

Die Verband tussen Organisasiestruktuur en Kommunikasieklimaat

Maria Thirion
Anton Verwey

The aim of this study was to determine the nature of the relationship between organisational structure and communication climate. Based on a specific schedule, interviews were conducted with senior human resource managers in six organisations to obtain a measure of organisational structure. These organisations were chosen for their apparent differences on five structural dimensions. The communication climate within each of these organisations was then assessed by means of a questionnaire. The communication climate patterns of the organisations were then compared by means of profile analysis. The results seem to indicate that there is indeed a relationship between organisational structure and communication climate. Specifically a more positive climate for formal communication is found with increasing degrees of structuring.

Die feit dat organisasies in Suid-Afrika midde-in 'n proses van verandering en hervorming staan, het al byna 'n cliché geword. Tog moet aanvaar word dat 'n direkte gevolg van die geweldige pas van verandering 'n groot mate van konflik en onstabiliteit ook binne die organisasie is. Die oorsake van konflik en onstabiliteit binne organisasies is egter nie net aan sosio-politieke veranderinge toe te skryf nie. Daar moet ook in ag geneem word dat die verhouding van bestuurders tot ondergeskiktes reeds ongunstig vergelyk met dié in ander lande en dat daar 'n konstante uitvloei van deskundige mannekrag uit die land uit is. Manning (1987:2) spekuleer dat 'n bestuurder in hierdie land teen die jaar 2000 soveel as honderd direkte ondergeskiktes kan hê. Topbestuur moet dus nie net eksterne druk hanteer nie, maar moet ook toenemende interne druk verwerk. 'n Belangrike



Marita Thirion is by Old Mutual in die Afdeling: organisasieklimaat.

fasiliteringsmeganisme in die hantering en verwerking van hierdie druk is die proses van kommunikasie, spesifiek dan kommunikasie soos dit in die organisasie vergestaltung vind.

Probleemstelling

Die moderne beskouing van organisasies is dat hulle dinamiese lewende sisteme is in die sin dat inligting uit die omgewing verkry word, verwerk word en in een of ander vorm weer aan die omgewing teruggevoer word. Die uitsluitlike doel hiermee is om binne 'n dinamiese omgewing te oorleef deur die bereiking van gestelde doelwitte. As een

van die prosesse binne die organisasie, staan kommunikasie sentraal in die dinamika van doelwitbereiking. Redding (1972:111) is egter van mening dat die klimaat waarbinne kommunikasie plaasvind selfs belangriker as die kommunikasie per se is. Die implikasie hiervan is dat die oorlewing van organisasies in 'n mindere of meerdere mate 'n funksie van kommunikasieklimaat is. Aangesien formele kommunikasie in die organisasie volgens vasgestelde patrone plaasvind, volg dit verder dat organisasiestruktuur 'n invloed op kommunikasieklimaat sal hê. Dit kom dus daarop neer dat 'n organisasie so gestruktureer moet word dat 'n klimaat wat fasiliterend vir formele kommunikasie is, geskep kan word. Gesien teen die lig hiervan, is die doel met hierdie studie dan om te bepaal wat die verband tussen organisasiestruktuur en kommunikasieklimaat is.

Literatuuroorsig

As vertrekpunt vir die bepaling van die verband tussen organisasiestruktuur en kommunikasieklimaat is die aard van struktuur en kommunikasie vanuit 'n oopsisteem perspektief ondersoek. Struktuur is as 'n subsisteem en kommunikasie as proses binne die omset- of verwerkingsdinamika van die organisasie as oopsisteem geïdentifiseer. Die onderskeid tussen proses en subsisteem lê volgens Verwey (1983:56) geleë daarin dat interaksie tussen subsisteme deur prosesse teweeg gebring word. Subsisteme beïnvloed egter ook die aard van die prosesse soos ook deur Kotter (1978:134) aangedui word. Die implikasie hiervan is enersyds dat struktuur en ander subsisteme van die organisasie slegs deur middel van kommunikasie met mekaar in wisselwerking kan tree en verder dat struktuur ook die aard van die kommunikasie-

proses kan beïnvloed.

Volgens Pugh, Hickson, Hinings, McDonald, Turner & Lupton (1963:301) dui navorsing oor organisasiestruktuur wat by die Universiteit van Aston uitgevoer is daarop dat organisasiestruktuur aan die hand van vyf dimensies beskryf kan word. Hierdie dimensies, ook genoem primêre dimensies (Pugh & Hickson, 1976:2), is spesialisasie, standardisasie, formalisering, sentralisering en konfigurasie. Organisasies kan dus met mekaar vergelyk word op grond van die mate waarin hierdie dimensies van struktuur verteenwoordig word.

Kommunikasieklimaat verwys in die breë na mense se ervaring van die omgewing waarbinne kommunikasie en kommunikasieverwante gebeure plaasvind. Formele kommunikasie in die organisasie het volgens Verwey (1984:213) drie verskillende funksies naamlik produksie, handhawing en innovasie. Elk van hierdie drie kommunikasiefunksies vind weer op drie vlakke van die organisasie plaas, te wete die organisasie as geheel, binne werkgroepe en laastens op die toesighouer/werker interaksievlak. Hierdie vlakke stem ooreen met die vlakke van organisasie-analise soos onderskei deur French & Bell (1972:136) en Szilagyi & Wallace (1983:348). Gibb (1961:142) onderskei tussen twee tipes kommunikasieklimaat waar 'n ondersteunende klimaat kommunikasie fasiliteer en 'n verdedigende klimaat dit verhinder. Gesien egter die indeling van kommunikasiefunksies, maak dit meer sin om kommunikasieklimaat verder te beskryf in terme van funksie en vlak. So gesien kan die aard van kommunikasieklimaat aan die hand van die onderstaande diagram uiteengesit word.

'n Ondersoek van die literatuur dui nie op 'n bewese verband tussen kommunikasieklimaat en

Figuur 1: Dimensies van Kommunikasieklimaat

KOMMUNIKASIEFUNKSIE

		Produksie	Handhawing	Innovasie
VLAK VAN ONTLEDING	Organisasie	PO	HO	IO
	Wergroep	PW	HW	IW
	Toesighouer	PT	HT	IT

organisasiestruktuur nie. Navorsing oor die verband tussen kommunikasie en struktuur (Sanford, Hunt & Bracey, 1976) en struktuur en organisasieklimaat (Payne & Mansfield, 1973) laat egter die vermoede ontstaan dat organisasies met 'n hoër mate van struktuur 'n meer verdedigende en organisasies met 'n losser struktuur 'n meer ondersteunende kommunikasieklimaat sal openbaar.

Navorsingstrategie

Ten einde die struktuur van die organisasies wat in die studie opgeneem is te beskryf, is gestruktureerde onderhoude, gebaseer op die metingskale van die Astongroep, met senior mannekrag bestuurders in drie oënskynlik meer en drie oënskynlik minder burokratiese organisasies gevoer. Tellings op elk van die vyf primêre dimensies van struktuur is sodoende vir elk van die organisasies verkry. Hoër tellings op die skale dui telkens op 'n groter mate van gestruktureerdheid of burokrasie.

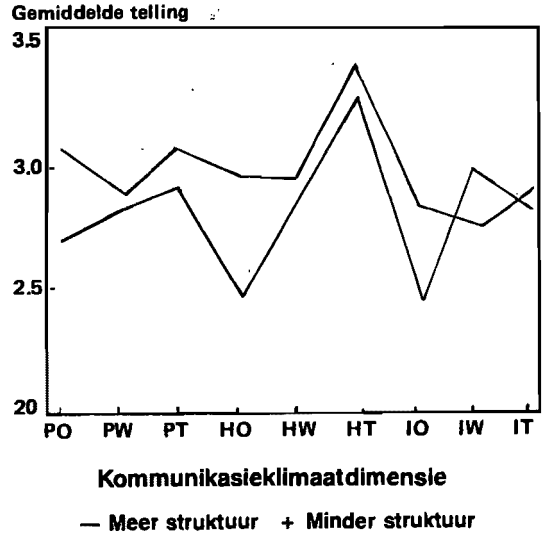
As tweede stap is kommunikasieklimaat binne elk van die organisasies deur middel van Verwey (1984) se kommunikasieklimaat-vraelys gemeet. Hierdie vraelys bepaal kommunikasieklimaat aan die hand van kommunikasiefunksies en vlak (kyk figuur 1) sowel as die rigting daarvan. Die vraelys bestaan uit sewentig items wat met behulp van 'n vierpunt Likert-tipe skaal beantwoord word. Honderd vraelyste is in elk van die organisasies versprei met die versoek dat slegs persone met ten minste een jaar diens in die organisasie dit voltooi. Die responskoerse het vanaf 55 tot 79 persent gewissel. Kommunikasieklimaat word dan vir elk van die organisasies in terme van die volgende nege dimensies weergegee.

AFKORTING

PO	Produksie op organisasievvlak
PW	Produksie op werkgroepvlak
PT	Produksie op toesighouervlak
HO	Handhawing op organisasievvlak
HW	Handhawing op werkgroepvlak
HT	Handhawing op toesighouervlak
IO	Innovasie op organisasievvlak
IW	Innovasie op werkgroepvlak
IT	Innovasie op toesighouervlak

DIMENSIE VAN KOMMUNIKASIE- KLIMAAT

Figuur 2: Spesialisasie



Op elk van die nege dimensies dui laer tellings op 'n meer verdedigende en hoër tellings op 'n meer ondersteunende klimaat.

Die tellings van die onderskeie organisasies ten opsigte van beide organisasiestruktuur en kommunikasieklimaat word in Tabel 1 uiteengesit. Ten opsigte van organisasiestruktuur is daar besluit om die tellings vir konfigurasie weg te laat aangesien nie al die organisasies oor volledige organigramme beskik het nie en die akkuraatheid van die inligting dus onder verdenking was. Ten opsigte van elkeen van die ander vier dimensies van organisasiestruktuur word die organisasies wat die meeste en minste ooreenkoms met die eienskappe van 'n burokratiese organisasie toon, aangedui. Die gemiddeldes en standaardafwykings op elk van die nege dimensies van kommunikasieklimaat word ook aangedui.

Ten einde die data in tabel 1 statisties te ontleed is daar van profielontleding gebruik gemaak. Die kommunikasieklimaat-profiel van die twee organisasies wat op elk van die vier struktuurdimensies die meeste verskil het, is in terme van beide vorm en vlak met mekaar vergelyk. Vorm is met behulp van Pearson korrelasiekoëffisiënte vergelyk en vlak met behulp van eenrigting analises van variansie.

Tabel 1: Beskrywende Statistiek

STRUKTUUR DIMENSIES		ORGANISASIE					
		A	B	C	D	E	F
Spesialisasie		8	6	* 11	** 4	7	10
Standardisasie		** 42	87	66	85	* 89	79
Formalisering		** 18	* 26	23	24	19	22
Sentralisasie		** 46	5	84	* 105	68	61
KOMMUNIKASIE-KLIMAAT DIMENSIES							
PO	x	2.625	2.900	2.651	3.032	2.757	2.766
	s	0.879	0.772	0.905	0.823	0.804	0.811
PW	x	2.748	2.918	2.190	2.829	2.929	2.857
	s	0.880	0.797	0.849	0.912	0.828	0.853
PT	x	2.620	2.974	2.852	2.964	3.014	2.769
	s	0.948	0.811	0.912	0.929	0.921	0.846
HO	x	2.559	2.833	2.526	2.883	2.686	2.610
	s	0.902	0.679	0.903	0.889	0.788	0.789
HW	x	2.947	3.006	2.798	2.853	2.957	2.832
	s	0.819	0.691	0.843	0.820	0.719	0.779
HT	x	2.966	3.220	3.102	3.214	3.200	2.954
	s	0.855	0.722	0.899	0.821	0.852	0.863
IO	x	2.129	2.594	2.508	2.796	2.620	2.525
	s	0.824	0.729	0.871	0.906	0.832	0.818
IW	x	2.528	2.924	2.889	2.734	2.754	2.639
	s	0.791	0.736	0.812	0.846	0.762	0.803
IT	x	2.404	2.909	2.765	2.812	2.829	2.760
	s	0.871	0.804	0.897	0.901	0.872	0.819

Tabel 2: Statistiese Resultate

METODE	STATISTIEK	DIMENSIE VAN ORGANISASIESTRUKTUUR			
		Spesialisasie	Standardisasie	Formalisering	Sentralisasie
Pearson korrelasie	r	0,4598	0,8024*	0,8783*	0,5528
Analise van variansie	Som van kwadrate tussen groepe	0,085	0,0274	0,421	0,373
	Som van kwadrate binne groepe	0,448	0,808	0,760	0,718
	Grade van vryheid binne groepe	1	1	1	1
	Grade van vryheid tussen groepe	16	16	16	16
	F	2,95	5,35**	8,64*	8,09**

* p < 0,01
 ** p < 0,025
 *** p < 0,05

Reproduced by Subinet Gateway under licence granted by the Publisher (aurea 010).

Navorsingsresultate

'n Opsomming van die resultate van die statistiese ontledings word in tabel 2 weergegee en daarna ten opsigte van elkeen van die vier dimensies van organisasiestruktuur bespreek.

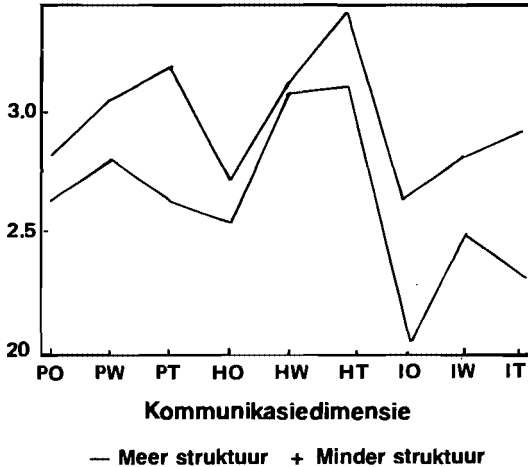
Spesialisasie

Visuele inspeksie van die profiel (figuur 1) dui daarop dat, met die uitsondering van innovasiekommunikasieklimaat op die werkgroepvlak, die meer gespesialiseerde organisasie op al die dimensies van kommunikasieklimaat as meer verdedigend beskou word. Die data in tabel 2 dui egter daarop dat die verskille tussen die gemiddelde profielpunte nie beduidend van mekaar verskil nie. Hierbenewens is die korrelasie ook nie beduidend nie. Dit dui daarop dat die persone in die onderskeie organisasies verskillende prioriteite aan die verskillende kommunikasieklimaatdimensies toeken.

Standardisasie

Figuur 3: Standardisasie

Gemiddelde telling
3.5

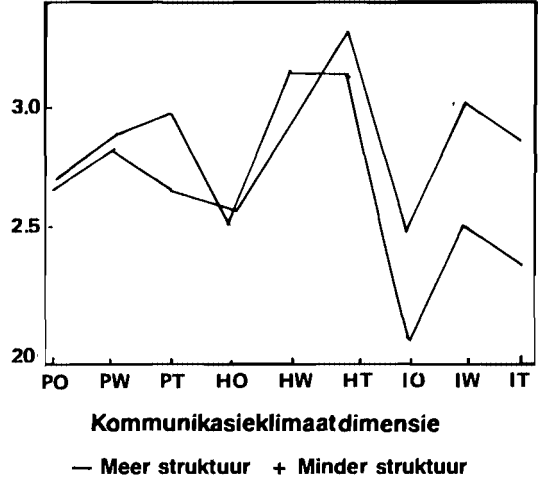


In direkte teenstelling met die gestelde hipotese blyk dit dat die meer gestruktureerde organisasie, dit wil sê met 'n hoër mate van standardisasie, se kommunikasieklimaat as meer ondersteunend ervaar word. Uit tabel 2 blyk dit dat nie net die vorms van die twee profiele beduidend ooreenkom nie, maar dat die gemiddelde skaaltellings ook beduidend van mekaar verskil.

Formalisering

Figuur 4: Formalisering

Gemiddelde telling
3.5

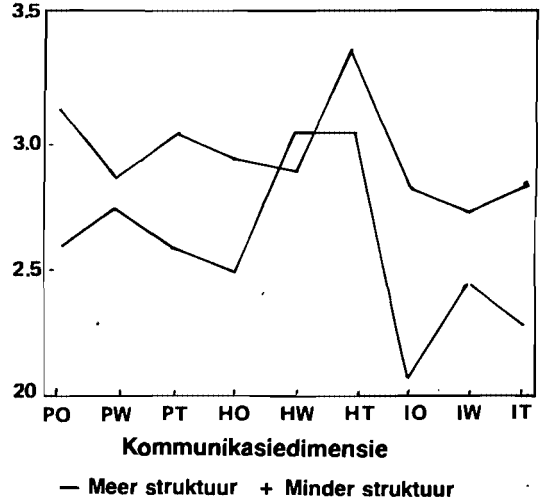


Ten opsigte van hierdie dimensie van organisasiestruktuur word presies dieselfde tendens as by standardisasie waargeneem. Die meer geformaliseerde organisasie se werknemers ervaar die kommunikasieklimaat as meer ondersteunend as diegene werksaam in die minder geformaliseerde organisasie.

Spesialisasie

Figuur 5: Sentralisasie

Gemiddelde telling
3.5



Met die uitsondering van die kommunikasieklimaat ten opsigte van handhawingskommunikasie op die werkgroepvlak, is die tendens ten opsigte van hierdie dimensie van organisasiestruktuur dieselfde as by standardisasie en formalisering. Die meer gestruktureerde organisasie openbaar dus 'n meer ondersteunende klimaat. In hierdie geval egter verskil ook die profielvorme van mekaar wat daarop dui dat ook die relatiewe gewig van die verskillende dimensies van kommunikasieklimaat in die twee organisasies van mekaar verskil. Die aard van hierdie verskil is nie empiries nagevors nie.

Algemene Waarnemings

Die geheelindruk wat volg op beide visuele inspeksie van die profiele sowel as die statistiese ontleding daarvan, dui daarop dat meer gestruktureerde, oftewel meer burokratiese organisasies, 'n meer ondersteunende kommunikasieklimaat het.

Dit is verder interessant om daarop te let dat vir elkeen van die dimensies van organisasiestruktuur die tendens duidelik waarneembaar is dat kommunikasieklimaat ten opsigte van innovasiekommunikasie, veral op organisasievlak, as die mins positiewe ervaar word. Dit geld vir beide tipes organisasies. Verder blyk dit ook dat die mees positief ervaarde dimensie van kommunikasieklimaat telkens dié ten opsigte van handhawingskommunikasie op die toesighouervlak is. Hierdie besondere patroon is veral belangrik in die lig daarvan dat bestuurders, soos reeds aangedui is, aan baie druk onderwerp word.

GEVOLGTREKKINGS

Die hipotese dat 'n minder gestruktureerde organisasie 'n meer ondersteunende kommunikasieklimaat sal openbaar as 'n meer gestruktureerde organisasie, moet verwerp word. 'n Verklaring vir hierdie afleiding lê moontlik daarin dat die kom-

munikasieklimaat-vraelys wat in hierdie studie gebruik is spesifiek op die kommunikasieklimaat ten opsigte van formele kommunikasie fokus. Daar sou dan gepostuleer kon word dat formele kommunikasie makliker binne die raamwerk van 'n duidelike organisasiestruktuur plaasvind. So byvoorbeeld sal 'n hoë mate van standardisasie en formalisering onsekerhede uit die weg ruim. 'n Hoër mate van sentralisasie dui ook op 'n meer gunstige bestuur-tot-ondergeskikte getalsverhouding wat uit die aard van die saak kommunikasie vergemaklik. Dit sou dan daarop neerkom dat formele kommunikasieklimaat inderwaarheid deur 'n groter mate van struktuur bevorder word. Die vraag ontstaan egter ook dadelik of dieselfde verwantskap ten opsigte van kommunikasieklimaat ten opsigte van informele kommunikasie sal bestaan.

SLOT

Om die resultate van hierdie studie in beter perspektief te kan evalueer, is dit nodig dat die verwantskap tussen die verskillende dimensies van organisasiestruktuur sowel as die invloed van sulke verwantskappe op ervaarde kommunikasieklimaat ook ondersoek word. Verder sou dit ook sinvol wees om te poog om die verband tussen beide formele en informele organisasiestruktuur-dimensies en informele kommunikasieklimaat na te vors. Hierdie aanbeveling moet ook in die lig daarvan beskou word dat die onvermydelik is dat Suid-Afrikaanse organisasies toenemende getalle swart mense in bestuursposisies sal moet aanstel. Die andersoortige kultuur en agtergrond van hierdie persone sal uit die aard van die saak 'n invloed op beide organisasiestruktuur en kommunikasieklimaat uitoefen. Indien organisasies dus op 'n proaktiewe wyse kommunikasie strategieë wat op oorlewing in veranderende omstandighede fokus, wil ontwikkel, is insig in ook hierdie patrone van invloed van onskatbare waarde.

OPGAAF VAN VERWYSINGS

- French, W.L. & Bell, XX (1972). *Organisation development: Behavioral science interventions for organisation improvement*. New York : McGraw-Hill.
- Gibb, J.R. (1961). Defensive communication. *Journal of Communication*, 1,141-148.
- Manning, A.D. (1987). *Communicating for change: a guide to managing the future of South African organisations*. Johannesburg: Juta.
- Payne, R. & Mansfield, R.M. (1973). Relationships of perceptions of organizational climate to organizational structure, context and hierarchical position. *Administrative Science Quarterly*, 18, 515-526.
- Pugh, D.S., Hickson, D.J., Hinings, D.R., McDonald, K., Turner, C., & Lupton, T. (1963). A conceptual scheme for organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 8, 289-315.
- Redding, W.C. (1972). *Communication within the organization : an interpretive review of theory and research*. New York : Industrial Communication Council.
- Sanford, A.C., Hunt, G.T., Bracey, H.J. (1976). *Communication behaviour in organisations*. Columbus, Ohio: Charles E. Merrill.
- Szilagyi, A.D. & Wallace, R.J. (1983). *Organisational behaviour and performance*. New York : Scott Foresman.
- Verwey, A.M. (1983). *Die ontwikkeling van 'n organisasie-diagnostiese vraelys*. Randse Afrikaanse Universiteit, Ongepubliseerde magisterverhandeling.
- Verwey, S. (1984). *Dimensies van kommunikasieklimaat in die formele organisasie*. Randse Afrikaanse Universiteit, Ongepubliseerde magisterverhandeling.