

# Beïnvloedingspatrone van Kommunikasieklimaat op Organisasiegedrag

Sonja Verwey

THIS article examines the patterns of influence that exist between organisational behaviour and communication climate. A comprehensive overview of the literature and research findings form the basis of this discussion. From this discussion it is evident that communication is a very important process in the organisation and that management is becoming increasingly aware of the influence that communication climate exerts on a wide range of organisational behaviours.

## 1. Inleiding

Daar is waarskynlik geen ander aspek waaroor kontemporêre en tradisionele organisasie beskouings in groter teenstelling tot mekaar is, as juis oor die evaluering en belang van die rol van kommunikasie in die organisasie nie. Waar in tradisionele benaderings kommunikasie beskou is as net nog 'n hulpmiddel waardeur organisasiedoelstellings bereik kan word, is daar in moderne beskouings 'n groeiende bewustheid van die uiters belangrike en dinamiese rol wat kommunikasie in die organisasie speel. Nie net maak die kommunikasieproses 'n toenemend groter deel van die aktiwiteite van die organisasie uit nie, maar is daar 'n duidelike en onomkeerbare neiging om al hoe meer van die organisasie se bronne en energie vir kommunikasie-aktiwiteite aan te wend.

Hierdie neiging om toenemend van die organisasie se energie vir die inwinning en verwerking van inligting aan te wend, is deels die gevolg van 'n meer dinamiese omgewing waarin organisasies hulself bevind. Die snelle veranderinge op politieke, sosiale,



SONJA VERWEY is dosent by RAU

tegnologiese en ander dimensies van die omgewing bring mee dat kommunikasie toenemend beskou word as 'n strategiese middel waardeur die organisasie passing met sy omgewing kan verseker.

'n Tweede rede vir die klem op kommunikasie is die toenemende klem op individualisering van organisasies. Die individu is 'n belangrike sub sisteem van die organisasie omdat die gedrag van irrdidue

en die prosesse waardeur hulle met ander sub-sisteme in interaksie tree die middele is waardeur organisasie-insette omgeskakel word na uitsette. Individue verskil in terme van vermoëns, behoeftes, verwagtinge, motiewe, waardes en norme en daarom sal hulle verskillend op verskillende situasies reageer.

Deur interaksie tussen die individu en ander organisasie-sisteme ontwikkel die individu 'n eie persepsie van elk van die sub-sisteme en prosesse van die organisasiesisteam. Schneider en Reichers (1983) wys daarop dat kommunikatiewe interaksie tussen verskillende sub-sisteme die reaksie op, definiëring en interpretasie van die situasie beïnvloed sodat bepaalde klimate binne die organisasie gevorm word.

Hierdie klimate wat gevorm word het 'n belangrike invloed op organisasie-uitsette. Twee groepe organisasie-uitsette, wat op verskeie organisasievlakke voorkom, is onderskeibaar naamlik gedrag- en gevoelsuitsette. Manning (1987) verwys hierna as proses-uitsette en klimaat-uitsette. Op individuele vlak dui gedragsuitsette op aspekte soos werksprestasie, produktiwiteit en bywoning en gevoelsuitsette op aspekte soos tevredenheid en gehalte van werkslewe. Manning (1987) wys ook op die besondere belang van klimaat-uitsette omdat dit gesien word as 'n bepaler van hoë vlakke van organisasieprestasie deurdat dit die omgewing skep waarbinne prosesuitsette gegeneer word.

Ten spyte van die belangrikheid van klimaatsuitsette plaas bestuur dikwels die klem op prosesuitsette (Manning, 1987). Daar is egter 'n groeiende besef dat die verantwoordelikheid vir die daarstel van 'n werksomgewing vir die bereiking van beide organisasie en individuele doelwitte by bestuur berus. Dit is dus veral van besondere belang dat bestuur ook sal fokus op aspekte wat 'n direkte invloed het op hoe mense voel en optree in hul werk en werksituasie omdat dit die grondslag bied vir 'n klimaat vir hoë prestasie.

## 2. Kommunikasieklimaat en organisasiefunksionering

Kommunikasie kan volgens Wiio (1978) 'n dubbele rol binne die organisasie vervul omdat dit nie net organisasiefunksionering moontlik maak nie, maar in sommige situasies vergelykbaar is met veranderlikes soos motivering. Kommunikasie bepaal dus nie net hoe effektief 'n organisasie sal wees in terme van die bereiking van organisasiedoelstellings nie,

maar ook hoe effektief die organisasie sal wees in terme van die bereiking van individuele doelstellings.

Koehler, Anatol en Applbaum (1981) wys daarop dat die interne en eksterne prosesse waardeur die organisasie se inliggende, aanpassende en koördinerende aktiwiteite plaasvind, 'n komplekse netwerk van tekens, response, aksies en reaksies vorm. Die wyse waarop hierdie netwerk funksioneer, sal van organisasie tot organisasie verskil omdat dit deur aspekte soos organisasiestruktuur- en doelstellings, bestuursfilosofie en kommunikasiestyl beïnvloed word, sowel as deur die besluitnemingsprosesse en motiverings- en evalueringspraktyke wat binne die organisasie geld. Gesamentlik vorm hierdie invloede die kommunikasie-omgewing wat tesame met fisiese plasing en die persoonlikhede en verhoudings tussen organisasielede, 'n sterk invloed uitoefen op die klimaat waarbinne kommunikasie plaasvind.

Kommunikasieklimaat staan volgens Farace, Monge en Russel (1977) sentraal in terme van die rol wat kommunikasie binne die organisasie speel. Schneier en Beatty (1975) beskou kommunikasieklimaat as 'n bepalende faktor ten opsigte van die gehalte en hoeveelheid kommunikasie wat binne 'n organisasie bereik kan word. Volgens Wilson, Goodall en Waagen (1986) kan doeltreffende en effektiewe kommunikasie werknemers help om organisatoriese en persoonlike doelstellings te realiseer. Kommunikasie-effektiwiteit hang egter af van hoe kommunikasiebronne en geleenthede deur elke werknemer beleef word.

Navorsing dui daarop dat organisasielede se persepsies en houdings teenoor kommunikasie-aktiwiteite, -gebeure en -gedrag 'n invloed uitoefen op 'n wye spektrum van organisasiegedrag. Hill en Northouse (1978) wys daarop dat organisasies toenemend hoë waarde op kommunikasie plaas, onder die aanname dat 'n positiewe kommunikasie-klimaat lei tot verhoogde produktiwiteit, winsgewendheid en werkstevredenheid en verminderde afwesigheid, griewe en personeelomset.

Brooks, Callicot en Siegert (1978) gaan egter van die standpunt uit dat hoewel dit duidelik is dat kommunikasie 'n belangrike proses in die organisasie is, die presiese impak van kommunikasie op organisasie-effektiwiteitskriteria soos werkverrigting, produktiwiteit en tevredenheid nie duidelik is nie. Roberts en O'Reilly (1974) dui 'n simplistiese verband aan deur dit te stel dat 'n goeie kommunikasieklimaat goeie organisasiefunksionering ver-

seker, terwyl 'n swak kommunikasieklimaat onvermydelik aanleiding gee tot swak organisasiefunksionering.

Die invloed van kommunikasieklimaat op organisasiefunksionering kan egter waarskynlik die beste verstaan word deur te kyk na die beïnvloedingspatrone daarvan op organisasiegedrag.

### **3. Beïnvloedingspatrone van kommunikasieklimaat**

#### **3.1 Werksbevreëdiging en kommunikasiebevreëdiging**

Wiio (1977) wys daarop dat sommige skrywers meen dat 'n positiewe linière korrelasie tussen werksbevreëdiging en kommunikasiebevreëdiging bestaan. Hoe meer tevrede werkers dus is met die kommunikasie wat hulle ontvang en send, hoe groter sal die werksbevreëdiging wees wat hulle ervaar.

O'Reilly en Pondy (1979) vind dat werknemers wat deel is van kommunikasienetwerke meer tevrede is as dié wat geïsoleer is, asook dat daar 'n hoër mate van tevredenheid heers by werknemers wat toegelaat word om openlik onderling met toesighouers en bestuur te kommunikeer. Waar kommunikasie openlik en akkuraat plaasvind, is daar 'n groter mate van tevredenheid by beide werknemer en werkgewer.

Brayfield (Gilmer: 1980) meen egter dat daar nie noodwendig 'n direkte verhouding tussen die twee konsepte bestaan nie. Beach (1980) wys daarop dat verbeterde kommunikasie nie altyd tot verhoogde werksbevreëdiging lei nie. Wiio (1977) wys daarop dat bevind is dat verbeterde kommunikasie in sommige gevalle gelei het tot verminderde werksbevreëdiging. Oormatige konsentrasie van bronne op kommunikasiehandelinge kan werksbevreëdiging verminder deurdat dit aanleiding gee tot verskeie disfunksies soos verveling en apatie.

Rigting en afstand blyk ook volgens Wiio (1977) belangrike faktore te wees in die mate van werksbevreëdiging wat ervaar word. Ontevredenheid met organisasiekommunikasie vermeerder na gelang die organisasie-afstand tussen die informasiebron en die ontvanger toeneem. Tevreëdiging is die hoogste wanneer die kommunikasie-afstand kort is, en die persoon as sender optree. 'n Minder bevreëdigende situasie bestaan wanneer die afstand groot is maar die persoon as sender optree. Ontevredenheid is die reël wanneer die kommunikasieafstand groot is en die persoon as ontvanger optree.

Dennis (1975) bevind geen verband tussen kommunikasieklimaat en werksbevredenheid nie. Burke

en Wilcox (1969) daarenteen bevind dat die oopheid van kommunikasie verband hou met werksbevredenheid. Albrecht (1979) vind dat sleutelkommunikateurs meer met hulle werk identifiseer, hulself nader aan bestuur waarneem en meer tevrede is met aawaartse kommunikasie.

Volgens Wiio (1977) blyk die verband tussen kommunikasie en werksbevreëdiging situasioneel en kontingent te wees. Binne 'n kontingensieraamwerk sal die verband tussen kommunikasiegedrag en werksbevredenheid bepaal word deur die veelvuldige eienskappe van 'n spesifieke organisasie.

#### **3.2 Kommunikasieklimaat en werkverrigting**

Kommunikasie het 'n direkte invloed op die werkverrigting van die individuele werker. Daar kan nie van 'n werker verwag word om produktief en effektief te wees sonder dat akkurate en relevante inligting hom bereik nie. Davis (1972) meen dat die resultate van navorsing daarop dui dat produktiwiteit en werkverrigting direk beïnvloed word deur die kommunikasieklimaat wat tussen toesighouers en werkers heers.

O'Reilly en Pondy (1979) vind 'n verband tussen werkverrigting en die akkuraatheid van kommunikasie. Terugvoering na werknemers verhoog produktiwiteit en werkverrigting verder omdat dit werknemers in staat stel om foute reg te stel.

O'Reilly en Pondy (1979) bevind ook dat kommunikasie 'n direkte invloed het op die produktiwiteit en werkverrigting van groepe of afdelings in die organisasie. Effektiewe kommunikasie verhoog die vertrouensvlak van groepslede en verbeter probleemoplossing. Dit geld ook vir die organisasie as geheel.

Willits (1967) bevind dat daar 'n vryer opwaartse vloeï van kommunikasie plaasvind in organisasies wat meer produktief is. Indik, Georgopoulos en Seashore (1971) bevind dat werkverrigting toeneem wanneer werknemers glo dat hulle opinies deur bestuur gesoek en oorweeg word.

#### **3.3 Kommunikasieklimaat en motivering**

Die interne klimaat van 'n organisasie het volgens Von Essen (1980) 'n primêre invloed op die individuele motivering. Kommunikasie is egter volgens Lewis (1980) noodsaaklik vir die hele motiveringskonsep soos wat werkers beweeg in die rigting van individuele en organisasiedoelbereiking. Wilson et al (1986) sluit aan by Lewis deur kommunikasie te sien as die middel waardeur die effektiewe bestuurder ondergeskiktes motiveer tot 'n produktiwiteitsvlak

wat die bereiking van organisasie-doelstellings moontlik maak.

Lewis, Cumming en Long (In Wilson *et al*: 1986) vind 'n sterk korrelasie tussen 'n persoon se kommunikasie-aktiwiteit en 'n persoon se motiveringspatroon. Lewis (1980) wys daarop dat kommunikasie veel kan doen om die individu te motiveer deur aan hom geleentheid tot deelname te bied, en erkenning te gee vir daardie bydrae. Volgens Vroom (1965) word motivering juis bepaal deur geleentheid tot deelname in besluitneming en deur die mate waarin bestuur die behoeftes en gevoelens van ondergeskiktes in ag neem.

Geleentheid tot deelname en konsiderasie van werknemers se behoeftes is wesentlik belangrike aspekte van kommunikasieklimaat. Dit beteken dat duidelike doelwitte aan werknemers gestel moet word, dat werknemers hulle eie prestasies moet ken en erkenning vir die prestasies moet ontvang. Slegs binne so 'n klimaat kan motivering geskied.

### **3.4 Kommunikasieklimaat en werkersmoreel**

Euron (McCormick: 1974) sien moreel as die mate waarin individue se behoeftes bevredig word en die mate waarin die bevrediging wat die individu ervaar aan sy totale werksituasie ontleen is.

Volgens Flippo (Marx: 1978) word 'n hoë werkersmoreel gekenmerk deur entoesiasme aan die kant van die werknemers, die vrywillige nakoming van regulasies en instruksies en 'n bereidwilligheid om samewerking te verleen ten einde die beoogde doelwitte te bereik. 'n Lae werkersmoreel word gekenmerk deur norsheid, opstandigheid, 'n teësin in die werk, die ondermning en kollegas. Volgens Misch-kind (1983) hou 'n moreelprobleem gewoonlik verband met kommunikasie omdat gebrekkige kommunikasie lei tot verlaagde moreel. Hierdie siening sluit aan by bevindings van studies soos dié van Roach (Miller: 1980) en Baehr en Renck (Applewhite: 1965) waarin die determinante van moreel wat geïdentifiseer is in 'n meerdere of mindere mate verband hou met kommunikasie en kommunikasieklimaat-dimensies.

### **3.5 Kommunikasieklimaat, personeelomset en afwesigheid**

Soos reeds aangetoon, is die mate van bevrediging wat deur organisasielede ervaar word 'n aanduiding van die gehalte van lewe binne die organisasie. Bevrediging hou daarom verband met personeelomset binne die organisasie en beïnvloed daardeur die effektiwiteit van die organisasie.

Ontevredenheid gee volgens Hackman, Lawler en Porter (1977) aanleiding tot hoë personeelomset. Studies wat in hierdie verband gedoen is, toon konstant dat ontevrede werkers meer geneig is as tevrede werkers om diens te beëindig. Aangesien werkstevredenheid verband hou met kommunikasietevredenheid kan 'n gebrekkige kommunikasieklimaat aanleiding gee tot 'n hoë personeelomset. Deur die graad van bevrediging onder organisasielede hoog te hou en toe te sien dat die beste werkers die mees tevrede werkers is, meen Hackman *et al* (1977) dat organisasies personeelomset kan verlaag en daardeur effektiwiteit kan verhoog.

Happel (1969) het in 'n organisasiestudie van die Verenigde Koninkryk se hospitale bevind dat hospitale waar die kommunikasie goed was 'n kleiner personeelomset van leerlingverpleegsters gehad het, en dat die gemiddelde hospitalisasie-tydperk vir pasiënte korter was. In hierdie hospitale was daar 'n vryer vloei van kommunikasie en is ondergeskiktes meer as gelykes behandel wat 'n klimaat geskep het waarin leer bevorder is.

### **3.6 Kommunikasieklimaat en konflik**

Konflik is volgens Lewis (1980) onvermydelik deel van enige organisasie omdat bestuurders dikwels werknemers moet evalueer, tereg wys en beheer. Hierdie tipe kommunikasie kan baie onaangenaam wees indien dit nie binne die regte klimaat geskied nie, omdat werkers die gevoel mag kry dat hulle voortdurend geëvalueer word en gevolglik kritiek as bedreigend ervaar.

Hoewel konflik onvermydelik is, word die effek van konflik op die organisasie in 'n hoë mate bepaal deur die wyse waarop die konflik hanteer word. Swak hantering van konflik kan volgens Wilson *et al* (1986) lei tot ontwrigting van werksverhoudings, negatiewe organisasie-uitkomst en klimaat. Goeie konflikhantering daarenteen kan lei tot kreatiewe nuwe wyses van probleemoplossing en metodes om die kommunikasieklimaat wat heers, te verbeter. Optimalisering van konflik hang egter volgens Wilson *et al* (1986) af van 'n positiewe kommunikasieklimaat omdat dit 'n voorvereiste is vir produktiewe konflikoplossing.

### **3.7 Kommunikasieklimaat en besluitneming**

Daar is 'n duidelike verband tussen kommunikasieklimaat en besluitneming. Ondersteunende kommunikasieklimate bevorder besluitneming deurdat werknemers se vermoëns en vaardighede erken word en groter geleentheid gebied word vir deel-

name in besluitneming. Reeds in 'n klassieke studie deur Coch en French (1948) is daar bevind dat deelname in besluitneming lei tot 'n beter gesindheid teenoor werk en skep van 'n meer koöperatiewe organisasieklimaat. Tannenbaum en Schmidt (1958) vind dat werkers deelnemende besluitneming verkies, veral waar gepoog word om werkers se entoesiastiese steun vir die besluit te verkry.

Waar besluitneming afgedwing word, lei dit dikwels volgens Wofford *et al* (1977) tot passiewe weerstand of openlike teenstand. Dit lei dan weer tot 'n spiraal van verminderde werksprestasie en toenemende teenstand wat uiteindelik die kommunikasieverhoudings tussen organisasieledere vernietig.

Die klimaat vir kommunikasie wat in die organisasie heers, bepaal ook die tipe kommunikasiegedrag wat vir probleemoplossing gebruik word. Grünig (Van der Meiden en Fauconnier: 1982) onderskei vier tipes kommunikasiegedrag wat deur organisasies getoon kan word:

- Probleemkonfronterende gedrag kom voor waar beide die organisasie-struktuur en die individu 'n oophêid vertoon ten opsigte van nuwe idees en alternatiewe. So 'n organisasie sal aktief inligting soek, alternatiewe teenoor mekaar opweeg, en besluite neem.
- Beperkende kommunikasiegedrag kom voor waar die organisasiesisteem slegs inligting inwin wat aan die individu bekend is. Sodra probleme ondervind word om die nuwe inligting wat ingewin word te gebruik, word die inwinning van die inligting gestaak.
- Roetine-kommunikasie is kenmerkend van 'n oop organisasiesisteem waar net een oplossing geld. Hier word weinig inligting gesoek, maar baie verspreiding van inligting kom voor met die doel om hierdie alternatief te bevestig.
- Fatalistiese kommunikasie kom voor by organisasies wat nie meer in kontak met hulle omgewing is nie en bloot meganies bly handel.

Katz en Kahn (1978) kom tot die slotsom dat goeie besluitneming die resultaat is van ware deelname, en waar werklike deelname ontmoedig word, het dit 'n negatiewe effek op beide houdings en prestasie.

### **3.8 Kommunikasieklimaat en toesighouer/ ondergeskikte verhouding**

Koehler *et al* (1981) wys daarop dat feitlik alle studies die kritiese rol van die vertrouensverhouding tussen toesighouers en ondergeskiktes beklemtoon wanneer die gehalte van klimaat in organisasie ter sprake is. Mellinger (1956) beklemtoon die destruk-

tiewe rol van gebrekkige vertroue in organisasieverhoudings. Wanneer gebrekkige vertroue heers ontstaan kommunikasiestres wat aanleiding gee tot ontwykende, vals of onnodig kritiese kommunikasie. Mellinger (1956) bevind dat toesighouers inligting weerhou in kommunikasie met ondergeskiktes wat hulle nie vertrou nie.

Roberts en O'Reilly (1974) bevind dat ondergeskiktes inligting weerhou in opwaartse kommunikasie met toesighouers wat hulle nie vertrou nie. Read (1967) bevind dat aspirasies tot opwaartse mobiliteit aanleiding gee tot die weerhouding van inligting in opwaartse kommunikasie met toesighouers, veral indien sodanige inligting 'n negatiewe refleksie sou werp op die werknemer se vermoëns. Read (1967) bevind dat filtrering van inligting in opwaartse kommunikasie met toesighouers selfs voorkom waar toesighouers wel vertrou word.

Anathassiades (1973) bevind dat ondergeskiktes meer geneig is om inligting te verdraai wanneer hulle 'n hoë behoefte aan prestasie-motivering het. Daarenteen sal 'n ondergeskikte minder geneig wees om inligting te verdraai as hy 'n hoë mate van werksekuriteit ervaar.

Koehler *et al* (1981) wys daarop dat beide opwaartse en afwaartse kommunikasie bevorder word deur 'n klimaat van wedersydse vertroue waarbinne toesighouers bereidwilligheid toon om werknemers nie net met taakverwante probleme te help nie, maar ook met persoonlike probleme. 'n Klimaat van wantroue daarenteen inhibeer akkurate kommunikasie en individue word onder vals indrukke gebring oor die mate van ooreenstemming wat tussen hulle en ander organisasieledere bestaan.

McGregor (1960) meen dat die allerbelangrikste toesighouer-ondergeskikte verhouding bepaal word deur die toesighouer, en 'n manifestasie van sy onderliggende konsep van bestuur en aannames oor mense is. Wat die duidelikste oorgedra word, is dus gevoelens.

Individue reageer op klimaat slegs op grond van hulle persepsies daarvan. In hierdie sin is die toesighouer-ondergeskikte verhouding dit wat die ondergeskikte waarneem en enige invloed op gedrag word deur hierdie persepsie beïnvloed.

## **4. Samevatting**

Beide die kommunikasieklimaat wat in die organisasie bestaan en die bestudering van hierdie klimaat vervat komplekse kommunikasieprosesse wat onderhewig is aan talle invloede. Bestuurders moet 'n effektiewe kommunikasiesisteem hê waardeur werk-

nemers oorreed kan word om die verlangde uitkomst te wil bereik. Die kommunikasiesisteem is 'n kragtige hulpmiddel vir die aanpassing van beide organisasiestruktuur en prosesse ten einde aan veranderde eise te kan voldoen. Volgens Koehler *et al* (1981) kan kommunikasie 'n klimaat skep waarin die ongewenste effekte van kunsmatige gestimuleerde motivering en ander druk verminder word.

In die onsekere sosiale, politieke en ekonomiese omgewing waarin organisasies in Suid-Afrika moet funksioneer, word daar en sal daar in die toekoms groter klem geplaas word op kommunikasie as 'n hulpmiddel ten einde die oorlewing van die organisasie te verseker. In die lig van die invloed wat kommunikasieklimaat op organisasiegedrag uitoefen,

word dit ook vir bestuur belangrik om metodes van analise te ontwikkel waardeur die organisasie se kommunikasieklimaat geëvalueer kan word. Oorsaaklike verbande tussen klimaat en organisasiegedrag moet ook nog verder ondersoek word.

Van besondere belang vir bestuur is dat die verhouding tussen kommunikasie en menslike gedrag in organisasies wederkerig is; elk beïnvloed en word beïnvloed deur die ander. 'n Oop kommunikasieklimaat moedig oop en eerlike gedrag aan, terwyl terughoudende en swygsame gedrag baie vinnig 'n klimaat negatief beïnvloed. Die verhouding tussen kommunikasie en gedrag is in werklikheid van so 'n aard dat die een nie los van die ander beskou kan word nie.

## REFERENCES

- Albrecht, T.L. (1979). The Role of Communication in Perceptions of Organizational Climate. In Nimmo, D (Red.) *Communication Yearbook 3*. New Brunswick: Transaction Books.
- Applewhite, P.B. (1965). *Organizational Behavior*. Prentice-Hall: New Jersey.
- Anathasiades, C.J. (1973). The Distortion of Upward Communication in Hierarchical Organizations. *Academy of Management Journal* 1: 207 – 226.
- Brooks, K., Callicot, J. en Siegerdt, G. (1978). The ICA Communication Effectiveness: Changes in 16 Audited Organizations. *Human Communication Research* 5,2: 130 – 137.
- Burke, R.J., Willcox, D.S. (1969). Effects of Different Patterns and Degree of Openness in Superior-Subordinate Communication on Subordinate Satisfaction. *Academy of Management Journal* 12: 319 – 326.
- Coch, L., French, J.R.P. (1948). Overcoming Resistance to Change. *Human Relations*. Vol. 1: 512 – 532.
- Davis, K. (1972). *Human Behaviour at Work*. New York: McGraw-Hill.
- Dennis, H.S. *The Construction of a Managerial Communication Climate Inventory for use in Complex Organizations*. Annual Convention of the International Communication Association. Chicago; Illinois.
- Farace, R.V., Monge, P.R. en Russel, H.M. (1977). *Communicating and Organizing*. Reading: Addison – Wesley.
- Gilmer, B. (1981). *Industrial and Organizational Psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Hackman, J.R., Lawler, E.E. en Porter, L.W. (1977). *Perspectives on Behaviour on Organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Happel, J.G. (1969). To Motivate – Communicate. *Personnel Journal*, Desember: 986 – 987.
- Hill, S.K., Northouse, P.G. (1978). A Research Design for Studying Communication Climate within an Organization. *Journal of Business Communication*, 15,2: 37 – 44.
- Koehler, J.W., Anatol, K.W.E. en Applbaum, K.L. (1981). *Organizational Communication: Behavioral Perspectives*, (2 Ed), New York: Holt Rhinehart Winston.
- Lewis, P.V. (1980). *Organizational Communication: The Essence of Effective Management*, (2 Ed), Ohio: Grid Publishing.
- Manning, A.D. (1987). *Communicating for Change: A guide to managing the future of South African organizations*. Johannesburg: Juta.
- Marx, F.W. (1978). *Bedryfsleiding*, Pretoria. H.A.U.M.
- McCormick, E.J., Tiffen, J. (1974). *Industrial Psychology* (Sesde Uitgawe), New Jersey: Prentice-Hall.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*, New York: McGraw-Hill.
- Mellinger, G.D. (1956). Interpersonal Trust as a Factor in Communication. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 52: 304 – 309.
- Mischkind, L.A. (1983). No-nonsense surveys improve employee morale. *Personnel Journal*: 54-57.
- O'Reilly, C.A., Pondy, L.R. (1979). *Organizational Communication*. In Kerr, S. *Organizational Behaviour*. Ohio: Grid Publishing.
- Read, W.H. (1967). Communicating across Power Structures. *Cost and Management*, Junie: 25 – 28.
- Redding, W.C. (1972). *Communication within the Organization*. New York: Industrial Communication Council.
- Roberts, K.H., O'Reilly, C.A. Failure in Upward Communication in Organizations: Three possible culprits. *Academy of Management Journal* 17: 205 – 215.
- Schneider, B., Reichers, A.E. (1983). On the Etiology of Climates. *Personnel Psychology*, 36:19 – 39.
- Schneier, B. (1975). Organizational Climate. *Personnel Psychology*, 28: 447 – 479.
- Tannenbaum, R., Schmidt, W. (1958). How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*, 36: 95 – 101.
- Van der Meiden, A. Fauconnier, G. (1982). *Profiel en Profesie: Inleiding in die Teorievorming van Public Relations*. Weiden: H.E. Stenfort, Kroese B.V.
- Von Essen, L. (1980). Internal Communication and the Organizational Climate. *People and Profits*, October: 8 – 10.
- Vroom, V.H. (1965). *Motivation in Management*. American Foundation of Management Research.
- Wiio, O.A. (1978). *Organizational Communication Studies: The L.T.T. and OCD Procedures*. Annual Meeting International Communication Association: Chicago, April: 1 – 22.
- Willits, R.D. (1967). Company Performance and Interpersonal Relations. *Industrial Management Review*, 7: 91 – 107.
- Wilson, G.L., Goodall, H.L. en Waagen, C.L. (1986). *Organizational Communication*. New York: Harper and Row.
- Woffard, J.C., Gerloff, E.A. en Cummins (1977). *Organizational Communication: The Keystone to Managerial Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.