

Die dimensies van kommunikasieklimaat in die formele organisasie

S VERWEY

THE purpose of this study was to identify the dimensions of communication climate. To achieve this purpose a theoretical construct in respect of communication climate, based on a literature survey, was finalised. A questionnaire covering the various dimensions of this theoretical construct was then drawn up. The questionnaire was completed by a sample of 250 people within a single organization. The main dimensions of communication climate as measured by the questionnaire were isolated by means of factor and item analyses. The results of these analyses confirmed the nature of the conceptual construct to a high extent. The questionnaire did not however succeed in identifying all dimensions. To alleviate the shortcomings of this study, a number of recommendations for further research are made.

1. Inleiding

In die huidige milieu waarin die organisasie in Suid-Afrika moet funksioneer, word kommunikasie 'n toenemend belangrike proses vir die organisasie. As gevolg van die onseker politieke, sosiale en ekonomiese omgewing waarin organisasies in Suid-Afrika moet funksioneer, word en sal daar in die toekoms groter klem geplaas moet word op die inwinning en verwerking van inligting ten einde onsekerheid te verminder en organisasie-oorewing te verseker.

Die heterogene samestelling van die Suid-Afrikaanse arbeidsmag stel besondere kommunikatiewe eise aan organisasiebestuur. In



Sonja Verwey

die lig van kulturele, politieke, sosiale, opvoedkundige en ekonomiese verskille wat in die arbeidsmag bestaan, is dit duidelik dat toenemend hoë waarde op kommunikasie geplaas moet word as 'n middel waardeur bestuur nie net organisasiedoelstellings realiseer nie, maar ook individuele doelstellings realiseer ten einde die arbeidsmag gelukkig en tevrede te hou.

Hill en Northouse (1978:37-38) wys daarop

Mev. S Verwey is verbonde aan die Departement Kommunikasieleer van die Randse Afrikaanse Universiteit. Hierdie artikel is gebaseer op die magisterstudie van mev. Verwey.

dat organisasies toenemend hoë premie op kommunikasie plaas, met die aanname dat 'n positiewe kommunikasiëklimaat tot verhoogde produktiwiteit, winsgewendheid, werkstevredenheid en verminderde afwesigheid, griewe en personeelomset lei. Die houdings en gevoelens wat deur kommunikasie by organisasie lede ontstaan, is dus van besondere belang in die lig dat dit 'n invloed op 'n wye spektrum van organisasiegedrag uitoefen. Daarom word dit dan ook vir organisasiebestuur belangrik om metodes van analise te ontwikkel waarvolgens 'n organisasie se kommunikasiëklimaat geëvalueer kan word.

2. Probleemstelling

Studies ten opsigte van kommunikasiëklimaat het tot dusver aan vele gebreke mank gegaan. Die grootste tekortkoming is in alle waarskynlikheid die feit dat daar nie tot op hede gepoog is om kommunikasiëklimaat in verband te probeer bring met die bestaande kennis van organisasiegedrag en spesifiek die aard en funksionering van kommunikasie binne die organisasie nie.

Uit 'n oorsig van die literatuur blyk dit dat die meetinstrumente van huidige klimaatnavorsing nie aan 'n bepaalde teoretiese uitgangspunt gekoppel is nie, omdat dit ontwikkel is deur dimensies vanuit moreel-, houdings- en tevredenheidsvraelyste te verkry.

Navorsers soos Dennis (1975) en Jablin (1980) is dit eens dat 'n noodsaaklikheid bestaan vir die ontwikkeling van 'n meetinstrument wat gegrond is op die mees kritieke dimensies van kommunikasiëklimaat. Jablin (1980) gaan van die standpunt uit dat so 'n meetinstrument gegrond moet word op dimensies van kommunikasiëklimaat wat aan die hand van duidelike modelle van hoe kommunikasie in die organisasie funksioneer, ontwikkel word.

Die kernprobleem is daarom om 'n model van kommunikasiëklimaat daar te stel wat by bestaande teorie en kennis inskakel en wat gebruik kan word om 'n organisasie se kommunikasiëklimaat te evalueer.

3. Doel

Die doel van hierdie studie was om 'n geldige meetinstrument vir die evaluering van die kommunikasiëklimaat van die formele organisasie te ontwikkel deur dit op 'n sisteemteoretiese

model te grond van hoe kommunikasie in die formele organisasie funksioneer.

4. Literatuursoorsig

Die sisteemteoretiese benadering is veral vanweë die integrerende aard daarvan as vertrekpunt vir hierdie studie gekies. Deur die organisasie en sy prosesse aan die hand van sisteembeginsels soos funksie, vlak en struktuur te ontleed, is aangetoon hoe die kommunikasiëproses in verband tot ander organisasieproesse staan.

Vanuit die oop sosiale sisteemmodelle van Katz en Kahn (1978), Kotter (1978) en Beer (1980) is 'n kommunikasiëperspektief van die organisasie ontwikkel wat kommunikasie sentraal stel in terme van die rol wat dit in organisasiefunksionering speel. Binne hierdie perspektief is kommunikasie beskou as dié proses waaruit allé ander organisasieproesse voortvloei en in staat gestel word om op interafhanklike wyse met mekaar in interaksie te tree.

Daar is aangetoon dat die struktuur, vlakke en funksies van die organisasie en die struktuur, vlakke en funksies van kommunikasie binne die organisasie in 'n interafhanklike verhouding tot mekaar staan. Op grond van hierdie model van hoe kommunikasie in die organisasie funksioneer, was dit moontlik om deur 'n toepassing van dieselfde beginsels waarvolgens kommunikasie ontleed is, die dimensies van kommunikasiëklimaat daar te stel.

5. Kommunikasieëklimaat: 'n konseptuele raamwerk

Kommunikasieëklimaat is aan die hand van Jablin (1980:328) gedefinieer as die individu se subjektief-ervaarde persepsies en houdings teenoor kommunikasie-aktiwiteite, -gebeure en gedrag in die organisasie. As sodanig sou kommunikasiëklimaat dus subjektiewe metings van organisasie lede se persepsies van kommunikasiëverskynsels behels.

'n Model van kommunikasiëklimaat, wat gegrond is op 'n sisteemteoretiese model van hoe kommunikasie in die organisasie funksioneer, sou dus gegrond moes word op organisasie lede se persepsies van die struktuur en funksie van kommunikasie op die verskillende sisteemvlakke waarop dit manifesteer. Drie aspekte was dus ter sprake; naamlik funksie, vlak en struktuur. Ten opsigte van kommunikasiëkli-

maat was die funksie van kommunikasie egter van primêre belang omdat dit betrekking het op die effekte, gevolge of resultate van kommunikasie. Die klimaatspek hiervan het betrekking op die subjektiewe persepsie van daardie effekte, gevolge of resultate van kommunikasie.

Sisteemvlak is egter ook van kardinale belang omdat dit die grondliggendste dimensie is waarbinne funksie en struktuur manifesteer en omdat dit ook die individu se subjektiewe persepsie van kommunikasieklimaat beïnvloed.

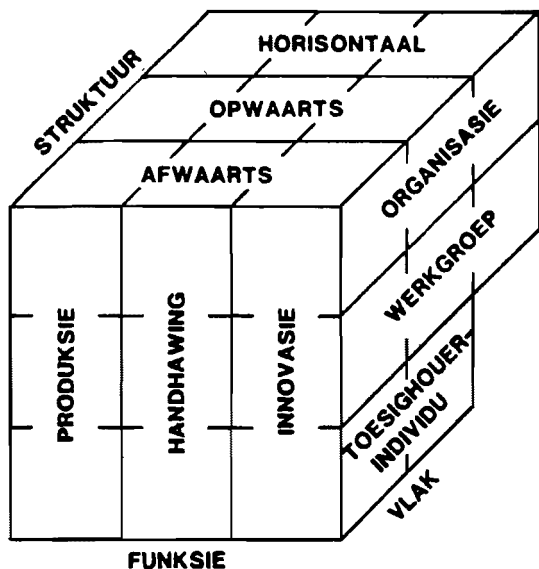
Struktuur is in terme van die kommunikasieklimaat van die formele organisasie, ook 'n belangrike determinant om in ag te neem. Omdat die struktuur van kommunikasie egter deur die struktuur van die formele organisasie bepaal word, is dit in terme van die kommunikasieklimaat van die formele organisasie as 'n konstante veranderlike beskou.

Daar is dus drie determinante wat die kommunikasieklimaat van die formele organisasie bepaal. Funksie en vlak word as hoofdeterminante beskou, terwyl die struktuur van kommunikasie as sekondêre determinant beskou word.

Diagrammaties kan hierdie model van kommunikasieklimaat soos volg uiteengesit word:

Die dimensies van hierdie model word soos volg omskryf:

FIGUUR 1:
DIE KONSTRUK KOMMUNIKASIEKLIMAAT
IN TERME VAN STRUKTUUR, VLAK EN
FUNKSIE.



5.1 Funksie

Die dimensies van kommunikasieklimaat word op grond van die funksies wat kommunikasie in die organisasie verrig, onderskei. Drie dimensies kan onderskei word, naamlik produksie, handhawing en innovasie. Die produksiedimensie het betrekking op die klimaat vir produksiekommunikasie terwyl die handhawingsdimensie betrekking het op die klimaat vir handhawingskommunikasie en die innovasiedimensie betrekking het op die klimaat vir innovasiekommunikasie.

5.2 Vlak

Elke dimensie van kommunikasieklimaat manifesteer op drie vlakke. Hierdie drie vlakke is die diadiese vlak, groepvlak en organisasievlak. Die individuele vlak is nie by bogenoemde vlakke ingesluit nie, omdat kommunikasie as die doelbewuste deel van betekenis tussen twee of meer persone omskryf word, en die individuele vlak soos onderskei volgens die sisteembenadering dus nie aan hierdie omskrywing voldoen het nie. Die laagste vlak van kompleksiteit met betrekking tot kommunikasieklimaat is dus die diade. Diadiese kommunikasie vind plaas of binne 'n gesagsverhouding, of op gelyke (horisontale) vlak. Omdat daar ook vir diadiese kommunikasie binne die werkgroepvlak voorsiening gemaak word, word die diadiese vlak as 'n formele gesagsverhouding tussen die toesighouer en individu omskryf. Die ander twee vlakke waarop die drie funksies manifesteer, is die werkgroepvlak en die organisasievlak. Organisasievlak is volgens hierdie model gelykgestel aan bestuursvlak omdat bestuur die verantwoordelikheid dra om 'n filosofie vir die organisasie daar te stel en beleid en reëls te formuleer.

Die drie vlakke waarvolgens die kommunikasieklimaat van produksie, handhawing en innovasie onderskei kan word, is dus (1) Toesighouer-Individu (2) Werkgroep en (3) Organisasievlak.

5.3 Struktuur

Struktuur word as 'n vaste veranderlike beskou omdat die struktuur of rigting van kommunikasievloei bepaal word deur die organisa-

siestruktuur. Binne elk van die drie vlakke wat hierbo onderskei word, word 'n bepaalde struktuur van kommunikasievloei onderskei. Omdat die toesighouer-indivudvlak omskryf word as 'n gesagsverhouding, vloei kommunikasie slegs vertikaal opwaarts en afwaarts volgens die formele struktuur van die organisasie. Hoewel statusverskille ook binne die werkgroep en organisasievlakke onderskei word, kan persone op dieselfde werkgroep- of organisasievlakke ook horisontaal met mekaar kommunikeer. In terme van werkgroep en organisasievlak vloei kommunikasie dus vertikaal opwaarts en afwaarts, sowel as horisontaal.

Die verband tussen kommunikasielimaatdimensies, -vlak en -struktuur word in die onderstaande tabel weergegee.

6. Navorsingstrategie

Ten einde die konstrugeldigheid van hierdie teoretiese uitgangspunt empiries te bepaal, is 'n vraelys saamgestel wat daarop gerig was om elk van hierdie nege dimensies te kwantifiseer. Die vraelys bestaande uit 70 items moes met behulp van 'n vierpunt Likert-tipe skaal beantwoord word. Driehonderd vraelyste is aan werknemers van dieselfde organisasie uitgeleed. Hierdie persone beklee almal poste wat wissel van klerklik tot middelbestuurvlak en was minstens ses maande in hierdie poste werksaam. Van die 300 vraelyste is 289 terug ontvang waarvan slegs 250 in die finale steekproef opgeneem is. Die vraelyste wat in die finale steekproef opgeneem is, is aan hoofkomponente- en faktorontledings onderwerp

TABEL 1: DIE DIMENSIES VAN KOMMUNIKASIEKLIMAAT

Kommunikasie-klimaatdimensie	Vlak	Struktuur
Produksiedimensie	Organisasie Werkgroep Toesighouer-Individu	Vertikaal en horisontaal Vertikaal en horisontaal Vertikaal
Handhawingsdimensie	Organisasie Werkgroep Toesighouer-Individu	Vertikaal en horisontaal Vertikaal en horisontaal Vertikaal
Innovasiedimensie	Organisasie Werkgroep Toesighouer-Individu	Vertikaal en horisontaal Vertikaal en horisontaal Vertikaal

Soos uit die tabel blyk manifesteer die dimensies van kommunikasielimaat dus op drie vlakke van die organisasie. Binne elke vlak word die struktuur van kommunikasie deur die organisasiestruktuur bepaal.

Die empiriese ondersoek moes dus bepaal in watter mate dit moontlik is om die verskillende kommunikasielimaatdimensies te identifiseer volgens die funksie, vlak en struktuur waarbinne dit plaasvind. Hierdie teoretiese vertrekpunt impliseer dat kommunikasielimaat uit nege dimensies bestaan.

om die geldigheid van die teoretiese konstruk te bepaal, terwyl 'n item-ontleding uitgevoer is om die betroubaarheid van die vraelys te bepaal.

7. Navorsingsresultate

Daar is bevind dat die 70 vraelysitems in tien eerste-orde en een tweede-orde faktor saamgegroepeer het. Die onderskeie faktore is benoem met inagnome van die teoretiese konstruk waarop dit gebaseer is en die items wat daaronder resorteer. Die faktore wat op hierdie wyse geïdentifiseer is, is die volgende:

TABEL 2:
EERSTE ORDE FAKTORE EN VOORBEELDE
VAN ITEMS WAT DAARONDER RESORTEER

Faktor	Eigenwaarde	Proporsie van totale variansie %	Tipe Item
1	27,704	39,6	In watter mate het mense in hierdie organisasie die geleentheid om werksvereistes met bestuur te bespreek? en In watter mate soek bestuur nuwe idees of voorstelle by die mense wat in hierdie organisasie werk?
2	3,933	5,6	In watter mate soek u werkgroep nuwe idees en voorstelle by u?
3	3,001	4,3	In watter mate moedig u toesighouer u aan om probleme met mekaar bespreek?
4	2,420	3,4	In watter mate kan die lede van u werkgroep probleme met mekaar bespreek?
5	2,016	2,9	In watter mate gee u werkgroep aan u geleentheid om werksvereistes met hulle te bespreek? en In watter mate gee u toesighouer vir u genoeg inligting oor hoe u werk in verband tot ander werk in u afdeling staan?
6	1,667	2,4	In watter mate is mense in hierdie organisasie tevrede met die terugvoer wat bestuur hulle gee oor werksprestasie?
7	1,127	1,6	In watter mate kan u werkgroep met mekaar praat oor werkvereistes?
8	1,021	1,5	In watter mate hou u toesighouer u ingelig oor veranderinge wat u raak?
9	0,821	1,1	In watter mate soek u toesighouer nuwe idees by u?
10	0,708	1,1	In watter mate gee bestuur aan mense in hierdie organisasie genoeg inligting om hulle werk te doen?
PROPORSIE VAN TOTALE VARIANSIE VERKLAAR (%) 63,5			

TABEL 3: FAKTORE WAARUIT DIE VRAELYS BESTAAN

Tweede-orde faktor	Eerste-order faktore
Kommunikasieklimaat	Handhawing: Innovasie en organisasievlak
	Innovasie: Werkgroepvlak
	Handhawing: Toesighouervlak
	Handhawing: Werkgroepvlak
	Produksie: Werkgroep- en toesighouervlak
	Produksie: Werkgroep- en toesighouervlak
	Produksie: Organisasie- en werkgroepvlak
	Innovasie: Toesighouervlak
	Innovasie: Toesighouervlak
	Produksie: Organisasievlak

Die itemontleding het die uni-dimensionaliteit van die vraelys bevestig soos gereflekteer deur die tweede-orde faktorontledings, deurdat daar selfs met 'n itemtotaalkorrelasie van 0,26 geen items gekanselleer is nie, terwyl beide die KR-21 en KR-14 indekse van betroubaarheid 0,978 is.

8. Gevolgtrekkings

Die besonder hoë betroubaarheid van die vraelys het minstens aanvanklike ondersteuning vir die konstruktigheid van die teoretiese uitgangspunt ten opsigte van kommunikasieklimaat gebied. Aan die ander kant is die innovasie- en handhawingsdimensies van kommunikasieklimaat slegs op toesighouer- en werkgroepvlak suiwer geïdentifiseer, terwyl die produksiedimensie nie in terme van vlakke suiwer geïdentifiseer kon word nie. Die feit dat die dimensies van die vraelys, soos uitgewys deur die faktorontledings, nie deurentyd 'n duidelike verband met die teoretiese konstruk getoon het nie, is as volg verklaar:

(1) Omdat die produksiedimensie van kommunikasieklimaat 'n meer objektiewe meting verteenwoordig, is 'n soortgelyke klimaat vir

produksiekommunikasie op al die vlakke van die organisasie onderskei en was dit daarom moontlik om 'n onderskeid te tref volgens funksie, maar nie volgens vlak nie.

(2) Die handhawings- en innovasiedimensie van kommunikasieklimaat vermeng op organisasievlak omdat:

- handhawing ook betrekking het op die handhawing van die innovasiefunksie;
- bestuur se funksie in moderne organisasies die regulering van aktiwiteite behels en beide hierdie dimensies die funksies verteenwoordig wat die organisasie in staat stel om homself te reguleer; en
- dit op bestuursvlak eerder gaan om die instandhouding van innovasiefunksies, terwyl werklike innovasiekommunikasie op toesighouer- en werkgroepvlak plaasvind.

(3) Een tweede-orde faktor is onderskei omdat ten spyte van die multi-dimensionaliteit van die konstruk soos gereflekteer deur die eerste-orde faktorontledings, al hierdie dimensies iets in gemeen het wat na een konstruk verwys. Die gevolgtrekking is dus gemaak dat kommunikasieklimaat een konstruk is wat uit verskeie interafhanklike subdimensies bestaan.

In terme van die bevindings is tot die volgende gevolgtrekking geraak:

- sisteemteorie bied 'n geldige raamwerk vir die bestudering van kommunikasieklimaat;
- kommunikasieklimaat kan ontleed word volgens sisteembeginsels soos vlak, funksie en struktuur;
- 'n aantal interafhanklike dog onderskeibare subdimensie van kommunikasieklimaat word onderskei; en
- hierdie interafhanklike subdimensies word deur middel van die proses kommunikasie aan mekaar gebind.

Daar is aangetoon dat die empiriese bevindings in 'n hoë mate die teoretiese konstruk bevestig. Die leemte in hierdie stude lê waarskynlik in die ontwikkeling van die vraelys wat op die teoretiese konstruk gebaseer is, waar die vraelys nie daarin kon slaag om op empiriese vlak al die dimensies van kommunikasieklimaat te identifiseer nie. Daar moet ook in gedagte gehou word dat die aard van die organisasie en die steekproefsamstelling in alle waarskynlikheid die faktorale struktuur en -samstelling beïnvloed het. Verder is hierdie resultate op 'n eenmalige meting gegrond, terwyl kommunikasieklimaat ten beste oor 'n tydperk bestudeer word.

9. Aanbevelings vir verdere navorsing implikasies vir die vakgebied.

Die volgende aanbevelings vir verdere navorsing kan gemaak word.

- die vraelys moet by 'n groot verskeidenheid organisasies toegepas word;
- die meting van kommunikasieklimaat moet meermalig oor langer tydperke gedoen word;
- die subjektiewe persepsies van kommunikasieklimaat moet met objektiewe aanduiders soos werklike kommunikasiegedrag in verband gebring word;
- daar moet bepaal word wat die vermoë van die vraelys is om tussen verskillende kommunikasieklimat op die verskillende hiërgargiese vlakke van die organisasie te onderskei; en
- die verband tussen die konstruk kommuni-

kasieklimaat en organisasieklimaat moet ondersoek word in die lig van die bevinding dat kommunikasieklimaat een konstruk is wat uit verskeie interafhanklike subdimensies bestaan.

Die bydraes van hierdie studie tot die vakgebied is:

- dit toon aan dat kommunikasieklimaat in terme van sisteem beginsels soos funksies, vlak en struktuur ontleed kan word;
- dit stel 'n model van kommunikasieklimaat daar wat gegrond is op 'n geldige model van hoe kommunikasie in die organisasie funksioneer; en
- dit toon aan dat kommunikasieklimaat een konstruk is wat uit verskeie interafhanklike subdimensies bestaan. As sodanig is dit een van die relatief min studies wat die verskillende dimensies in verhouding tot mekaar bestudeer.

Verwysings

- Beer, M. (1980) A Social Systems Model for Organization Development. In Cummings T.G. *Systems Theory for Organization Development*. Chichester: John Wiley.
- Dennis, H.S., (1975) *The Construction of a Managerial Communication Climate: Inventory for Use in Complex Organizations*. Referaat gelewer voor Annual Convention of the International Communication Association. Chicago, Illinois.
- 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.
- Jablin, F.M. (1980) Organization Communication Theory and Research. An Overview. In Nimmo, D. (Ed.) *Communication Yearbook 4*. New Brunswick, N.J.: Transaction Books.
- Katz, D. Kahn, R.C. (1978) *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley.
- Kotter, J.P. (1978) *Organizational Dynamics: Diagnosis and Intervention*. Reading Massachusetts Addison-Wesley.