannekrag, arbeids- en kommunikasiedepartemente te verbind) die kultuur van die organisasie so kan plooi dat positiewe werknemersbeelde geskep sal word. Die vraag is hoe die interne sosiale verantwoordelikheid wat positiewe werknemersbeelde sal skep, moet lyk. In die lig hiervan is die studie gestruktureer om aan twee doelstellings te verantwoord:

- Die eerste doelstelling is om deur 'n oorsig en integrasie van literatuur meer lig te werp op die konstruksie van sosiale verantwoordelikheid en voortspuitend te kyk na interne sosiale verantwoordelikheid as konsep.
- Die tweede doelstelling is om die teorie empiries te gaan toets en terselfdertyd 'n meetinstrument op te stel vir die meting van interne sosi-

ale verantwoordelikheid in 'n formele organisasie. Die oorspronklike model sal dienoreenkomsdig aangepas word.

### Literatuurstudie

In ag genome dat die mannekrag, arbeids- en kommunikasie-afdelings van 'n onderneming by 'n interne sosiale verantwoordelikhedsbeleid (ISV-beleid) betrek word, kan gevra word wie in beheer van die ISV-beleid geplaas behoort te word. Elk van die funksies is gespesialiseer en vergoeders soos regsgeleerdes, bedryfsielkundiges, arbeidskenners, arbitrators en kommunikasiekundiges.

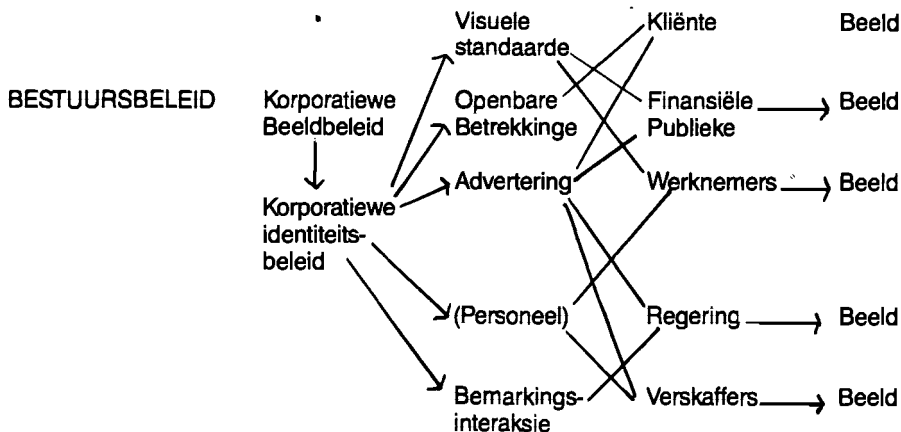
Wanneer die standpunt ingeneem word dat daar met beeldvorming, en in besonder werknemersbeeldvorming, gewerk word, dan wil die stelling gemaak word dat dit die oorhoofse verantwoordelikheid van die organisasie se kommunikasie-afdeling is om die ISV-beleid vanuit 'n beeldbou-oogpunt te formuleer, om lynbestuur te oortuig van so 'n beleid en ná aanvaarding te implementeer en te bestuur.

Beeld in dié konteks gesien, is beskrywende, evaluerende en predisposisionele persepsies wat 'n persoon by 'n instansie het oor 'n situasie.

Openbare Betrekkinge ('n subdissipline van die kommunikasiewetenskap) se taak as bestuursfunksie lê daarin om lynbestuur te adviseer oor die organisasie se beeld. Marx (1986) steun Skinner en stel voor dat die beelde in terme van die organisasie se verskillende publieke (teikens) beskou word.

Skinner *et al* (1982) stel die proses voor soos volg:

**Figuur 1:**  
**Insette by 'n korporatiewe beeldbeleid**



Die moderne organisasie het talle publieke wat hy as belangrik behoort te beskou. Cutlip et al (1985) en Jefkins (1983) noem die volgende:

- Kapitaalvoorsieners
- Leweransiers
- Verspreiders
- Res van die sakewêreld
- Huidige en potensiële klante
- Owerhede
- Media
- Meningvormers
- Gemeenskap
- Arbeidsmerk

Bogenoemde publieke is bloot teikenpubliek-kategorieë. Talle subpublieke resorteer onder elk van die kategorieë.

Die mikpunt van 'n organisasie is om 'n positiewe beeld van homself by al die publieke of subpublieke te skep. Schoenfeld (1963) maak die publieke bestuurbaar deur die korporatiewe beeld in vier basiese beelde te verdeel:

- Die produkbeeld: Om dié beeld te bevorder moet verspreiders, die sake-wêreld, klante en andere wat direk óf indirek by die produk betrokke is, bereik word. Eksterne sosiale verantwoordelikheid, soos 'n goeie veilige produk en 'n etiese bemarkingspraktyk, is slegs enkele vereistes onder talle wat 'n positiewe produkbeeld bevorder.
- Die bestuurs-beleggingsbeeld: Om dié beeld te bevorder, moet onder meer kapitaalvoorsieners en leweransiers bereik word. In die oë van die publieke moet die organisasie 'n groeiende en progressiewe beleggingsmoontlikheid wees.
- Die korporatiewe burger-beeld: Om publieke vir die bou van dié beeld te onderskei, sou moeilik wees. Die publiek kan mense vanuit al die publiek-kategorieë insluit. Feit van die saak is dat die organisasie sal moet toon dat daar vir die omgewing omgee word. Dit bou dan die burgers-beeld. Laastens word aandag gegee aan die organisasie se werknemersbeeld.
- Die werknemersbeeld: Hier word teruggekeer na die oorspronklike vraagstuk wat aangespreek word. Hoe word werknemersbeelde gevorm? Die aanname is dat eksterne sosiale verantwoordelikheid positiewe beelde by die organisasie se eksterne publieke bou. Binne Schoenfeld (1963) se korporatiewe beeldraamwerk word die organisasie se korporatiewe

burger-beeld bevorder. Kan interne sosiale verantwoordelikheid nie aangewend word om die korporatiewe werknemersbeelde te verbeter nie? Indien wel, hoe lyk interne sosiale verantwoordelikheid? Om die probleemstelling aan te spreek en te beantwoord en terselfdertyd te verantwoord volgens die neergelegde doelstellings van die bespreking, sal daar eers kortliks na die volgende aspekte gekyk moet word:

- Die konsep van sosiale verantwoordelikheid.
- Die konsep van interne sosiale verantwoordelikheid.

Sosiale verantwoordelikheid word bespreek in die lig van die aanname dat die sogenaamde interne vorm van sosiale verantwoordelikheid uit die eksterne vorm ontstaan het. Die aanname word later duideliker geïllustreer.

### **Eksterne sosiale verantwoordelikheid (ESV)**

Dit is soos Sir Ernest Oppenheimer van Anglo American Corporation in 1954 gesê het! Groot ondernemings se enigste mikpunt kan nie bloot net meer wins wees nie. Die bemarkingskonsep het 'n omwenteling ondergaan. Voorheen was bestuur produkgeoriënteerd. Die verbruiker was relatief ongesofistikeerd en gretig om produkte in die hande te kry. Mettertyd het die verskeidenheid van produkte en dienste toegeneem en kon die verbruiker kieskeurig raak. Bestuur het verkoopsgeoriënteerd geword en hul soms skuldig aan misleiding en onetiese verkoopstegnieke gemaak. Oordadige promosie en reklame-aksies het verkoopkoste negatief begin beïnvloed. Te midde van mededinging moes bestuur produktiewer afsetmetodes vind. Dit het aanleiding gegee tot die bemarkingsgeoriënteerde bestuursfase waar die kwaliteit van produkte, verpakking en etiese reklame as belangrik beskou was. Bestuur het besef dat hulle eers sou moes vasstel wat verbruikers wil hê en dan die behoeftes en voorkeure bevredig. Dit het uiteindelik gelei tot die huidige gemeenskapsbemarkingsfase wat volgens McCarthy (1971) drie onderliggende aannames het:

- Die hoofdoel van die onderneming is om die verbruiker se behoeftes te bevredig en om sy lewensomstandighede te verbeter (sosiale verantwoordelikheid).
- Die onderneming is voortdurend op soek na beter en voordeliger produkte.
- Die verbruiker steun ondernemings wat oor hom bekommerd is.

In die lig van die aannames het die moderne bemarkingskonsep vier belangrike grondbeginsels (Cronje, 1987 en Rädcl en Reynders, 1977):

- Winsgewendheid (primêre doelwit)
- Verbruikersoriëntasie
- Sosiale verantwoordelikheid
- Organisasionele integrering.

Laasgenoemde vereis dat wins, verbruikersoriëntasie en sosiale verantwoordelikheid in al die bestuurfunksies (bemarking, finansies, produksie, administrasie, personeel/mannekrag en openbare betrekkinge) beoefen moet word.

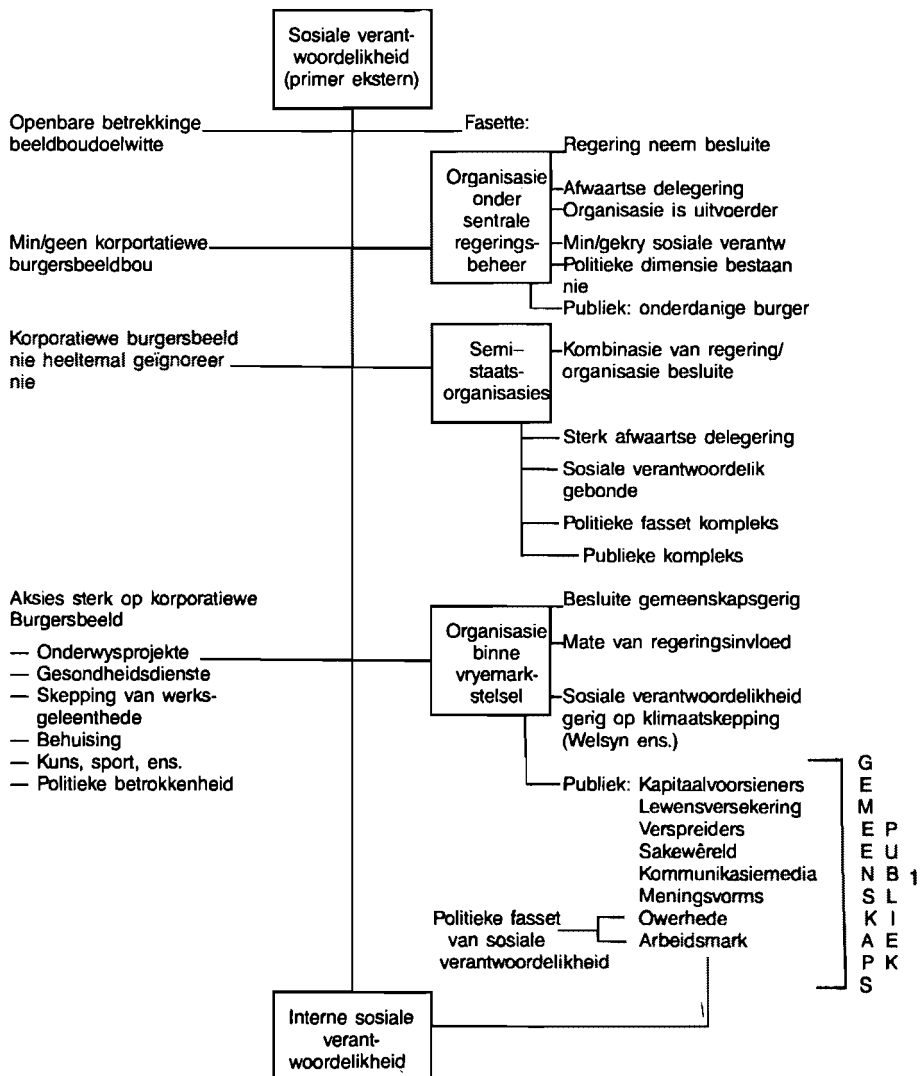
Uit die aard van die bespreking gaan daar

eksplisiet na die sosiale verantwoordelikhedsbeginsel verwys word, alhoewel dit ook implisiet in die wins- en verbruikersaspekte vervat is.

'n Volledige en omvattende bespreking van sosiale verantwoordelikheid val buite die grense van die artikel. Sosiale verantwoordelikheid kan as 'n begrip beskou word of as 'n uitgebreide konsep met talle fasette. Laasgenoemde benadering word verkies omdat sosiale verantwoordelikheid ingewikkeld is en omdat 'n kort definisie nie die talle belangrike veranderlikes kan inkorporeer nie.

Die veranderlikes word met die volgende model geïllustreer.

### Beeldboudoelwitte van organisasies met die beoefening van eksterne sosiale verantwoordelikheid in lig van hul unieke sosio, politiese en ekonomiese omstandighede



Reproduced by Sabinet Gateway under licence granted by the Publisher (dated 2010).

Sosiale verantwoordelikheid kan nie gekonseptualiseer word sonder om die organisasie se sosio-politiese en ekonomiese omstandighede in ag te neem nie. Die figuur onderskei drie tipes omstandighede waaronder 'n organisasie kan verkeer. In Suid-Afrika is organisasies meestal onder semi-staatsbeheer of val binne die vryemarkstelsel.

Ondernemings in die vryemark belê jaarliks miljoene rande in sosiale verantwoordelikheid. Die beleggings wissel van die opgradering van onderwys en opvoeding vir behoeftiges tot die borg van kuns en sport.

'n Interessante aksie wat die afgelope aantal jare gesteun word, is politieke betrokkenheid. Dit het gelei tot 'n vertakking van openbare betrekkinge wat Cutlip *et al* (1985) regeringsverhoudinge noem. Groot ondernemings moet beseft dat 'n beter Suid-Afrika nie bloot net die verantwoordelikheid van die regering kan wees nie. Met regeringsverhoudinge word 'n wedersydse begrip van probleme en geleenthede by die onderneming en staat geskep. Saam kan oplossings gesoek en geïmplementeer word.

Die beeldboupotensiaal word, soos daar uit die voorstelling waargeneem word, tot 'n hele aantal publieke veralgemeen. Voortvloeiend uit die voorstelling is interne sosiale verantwoordelikheid wat gerig is op die arbeidsmark.

Arbeidsmark word in dié geval gedefinieer as die mense wat die werk in 'n organisasie moet verrig.

Die primêre mikpunt van enige organisasie is om wins te tjon en om te groei. Sonder die sekondêre doelwitte van die bemarkingskonsep sal die organisasie moeilik daarin slaag. Geen orga-

nisasie kan sonder 'n gemotiveerde en produktiewe werknemerskorps 'n groei toon nie.

Die herkoms van gemotiveerde en produktiewe werknemers kan gewoonlik binne die organisasie gesoek word. Hul beeld van hul organisasie is meestal positief. Die aanname is dat beelde beslis 'n invloed op menslike produktiwiteit het (Werther, Ruch en McClure, 1986). Werknemers met 'n swak beeld van die organisasie se werkverrigting is gewoonlik minder produktief.

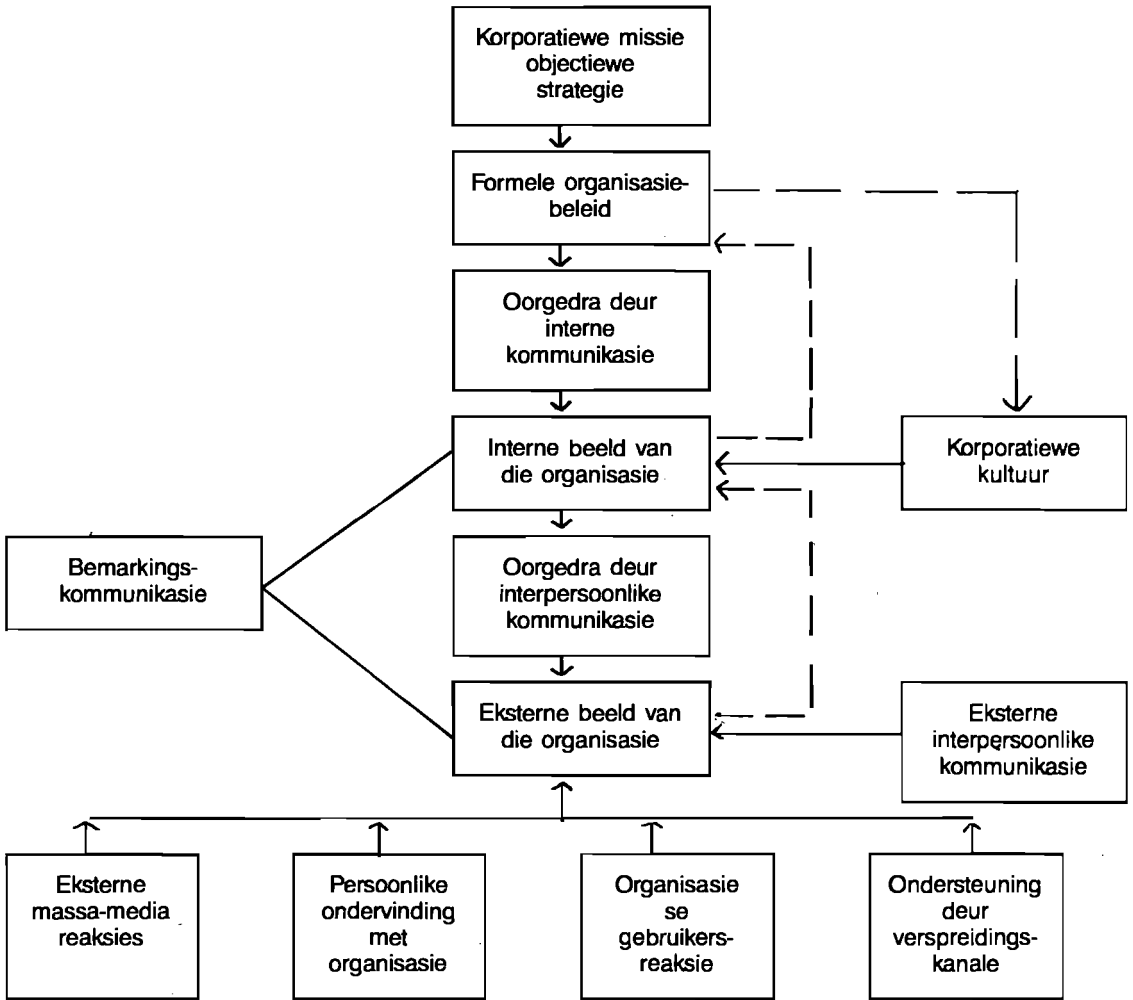
Die beeld kan verbeter word deur 'n beleid van interne sosiale verantwoordelikheid (ISV) te implementeer. ISV is nie 'n suiwer vorm van welsyn nie, maar 'n aksie wat gemik is op die skep van positiewe persepsies by werknemers, wat weer werkmotivering en produksie fasiliteer. Die doelgerigte beoefening van ISV is 'n "uitruilooreenkoms" tussen die organisasie en werknemer (Roodt, 1989). Met die definisie in gedagte word oorgegaan na die konsep van ISV. Wat die "uitruilooreenkoms" behels, sal nou duideliker verklaar word.

### **Interne sosiale verantwoordelikheid**

Uit die bespreking tot dusver is daar twee baie belangrike aannames wat vir verdere bespreking uitgesonder moet word. Die eerste aanname is dat beelde die werknemer se produktiwiteit beïnvloed. Die tweede aanname is dat ISV die korporatiewe werknemersbeeld positief kan bou. Die vraag is dan: Wat is ISV en hoe kan dit beeldvorming beïnvloed?

Burrows (1988; 24) illustreer die vorming van werknemersbeelde aan die hand van die volgende:

**Figuur 3:**  
**Die vorming van interne werknemersbeelde**  
**in 'n organisasie**



Uit die voorstelling blyk dit duidelik dat die formele organisasiebeleid die korporatiewe kultuur vorm en laasgenoemde die tipe beeld wat 'n werknemer van sy organisasie het, veroorsaak.

Daar bestaan basies tien meganismes waarvolgens 'n korporatiewe kultuur gevorm word (Schein, 1980). Dit is sinvol om aspekte wat positiewe beelde onder werknemers vorm, met die kultuurmeganismes te integreer. Dit verg 'n uitgebreide bespreking en uiteraard sal daar slegs kortliks op die beeldbouaspekte gewys kan word. Van die meganismes is uit die aard van hul oorvleueling

gekombineer:

- Organisasie-missie: Die missie is 'n organisasiese verklaring van sy filosofie. Die organisasie moet sorg dat die werknemer prominente erkenning in die missie kry. Verbind die werknemer aan 'n goeie diens, tegnologie, groei, wins en vooruitgang.
- Objektiewe kultuur: Die werknemer se werksomgewing moet gerieflik, sentraal, veilig en aanvaarbaar wees om positiewe beelde te fasiliteer.
- Groot en veral ou organisasies is ryk aan ge-

skiedenis, rituele, mites en gelykenisse. Dit het mense (werknemers) geveerg om die aspekte daar te stel. Dit kan pro-aktief aangewend word om deur middel van interne kommunikasie positiewe beelde by die bestaande en toekomstige werknemer te skep. Simbole, soos name vir departemente, titels en slagspreuke, is kragtige beeldboumiddele. Rituele soos partytjies en ander verrassings sluit hierby aan.

- Konfliktantering: Om haakplekke uit te stryk, moet oop en gesonde vorme van konfrontasie aangemoedig word. Dit verg die regte houding tot geregtigheid by die werkplek, interaksievaardigheid en begrip vir oorsake wat konflik veroorsaak. Sosio-politieke aangeleenthede moet op strategiese vlak aangespreek word. Daar moet doelbewus gepoog word om begrip vir menslike verskille (byvoorbeeld inter-rassig) te skep. 'n Klimaat van onderhandeling moet bevorder word. Dit skep positiewe beelde by die werknemer.
- Organisasie-ontwerp en struktuur: 'n Oop organisasiestruktuur en ontwerp veroorsaak dat die werknemer vanuit 'n menslike filosofie bestuur word, om op dié wyse die organisasie se doelwitte te bereik. Die nuwe bedeling wat gewoonlik wegbeweeg van 'n geslote burokrasie, fasiliteer positiewe beelde onder werknemers. Laasgenoemde het 'n formele stelsel van reëls, is onpersoonlik, toon 'n rigiede werkverdeling en het 'n outoritêre beheerstelsel. Die oop struktuur en ontwerp erken werknemers se behoeftes en is gebaseer op MgGregor se teorie van bestuur (Hellriegel en Slocum, 1986). Volgens die bestuurstyl geniet werknemers hul werk, lê hulle selfbeheer aan die dag en is hulle verantwoordelike lede van 'n organisasie.
- Kommunikasie: Kommunikasie moet 'n vorm van beheer (groeibesprekings vir demokratiese besluitneming) wees, dit moet werknemers motiveer en moet as 'n bron van geloofwaardige informasie dien. Dit moet innovasie, onderhoud en produksie fasiliteer (Farace, Monge, en Russel, 1977). Om positiewe beelde te bevorder, moet kommunikasie in 'n organisasie oop wees. Daar moet opwaartse, afwaartse en horisontale kommunikasie in die organisasie bestaan.
- Beheer moet deur middel van die weerhouding van beloning wees eerder as deur strafmaat-reëls. Beloning kan intrinsiek of ekstrinsiek van aard wees. Moontlikhede is die opgradering

van minderheidsgroepe, uitfasering van diskriminerende praktyke, integrasie-programme, geleentheid vir fisiek minderbevoordegtes, beter salarisse, winsdeling, gesondheidsprogramme, byvoordele, 'n regverdige bevorderingsbeleid, 'n regverdige verplasingbeleid, ensovoorts. Werk moet 'n uitdaging bied, werktoestande moet ondersteunend wees. Reëls moet nie onbuigsaam wees nie, en moet op 'n basis van onderhandeling geskied.

- Besluitneming moet gebaseer word op samewerking en deelname. Individuele verskille moet deurentyd in ag geneem word.
- Leierskap moet op so 'n wyse beoefen word dat dit respek afdwing, maar dat die ander partye voel dat hulle ook 'n aandeel in die besluit gehad het. Om positiewe beelde te bevorder, moet die leier rolle definieer en verklaar in terme van hoe, wat, waar en wanneer. Die leier moet gedurig raad en ondersteuning aan dié ondergeskikte verskaf.
- Die mannekragstelsel moet daarna streef om werwing, seleksie en bevordering (om slegs 'n paar van dié bestuursfunksies te noem) op so 'n wyse te struktureer dat die werknemer se behoeftes deurentyd geken word. Die wyse waarop 'n mannekragdepartement te werk gaan, kan 'n groot invloed op die werknemer se beeld van die organisasie uitoefen.

Die vraag kan gestel word wat korporatiewe kultuur is en hoe die kultuur in verband met ISV gebring kan word?

Handy (1976) onderskei vier tipes kulture. Dit is magskultuur, rolkultuur, persoonskultuur en taakkultuur. Elk van die kulture beskik oor waardes wat aan die werknemer (i) rigting vir dag-tot-dag optrede verskaf en (ii) aan die werknemer toon hoe om die organisasie se doelwitte te bereik.

As mensgeoriënteerdheid 'n belangrike voorvereiste is vir ISV, wil dit voorkom asof die mags-, rol- en persoonskulture as gevolg van 'n oordrewe of 'n onvoldoende mensoriëntasie nie gepas is nie. Die taakkultuur is 'n gebalanseerde organisasiekultuur wat gekenmerk word deur produktiwiteit en gesonde menseverhouding (Blake en Mouton, 1978).

Die taakkultuur is die logiese keuse van kultuur vir 'n organisasie wat 'n ISV-beleid wil formuleer met die oog op positiewe werknemersbeelde. Beeldbouaspekte van ISV moet binne die strategiese raamwerk van 'n taakkultuur ingepas word.

Die aspekte wat hier bespreek is, bied slegs 'n

raamwerk waarvolgens 'n uiteindelijke ISV-beleid geformuleer kan word. Dit is belangrik om ISV op strategiese vlak aan te spreek sodat dit uiteindelik as deel van die oorkoepelende organisasiebeleid beskou word. Die aspekte van 'n ISV-beleid kan implisiet of eksplisiet wees.

'n ISV-beleid en die vorm waarin dit uiteindelik in die organisasie manifesteer, sal afhang van die volgende omstandighede waarin 'n organisasie verkeer:

- Geskiedenis en eienaarskap van die organisasie
  - Omvang en grootte van die organisasie
  - Tegnologie van die organisasie
  - Doelwitte van die organisasie
  - Die organisasie se omgewing (ekonomies, sosiaal en polities)
  - die aard van die organisasie se werknemers
- Hierdie faktore beïnvloed die organisasie se struktuur en kultuur.

In die lig van die faktore, is 'n empiriese studie onderneem. Die teorie waarbinne ISV gekonseptualiseer was, is opgestel aan die hand van navorsingsliteratuur en handboeke. Daar is nie doelbewus gepoog om in die teorie die faktore in ag te neem nie. Daar is aarvaar dat die empiriese studie (wat in 'n formele organisasie onderneem is) die invloed van die tipe organisasie sou uitwys.

Die gevoel is dat ISV in lig van die genoemde faktore in 'n groot aantal vorme kan manifesteer. Die een doelstelling was dus om 'n model via ISV vir die betrokke organisasie te verkry, alhoewel die hoofdoelwit was om 'n geldige meetinstrument op te stel sodat ISV in die organisasie gemeet kan word.

Alvorens die empiriese deel bespreek word, word 'n model vir die konsep van ISV weergegee.

Die model was 'n voorloper en beklemtoon die volgende fasette:

- Sosiale verantwoordelikheid het eksplisiete (hoogs tasbare) aspekte soos die organisasie-missie, objektiewe kultuur, simboliese faktore en die hantering van krisis en konflik. Die konsep het verder implisiete faktore (minder tasbare) soos mensgerigtheid, kommunikasie, beheer, besluitneming en leierskap.
- Daar bestaan wisselwerking tussen ISV en ESV.
- Teikens word aangedui.
- Daar word 'n voorstelling gegee van 'n relatiewe onbekende konstruksie (ISV).

— Die model integreer die teorie van ISV op 'n sistematiese wyse.

Die model is in die lig van die volgende werkhipoteses getoets:

1. Deur middel van die eerste-orde faktorontleding word die betekenis momente van ISV gesorteer tot 'n kleiner aantal onderliggende dimensies wat elk verteenwoordigend is van 'n eksplisiete of implisiete komponent van ISV.
2. Die tweede-orde faktorontleding lewer twee faktore wat in terme van die bondels as eksplisiet of implisiet geklassifiseer kan word.

Die navorsingstrategie word in terme van die insamelmethode (vraelys), fokusgroepstudie, loodsstudie, steekproef, prosedure en statistiese ontledings bespreek.

## **Empiriese studie**

Die eerste aspek wat bespreek word, is die data-insamelmethode:

### **Vraelys**

Items soos vervat in die literatuurstudie, is in vroeë omgeskep en kwantifiseerbaar gemaak deur middel van 'n Likert-tipe skaal. Die skaal het die nadeel dat respondente soms aanneem dat die verskille tussen die skaalwaardes gelyk is. Likertskale het in die verlede betroubare resultate gelewer (Kinnear en Taylor, 1979). Daarom is daar besluit om die tegniek te gebruik.

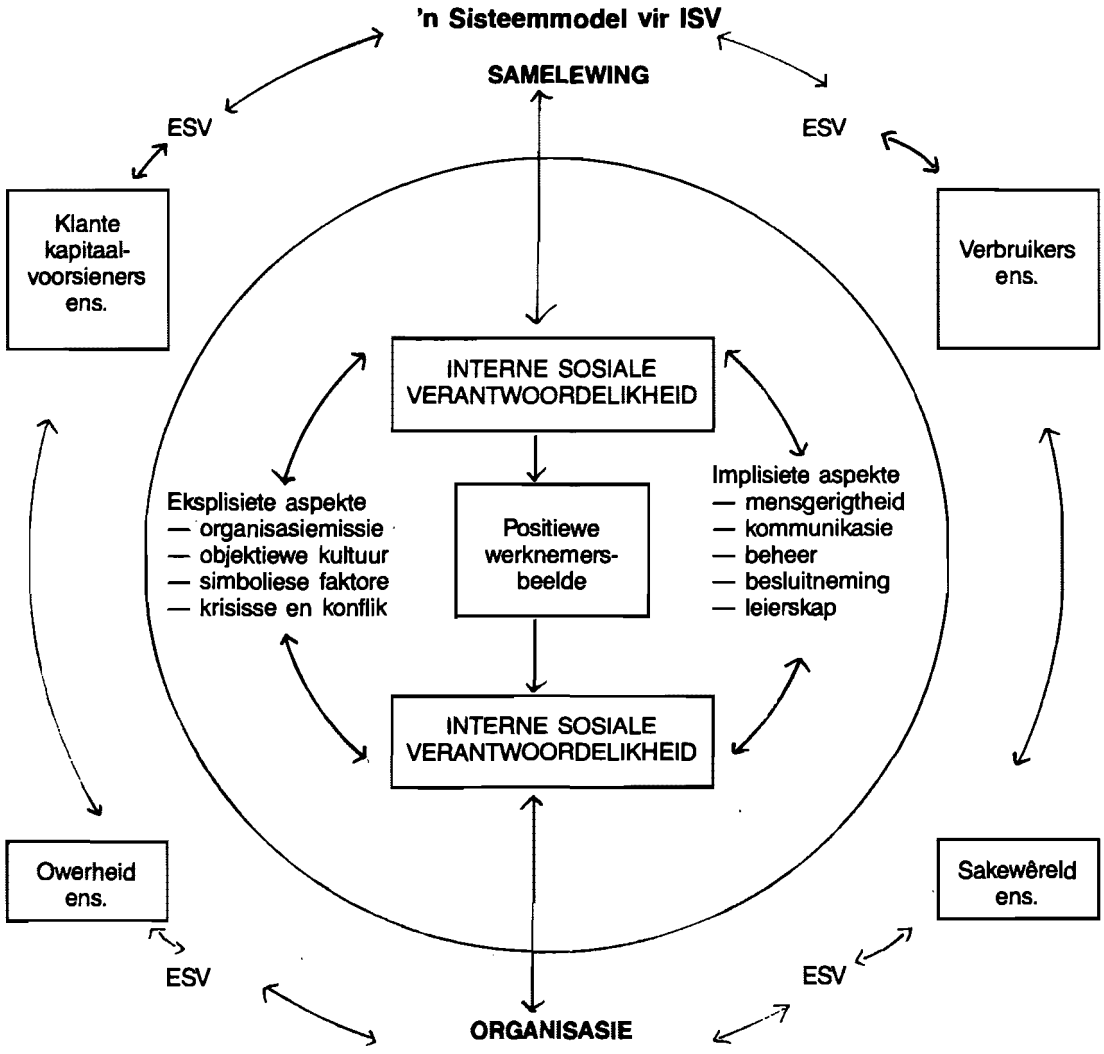
### **Fokusgroepstudie**

In die tweede plek is 'n fokusgroepstudie as 'n omvattende loodsstudie onderneem. Die fokusgroepstudie is 'n indiepte groepsonderhoudmetode wat hipoteses, relevante inligting, nuwe idees en opinies na vore bring (Kinnear *et al* 1979). Vier groepe is op grond van hul redelike homogene eienskappe gekies. In vorige studies is gevind dat bestuurs-, professionele, administratiewe en gekombineerde groepe waardevolle insette gelewer het. Die sessies is deeglik beplan om navorsingseffekte te verminder en te voorkom. Navorsingseffekte kan die geldigheid van resultate sterk beïnvloed (Campbell en Stanley, 1963). Aan die deelnemers is verduidelik wat met ISV bedoel word en toe is hulle aangemoedig om openlik bydraes te lewer.

Insette is vergelyk met items wat reeds in die vraelys opgeneem is en by die bestaande lys gevoeg.



**Figuur 4:**  
**'n Model van interne sosiale verantwoordelikheid**



**Gefinaliseerde vraelys**

Die vraelys is gefinaliseer en in 'n loodsstudie aan 50 respondente gegee. Negentig persent het die vraelys "baie goed" verstaan. Die ander tien persent se klagtes is deur middel van onderhoude ondersoek en reggestel.

**Steekproef**

Die finale vraelys is op 'n gestratifiseerde ewekan-

sige steekproef van 400 proefpersone toegepas. Die betrokke organisasie wat as ontleidingseenheid gedien het, is 'n formele organisasie in die vervoer-sektor en het 185 000 werknemers. Nagenoeg 50% van die werknemers is ongeskoold. Die ander hette, oorwegend blank en Afrikaanssprekend, is as populasie gekies. Die organisasie bestaan uit vyf divisies en in elk was die sogenoemde administrasie-graadgroep die grootste. Die admi-

Reproduced by Sabinet Gateway under licence granted by the Publisher (dated 2010).

nistrasiegroep is gestratifiseer in terme van streek (Suid-Transvaal); Stad (Johannesburg), Werkspunte (Hoofkantore en besigheidseenhede (divisies).

Die aantal respondente (400) is klein as dit met die totale geskoolde werkerspopulasie (plus minus 90 000) vergelyk word. Die primêre doel van die empiriese studie was egter om 'n geldige meet-instrument op te stel en nie om veralgemeenbare resultate te verkry oor die aanwesigheid van ISV in die organisasie nie. In lig hiervan is 400 respondente genoegsaam (Overton, 1988).

**Prosedure**

Die vraelyste is in koeverte (met ingeslote terugkeerkoeverte) aan sleutelpersone gegee wat dit op lukrake wyse aan die gestratifiseerde administratiewe personeel uitgedeel het. Voor die keurdatum is 85% van die vraelyste terugontvang. Ongeveer

15% was bedorwe. Uit die totale respons kon daar uiteindelik van 70% (N=270) van die lyste gebruik gemaak word. Die rekenaar het later nog drie vraelyste verwerp. Sommige van die vrae is onbeantwoord gelaat. Ongeveer 86,28% van die bruikbare lyste is van die grootste divisie terugontvang.

**Statistiese ontleding**

Die 87 items is eerstens geïnterkorreleer. 'n Hoofkomponente-ontleding (PCA) is op die 87 x 87 matriks van korrelasiekoëffisiënte uitgevoer om sodoende die groot aantal items na hul onderliggende gemeenskaplike faktore saam te trek (soos bepaal deur Eigenwaardes 1.000). Hieruit is die getal faktore gespesifiseer en 'n hooffaktor-ontleding (PFA) is vervolgens op die interkorrelasie-matriks met varimax rotering uitgevoer.

Die volgende resultate is verkry:

**TABEL 1: Eerste-orde faktore en hul dimensies**

**TABEL 1**

<b>FAKTOR</b>	<b>PROPORSIE VAN TOTALE VARIANSIE (%)</b>	<b>DIMENSIE</b>
1	40,32	Menslike beheer
2	7,35	Oop kommunikasie
3	5,08	Missie wat die werknemer uitsonder
4	4,16	Menslike beheer
5	3,71	Menslike beheer
6	3,02	Mensgerigte bestuur
7	2,0	Aanvaarbare werksomgewing
8	2,48	Menslike beheer
9	2,36	Menslike beheer
10	2,1	Mensgerigte beheer-bestuur
11	1,93	Menslike beheer
12	1,79	Menslike beheer
13	1,77	Aanvaarbare werksomgewing
14	1,58	Konflikhantering
15	1,38	Konflikhantering
16	1,36	Menslike beheer
17	1,25	Konflikhantering
18	1,18	Konflikhantering
19	1,12	Simbole

Tweedens is die trosse items soos verkry uit die hooffaktorontleding sinvol vertolk en subtellings vir elk van die proefpersone ten opsigte van elke sinvolle tros items, bereken. Hierdie subtellings is weer eens geïnterkorreleer en 'n tweedeorde faktorontleding is hierop uitgevoer met direkte oblimin rote-

ring. Die items is vervolgens verdeel in soveel bondels as wat daar tweede-orde faktore was en afsonderlike item-ontleding is vir elke bondel items uitgevoer ten einde duidelike responskale met aanneemlike betroubaarheid te vorm.

Die volgende resultate is verkry:

**TABEL 2: Gesorteerde geroteerde (dobi) faktorledings****TABLE 2**

ITEM	FAKTOR 1 (KOMPONENT)	FAKTOR 2 (KOMPONENT)	FAKTOR 3 (KOMPONENT)
6	.803	.000	.000
2	.719	.000	.000
10	.593	.000	.000
13	.000	.761	.000
7	.000	.666	.253
1	.255	.544	.000
3	.363	.506	.000
14	.000	.000	.580
9	.408	.261	.000
5	.000	.000	.304
11	.372	.000	.296
12	.000	.360	.000
4	.352	.299	.304
8	.000	.000	.452
15	.000	.000	.413
16	.328	.000	.345
17	.000	.000	.479
18	.000	.000	.252
19	.000	.385	.000
Variansie	73,66%	9,34%	5,48%

Om by die samestelling van die meetinstrument uit te kom, is 'n item-ontleding uitgevoer en is die trosse items verteenwoordig in elke tweede-orde faktor verdeel in drie bondels sodat bondel 1 die implisiete, bondel 2 die eksplisiete en bondel 3 'n kombinasie van eksplisiete-implisiete items van ISV bevat het.

In die lig van bogenoemde word die volgende resultate bespreek.

### Resultate

- Hipotese 1 is bevestig. Die items is tot negentien dimensies verminder en verteenwoordig gedeeltelik die dimensies soos uiteengesit in die sisteemmodel van ISV.
- Die tweedeorde-faktorontleding, na berekening van die subtellings op elkeen van die voorgenome 19 trosse items, het drie faktore opgelewer (soos bepaal deur Eigenwaarde > 1.000) wat gesamentlik 88,48% van die totale variansie verteenwoordig het. Faktor 1 het 73,66% van

die totale variansie verteenwoordig en het beduidend op die volgende dimensies van ISV gelaai: mensgerigheid, kommunikasieklimaat, beheer en konflikthantering. Faktor 1 teenwoordig die implisiete komponent van ISV. Faktor 2 het 9,34% van die totale variansie verteenwoordig en het beduidend op die volgende dimensies van ISV gelaai: Objektiewe kultuur, missie, beheer-besluitneming en simbole. Faktor 2 teenwoordig die eksplisiete komponent van ISV. Faktor 3 het 5,48% van die totale variansie verteenwoordig en het beduidend gelaai op die volgende dimensies van ISV: Konflikthantering en beheer. Beide dimensies kom in beide komponente voor en omrede dit as 'n aparte komponente uitgekristaliseer het, kan dit as 'n gekombineerde eksplisiete-implisiete komponent van ISV beskou word. Daar is gedeeltelike bevestiging vir hipotese 2 gekry. Drie in plaas van twee komponente vir ISV is verkry. 'n Afleiding wat hieruit gemaak kan word, is dat die kom-

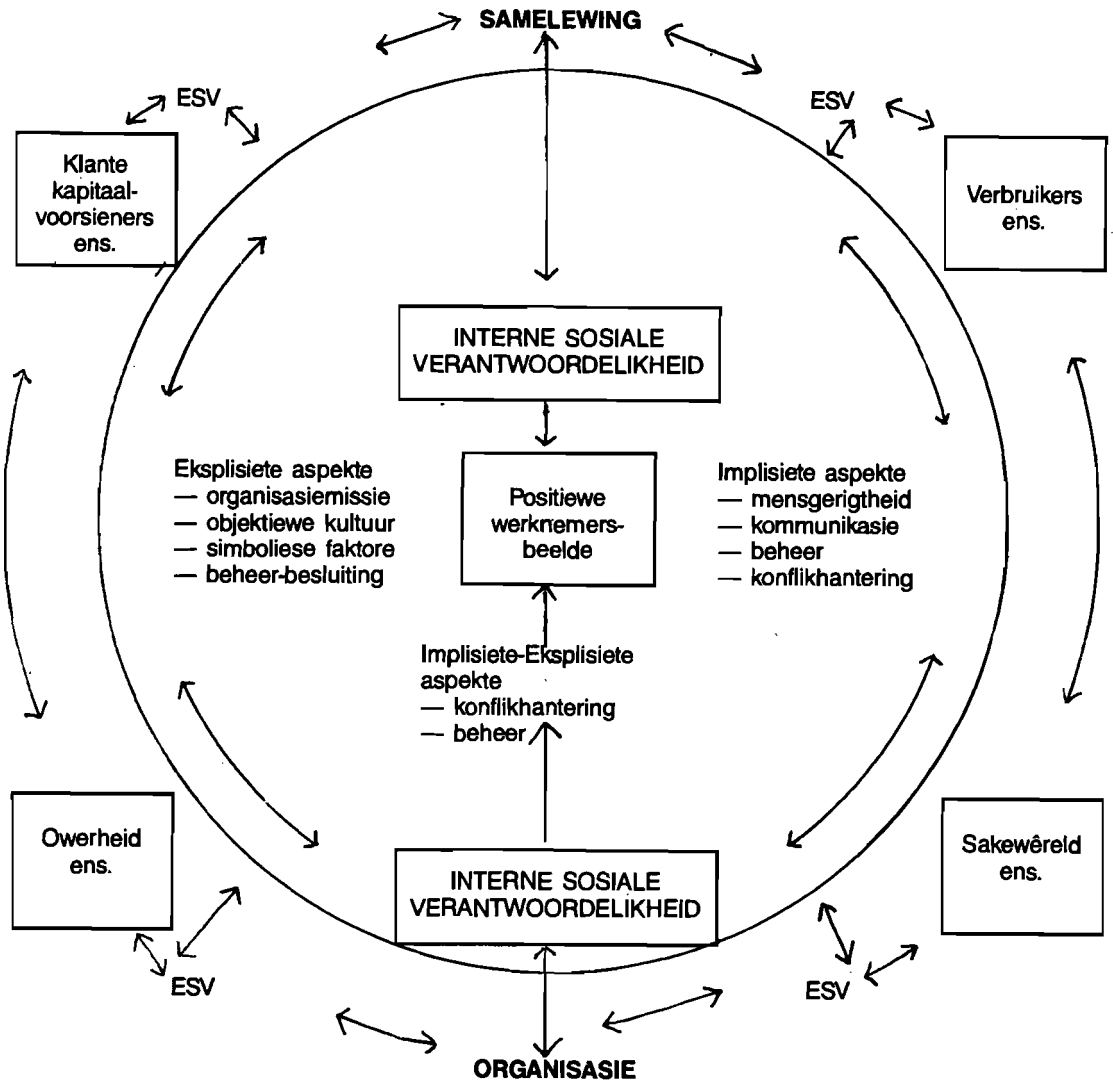
ponente van ISV baie nou met mekaar verband hou.

- Die itemontleding het drie duidelike skale vir die meting van elk van die eksplisiete, implisiete en eksplisiet-implisiete komponente van ISV na vore laat tree. Elk met 'n hoë betroubaarheid. Skaal 1 het 35 items, skaal 2, 31 items en skaal 3, 20 items behou (betroubaarheidsindeks 0,28 en in-

krement van 0,03 met maksimum iterasies van 15). Uit die totaal van 87 items wat oorspronklik in die vraelys gebruik was, was daar slegs een verlies.

In die lig van die bevindinge is die oorspronklike model herevalueer en is die volgende model vir ISV in die formele organisasie verkry:

**Figuur 5: 'n Sisteemmodel van ISV vir 'n formele organisasie**



Die nuwe model toon leierskap nie as 'n afsonderlike dimensie van ISV nie. Konflik, wat oorspronklik as eksplisiet beskou was, is in lig van die model meer implisiet. Die nuwe model toon 'n bykomstige implisiete-eksplisiete komponent.

Die volgende gevolgtrekking word gemaak:

## **Gevolgtrekking**

'n Interessante gevolgtrekking wat gemaak word, is dat ISV definitief 'n plek in die beeldvormingsproses van die werknemer van sy organisasie kan speel. ISV kan egter net in 'n bepaalde organisasiekultuur beoefen word. Dit is juis die kultuur van 'n organisasie wat die werknemer se beeld van sy organisasie vorm. Die organisasie se kultuur is 'n resultaat van die bestuursbeleid. 'n Oop tipe bestuurstyl skep 'n taakkultuur. Die taakkultuur is mens- en produksie-georiënteerd. Aspekte van ISV is binne die raamwerk van 'n taakkultuur gekonseptualiseer. Die model wat as voorloper gedien het, het ná die empiriese studie nie veel verander nie. Dit dui op die geldigheid van die konstruk. 'n Taakkultuur is 'n geldige raamwerk waarbinne 'n ISV-beleid geformuleer kan word. Beeldbouaspekte (goeie salarisse, veilige werkomgewing, opgradering van minderheidsgroepe, voordele, opvoeding ensovoorts) moes in die tien meganismes wat 'n kultuur vorm, geïntegreer word. Die beeldbouaspekte is implisiet, eksplisiet en ook 'n kombinasie van beide. Die gevolgtrekking wat uiteindelik

gemaak kan word, is dat 'n ISV-beleid wat uiteraard die mannekrag, arbeids- en kommunikasiedepartemente verbind, wel 'n beeldvormende impak van sy organisasie by die werknemer kan hê. Deur die beeldbouaspekte te inkorporeer in die kultuurvormingsmeganismes, word 'n positiewe beeld by die werknemer van sy organisasie geskep en fasiliteer dit produktiwiteit.

## **Aanbevelings**

1. 'n Organisasie se bestuur moet die rol van werknemersbeelde en die invloed wat dit kan hê op produktiwiteit, in heroënskou neem.
2. Werknemersbeelde is aspekte wat tot op lynbestuursvlak aandag moet geniet.
3. 'n ISV-beleid moet die mannekragbeleid, arbeidsbeleid en interne kommunikasiebeleid verbind.
4. Die organisasie se kommunikasiedepartement moet in samewerking met die mannekrag- en arbeidsdepartemente besluit op 'n ISV-beleid, die beleid moet geformuleer word en 'n infrastruktuur moet gestig word om die beleid te bestuur en te ontwikkel. Opgeleide personeel (personeelkundiges, kenners van arbeidsverhoudinge en kenners in interne kommunikasie) moet op 'n gedentraliseerde vlak in die organisasie aangestel word om die beleid te bevorder.

## VERWYSINGS

- BLAKE, R.R. en Mouton, J.S. (1987) *The New Managerial Grid*, New York : Gul Publishing Co.
- BURROWS, M.M. PROJECTING A WINNING IMAGE. *Productivity SA*, Vol 14 (2):24.
- CAMPBELL, D.T. en STANLEY J.C. (1963) *Experimental and Quasi-Experimental Designs for Research*, Chicago : Rand McNally.
- CRONJE, G.J.(1987) *Inleiding tot bestuurswese*. JHB : Southern Boekuitgewers Bpk.
- CUTLIP, M.S. en CENTER, G.B. (1985) *Effective Public Relations*. New Jersey : Prentice Hall Englewood Cliffs.
- FARACE, R.V., MONGE, P.R. en RUSSEL, H.M. (1977) *Communicating and Organising*. Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Company.
- HANDY, L.B. (1976) *Understanding Organisations*. JHB: Penguin Books.
- HALLRIEGEL, D. en SLOGUN, J.R. (1986) *Management*. New York : Addison - Wesley.
- HOROWITZ, F.M. (1987) HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN A SIEGE ECONOMY. *South African Journal of Business Management.*, Vol 8 (5) : 22
- JEFKINS, F. (1982) *Public Relations*. Plymouth : MacDonald and Evans Estover.
- KINNEAR, T.C. en TAYLOR, J.R. (1979) *Marketing Research: An Applied Approach*. Tokio : McGraw-Hill Kogakusha Ltd.
- MC CARTY, E.J. (1971) *Basic Marketing : A Managerial Approach*. New York : Richard D. Irwin
- OVERTON, N (1988) *Persoonlike Onderhoud*. Johannesburg: RAU.
- RÄDEL F.E. en REYNDERS, H.J. (1980) *Inleiding tot die bedryfseksonomie*. Pretoria : Van Schaik.
- ROODT, M.C. (1989) *Interne Sosiale Verantwoordelikehid as Beeldbouer in Organisasies*. Ongepubliseerde M.A. Verhandeling, Johannesburg: RAU.
- SCHEIN, E.H. (1980) *Organisational Psychology*. New York: Englewood Cliffs.
- SCHOENFELD, C.A. (1963) *Publicity Media and Methods : Their Role in Modern Public Relations*. New York: MacMillan Company.
- SKINNER, J.C. en VON ESSEN, L.M. (1982) *South African Handbook of Public Relations*. JHB: MacMillan South Africa.
- TOFFLER, A. (1982) *Future Shock*. Londen : Pan Books Ltd.
- WERTHER, W.B. RUCH, W.A. en MC CLURE, C (1986) *Productivity through People*. New York: West Publishing Company.