

DOELTREFFENDE DELEGASIE EN KOMMUNIKASIE IN ONDERNEMINGS

J B Duvenage

Abstract

Delegation refers to the allocation of duties, authority and responsibilities to sub-ordinates with the purpose of easing the managers task and making more meaningful decisions and more efficient performance of work possible. Delegation creates accountability for the satisfactory achievement of objectives. Communication keep workers informed. It is important to discuss policies and providing accurate feedback. Mis-communication and unintentional communication are to be expected. Successful communication can be very difficult. Managers are encouraged to rely on redundancy of communication to reduce this unintentionally. The following article deals with one of the seven additional tasks of a manager, namely communication.

1. INLEIDING

Om 'n onderneming tot sy maksimum potensiaal te bestuur, verg deeglike beplanning en genoegsame finansiering. Navorsing toon dat die inkomende en uitgaande kapitaalvloeï nie konstant bly nie, en dat dit belangrik is om die kontantvloeï van 'n onderneming te bepaal. Sommige entrepreneurs doen dit maandeliks vir tot so ver as twee jaar vooruit. Dié beplanning is tov kontantverkope, debiteurbetaling, lenings, gebruik of storting van eienaarskapitaal en kontantontvangste. Daar kan onderskei word tussen drie finansieringstydperke, nl korttermyn, dws korter as een jaar.

Die implementering van die mees effektiewe bestuurstyl staan nie los van die droom om die onderneming tot sy maksimum potensiaal te bestuur nie. Dit is egter kommerwekkend om dat baie entrepreneurs geen ag slaan op swak bestuur nie. Met hierdie artikel word na sekere bestuursvaardighede en -kwaliteite gekyk.

Om die onderneming doeltreffend te bestuur, is 'n grondige kennis nodig van:

- kontantvloeï projeksies
- voorraadbeheer meganismes
- aankope bestuur, en
- kredietverlening aan verskaffer en verbruikers en metodes vir skuldinvordering.

Kwaliteit werknemers is vir die entrepreneur onontbeerlik. Finansiële las met betrekking tot opleiding en her-opleiding kan 'n negatiewe invloed uitoefen op die ekonomiese prinsiepe waar kostes maksimaliseer.

Kontrole oor werknemers is noodsaaklik aangesien bestuur die besluit geneem het om outoriteit en verantwoordelikheid aan frontlinie werknemers te delegeer. Kontrole oor werknemers met gesag en verantwoordelikheid is die volgende belangrike stap.

2. DELEGASIE

Delegasie verwys na die delegering van pligte, gesag en verantwoordelikheid na ondergeskiktes. Bestuur moet besluit hoeveel gesag en verantwoordelikheid gedelegeer moet word. Druskat & Wheeler (2004:5) beweer :

“External leaders of self management teams can empower those teams by demonstrating three behaviours :

- delegation of authority
- exercising flexibility regarding team discussions; and
- coaching.

Subordinates must take ownership, know what management wants and take it from there. Work delegated needed to be subordinates baby.”

Dié volgende vrae kan hierdie kwessie aanspreek.

2.1 Wanneer is die tyd ryp vir delegasie?

Die tyd is ryp om te delegeer wanneer bestuur die meeste tyd bestee aan probleemoplossing in plaas van beplanning en opvolgwerk binne die onderneming.

2.2 Hoe moet delegasie geskied?

Duidelike riglyne moet gestel word by delegasie tov die grense van gesag en verantwoordelikheid ten einde die werknemer in staat te stel om presies te weet wat die verwagting is.

2.3 Aan wie moet gedelegeer word?

Delegasie moet geskied aan werknemers wat oor die nodige vaardighede, kennis, en die regte gesindheid beskik en wat gesag en verantwoordelikheid kan hanteer.

Die strategie vir die volgende stap van effektiewe bestuur, moet op hierdie stadium geïmplementeer word (Van Dam, 1996).

Dit blyk dat sommige klein ondernemings nie finansiële sterk genoeg is om deskundiges te huur om gedelegeerde take uit te voer nie.

Die vraag ontstaan gereeld of dit raadsaam is om aan persone te delegeer wat nog nie ryp is vir die aanvaarding van verantwoordelikheid en gesag nie. Delegasie kan wel suksesvol toegepas word in gevalle waar:

- die bestuur vertrou in 'n werknemer stel en deeglike kontrole uitgeoefen kan word, en
- 'n werknemer leierskapsvaardighede openbaar en oor die potensiaal sowel as die regte gesindheid beskik om geleenthede vir groei te kan identifiseer.

2.4 Hoe word die delegasieproses begin?

Hierdie proses kan soos volg toegepas word:

- die definisie en omskrywing van die gesag en verantwoordelikheid wat gedelegeer gaan word;
- duidelike bespreking van gedelegeerde verantwoordelikhede met gekose werknemer;
- uiteensetting van die positiewe effek wat die werknemer se bydrae op die doeltreffendheid en produktiwiteit van die vulstasie sal hê, en
- beklemtoning van die impak van onsuksesvolle optrede op die vulstasie.

Werknemers aan wie gesag en verantwoordelikheid gedelegeer is, moet presies weet wat die vergoeding vir toppresterders is. Dit dien as motivering en dryfveer.

Bestuur moet vasstel hoe en op watter maniere verbruikerstevredenheid verseker gaan word. Hedendaagse tendense in leierskap toon dat bestuurders al hoe meer van delegering gebruik maak waar besluitneming, gesag en verantwoordelikheid na frontlinie werknemers gekanaliseer word. Werknemers naaste aan die probleemarea word die kans gegun om op 'n deelnemende besluitnemingsbasis waardevolle insette te lewer (Van Rensburg, 1997:75).

2.5 Verbruikerstevredenheid

Harrison (1997) beweer die volgende:

“Empower front-line workers, closest to the decision, with decision-making authority to increase customer satisfaction.”

'n Algemene beswaar wat frustrasie aan verbruikerskant veroorsaak, is die min outoriteit wat aan frontlinie werknemers gegee word. Diegene beskik oor té min of geen kennis ten opsigte van die onderneming om verbruikersvrae en besware te hanteer nie.

Waar aandag aan bogenoemde probleem geskenk word, kan verbruikersoptrede en -tevredenheid drasties verbeter. Metodes om verbruikerstevredenheid te verseker, is:

- Die entrepreneur moet besef dat die onderneming eerstens na verbruikersbehoefte moet omsien. Indien verbruikers ontevrede is en met die bestuur wil praat, moet laasgenoemde toeganklik wees.
- 'n E-pos adres waarheen klagtes gestuur kan word, kan vrug afwerp (Harrison, 1997).
- Deurdat verbruikersgriewe en -probleme hanteer word, word talle van die onderneming se

die probleme opgelos en nuwe geleenthede geskep.

- Daar moet besef word dat die verbruiker verwag (as vanselfsprekend aanneem) dat probleme opgelos gaan word.
- Verbruikers moet toegang hê tot data, en inligting moet verskaf word sodat verbruikers bewus kan wees waarop aanspraak gemaak kan word.
- Wanneer die verbruiker telefonies kontak maak, moet die foon dadelik beantwoord word. Die verbruiker raak gefrustreerd om te wag en verlang onmiddellike diens.
- Die onderneming moet in soveel tale as moontlik kommunikeer en adverteer. Verbruikers moet te alle tye ten volle bewus wees van die onderneming se missie en wat bemark word. Verbruikers moet ook welkom voel om in enige moedertaal te kan kommunikeer.
- Die entrepreneur moet seker maak dat werknemers behoorlik opgelei word veral by die lewering van verbruikersdiens. Opleiding kan tussen twintig en veertig dae per jaar in beslag neem.
- Werknemers moet toegang tot alle beskikbare inligting en data verkry en toegerus word met die nuutste en beste terminale en sagteware. In kleiner ondernemings waar daar geldelike tekort is, is dié ideaal moeilik bereikbaar.
- Entrepreneurs behoort kennis te neem van alle bestaande probleme, sowel as van dié wat in die toekoms mag opduik. Daar moet ook rekord gehou word van alle oplossings of voorstelle vir oplossings.
- 'n Opleidingsgids waarin probleme tesame met oplossings verskyn, moet saamgestel word. Daar moet verseker word dat almal wat met verbruikers te doen kry presies op hoogte is van die probleme wat die verbruiker ondervind en die oplossings daarvoor.
- 'n Weeklikse verbruikersdiensvergadering moet belê word waartydens met verbruiker-afgevaardigdes gekommunikeer word mbt probleme, oplossings en aksieplanne.

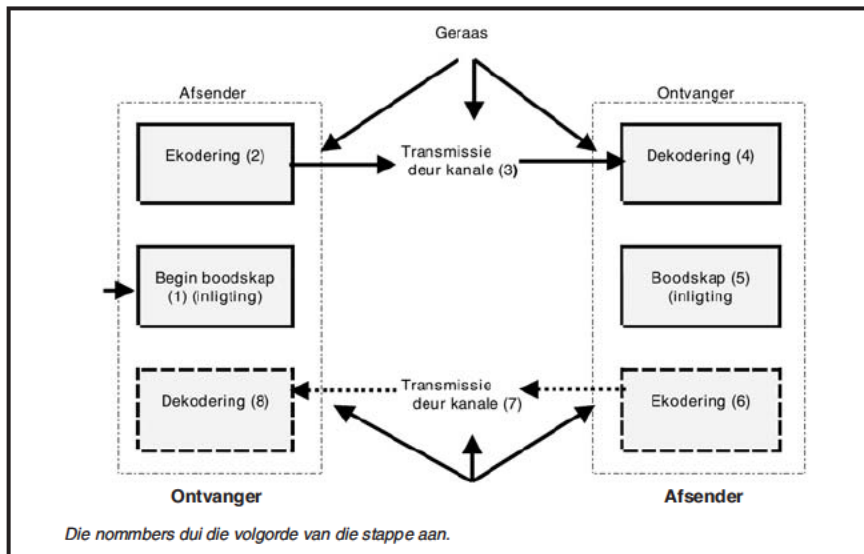
Interaksie mbt verskillende omgewings is noodsaaklik. Die interne mikro-omgewing van die onderneming (bestuur en werknemers) moet in direkte en konstante kontak wees met die indirekte eksterne omgewing waar verskaffers, mededingers en verbruikers teenwoordig is. Hier oefen belangegroep e 'n invloed uit. Sodanige groepe en faktore sluit in:

- politieke groepe;
- fisiese omgewing;
- ekonomiese omgewing;
- sosiale omgewing, en
- tegnologiese omgewing.

3. KOMMUNIKASIE

Werknemers spandeer tussen vyftig en negentig persent van hul werkstyd daaglik aan die kommunikasieproses mbt verwerking, oordrag, evaluasie en verspreiding van inligting. Die kommunikasieproses kan diagrammaties soos volg voorgestel word:

Figuur 1: Kommunikasiemodel



Aangepas uit Griffin & Plumbie (1987:245).

Nuwe tendense in bestuurstyle toon dat bestuur meer geleentheid skep vir werknemers om betrokke te raak by bestuursaktiwiteite. Die eertydse piramidestyl of struktuur word meer afgeplat na 'n tipe spinnerakeffek.

Effektiewe kommunikasiestrukture en -kanale word hoog aangeskryf. Morphing Management Styles (Anon, 1998) beweer die volgende:

“Top down has become bottom-up, outside-in and inside-out as managers recognise the knowledge and expertise of front line employees and production workers. The new corporate tune? ‘If our employees are happy and satisfied, then our business will grow and we will achieve our goals,’ says Dough McLelland of Canada Post Employee Communications.”

Doeltreffende kommunikasie in die onderneming is een van die mees effektiewe meganismes om doelstellings en doelwitte te bereik.

3.1 Struikelblokke

Die volgende faktore moet tog effektiewe kommunikasie in gedagte gehou word:

- geraas: enige tipe geraas kan geïnterpreteer word as 'n struikelblok tot effektiewe kommunikasie;
- taalprobleme: weens kulterele verskille praat en verstaan individue verskillend met die gevolg dat die boodskap anders geïnterpreteer word; uitsprake wat mense of dinge etiketteer bv die “radikale” moet vermy word om verwarring uit te skakel;
- misleidende taal: verwagtinge mag geskep en as positief geïnterpreteer word; dit veroorsaak onenigheid wanneer die teendeel bedoel is;
- babbeltaal: almal verstaan nie babbeltaal of kwinkslae nie, en dit kan dikwels tot misverstande lei;
- vaagheid: lei tot verkeerde interpretasie;
- terme: wanneer terme gebruik word, moet die werknemer bekend wees daarmee;
- onreëlmatigheid: wees bedag op lyftaal - nie altyd is dit woorde nie, maar bewegings en lyftaal wat die verhaal vertel;
- statusverskille: status word verskillend gesien en het uiteenlopende effek op mense afhange van plek, land of posisie;
- wantroue: enige teken van wantroue is 'n struikelblok in die kommunikasieproses; sou 'n party die ander wantrou of sy kredietwaardigheid bevraagteken sal die boodskap nie korrek oorgedra en ontvang word nie;
- emosionele toestande: emosionele toestande kan óf voordelig óf nadelig wees deurdat dit die boodskap kan beïnvloed; oorreaksie maak mense onrustig en versigtig om terugvoer te gee; realistiese beplanning van die kommunikasie kan emosionele uitbarstings voorkom; omstandighede en individue moet in gedagte gehou en optrede moet daarvolgens geskied;
- ongevoeligheid: net so nadelig as waar oordrewe emosies geopenbaar word, is ongevoeligheid; kommunikasie word bevorder deur bv, besorgdheid en empatie, daarteen benadeel onsimpatieke ongevoeligheid en verskille die kommunikasieproses; sosiale verantwoordelikheid mag vir sommige mense meer waardevol wees as vir ander;
- weerstand teen verandering: van nature is die mens bang vir die vreemde, vir iets nuuts of ongewens; gevoeligheid vir ander se opvattinge, vrese en gevoelens kan help om kommunikasiekanale oop te hou; die verskaffing van inligting en gesamentlike beplanning kan meebring dat veranderinge verstaan word, andersyds kan verandering lei tot wankommunikasie tussen verskillende rasse en kulture;
- kulturele verskille: wedersydse kulturele verskille sal altyd bestaan. ETHNOCENTRICITY word gesien as die optrede van een kultuurgroep om 'n ander groep of groepe te evalueer en sy eie waardes en normes as standarde daar te stel.

3.2 Luistergewoontes

'n Effektiewe luisteraar met 'n simpatieke oor het altyd 'n positiewe uitwerking op die kommunikasieproses. Die tegniek van "luister" van belang waar mense van aangesig tot aangesig kommunikeer. Die "ontvanger" van mondelingse kommunikasie het die verantwoordelikheid om te luister. Dikwels word daar gepraat sonder dat mense luister. Om te luister, is nie 'n passiewe optrede nie, maar 'n aktiewe reaksie. (Wanneer 'n dosent met studente kommunikeer, is dit meestal 'n eenrigting kommunikasieproses. Hier maak luister deel uit van die leerproses).

Deur te luister, betoon die aangesprokene respek aan die spreker en wys dat die ander persoon se siening en optrede aandag geniet. So is dit steurend wanneer iemand praat of fluister wanneer 'n toespraak of praatjie gelewer word. Om effektief te kan luister, is 'n aangeleerde vaardigheid en nie 'n vanselfsprekende tegniek nie. Daar is soveel probleemareas in die kommunikasieproses dat die strewe moet wees om effektief te luister ten einde optrede wat goeie kommunikasie kan belemmer, uit te skakel.

- Swak luistergewoontes

'n Oneffektiewe luisteraar is ongeduldig met sprekers en gebruik geraas om die konsentrasie te verbreek, neem nie die geheelkonteks van die toespraak in ag nie en maak summier afleidings. Daar word veralgemeen en slegs op grepe uit die toespraak gekonsentreer. 'n Oneffektiewe luisteraar beëindig die vloeï van kommunikasie voordat die toespraak of praatjie eindig.

Sodanige persoon neem nie in ag dat mense ten opsigte van persepsies, status, kultuur en persoonlikheid verskil nie, en neig tot luiheid, ongeduld en inmenging met ander se sake. 'n Oneffektiewe luisteraar raak dikwels behep met persoonlike sienings

- Voortreflike luistergewoontes

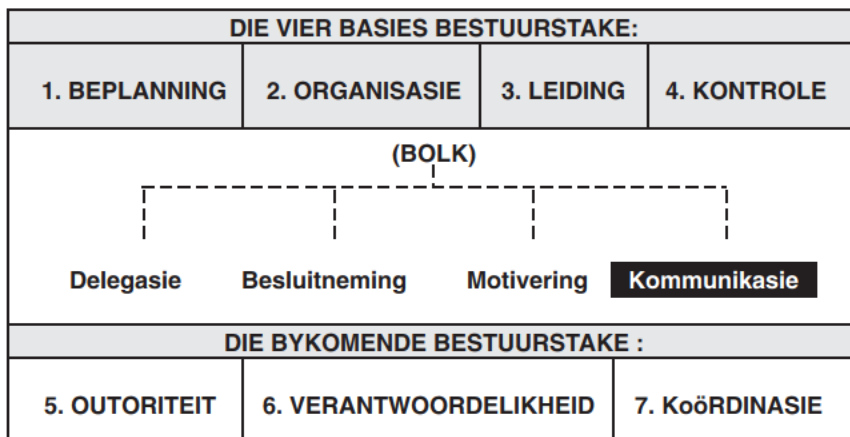
Voortreflike luistergewoontes sluit in:

- opregte belangstelling in die spreker;
- die evaluering van die gekommunikeerde stof voordat 'n oordeel gevel word;
- die nie-verbale gedrag van die spreker moet geëvalueer word; dit kan bydra tot die begrip van die mondelinge boodskap;
- 'n goeie luisteraar sal aantekeninge afneem en 'n positiewe bydrae lewer wanneer die geleentheid vir vrae gegee word;
- die luisteraar moet aktief geïnteresseerd wees in die boodskap van die spreker;
- daar moet intens geluister word na die stemtoon van die spreker;
- waardering moet betoon word vir die insette van die spreker deurdat die luisteraar so objektief as moontlik maar met 'n oop gemoed reageer;

- aanmoediging en ondersteuning is nodig sodat die spreker kan weet dat 'n positiewe bydrae gelewer word.

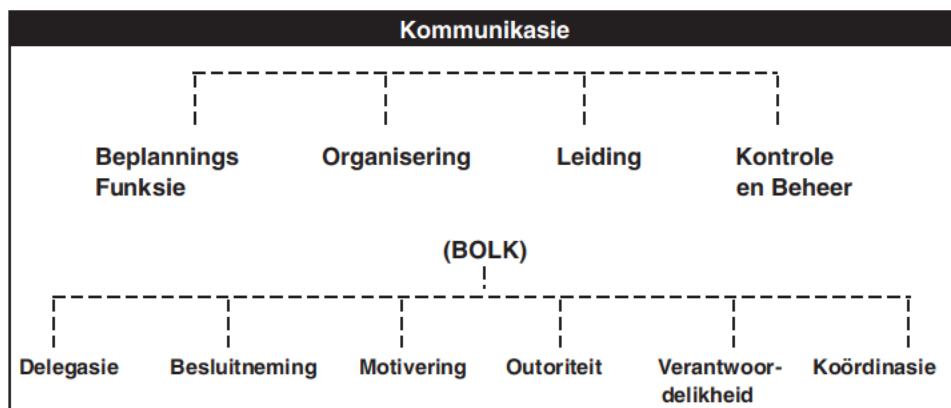
3.3 Die plek van kommunikasie binne 'n onderneming

Kommunikasie word in die algemeen geklasifiseer as 'n bykomende vaardigheid van die entrepreneur en word skematies in figuur 2 hier onder voorgestel:



Kommunikasie kan beskou word as een van die vernaamste funksies in die onderneming en kan die rol van kommunikasie soos volg voorgestel word.

Figuur 3 : Die plek van kommunikasie in 'n onderneming



4. SLOTOPMERKING

Die sewe addisionele bestuursvaardighede is: besluitneming, delegasie, kommunikasie, koördinerings, motivering, gesag en verantwoordelikheid. Daar is in hierdie teksverband gekonsentreer op delegasie van gesag, sowel as kommunikasie. Kommunikasie (een van die sewe vernaamste vaardighede van 'n bestuurder) word as een van die belangrikste aktiwiteite binne en buite die onderneming beskou.

Sonder 'n behoorlik werkbare kommunikasiestelsel kan geen onderneming voortbestaan nie; sodat die kontak met die verbruiker - die lewensaar van die onderneming - verbreek word. Voortreflike kommunikasie is een van die grootste probleme waarmee die ganse Suid-Afrikaanse bevolking te doen het.

5. BRONNELYS

Anon. 1998. Morphing management styles : communication in every direction. Online Newspaper. [Available on Internet:] <http://careerpathsonline.com/economy/styles/instyles4.htm> [Date of access: 24 Mar. 1998].

Druskat, V.U & Wheeler, J.V. How to lead a self-managing team. MIT Sloan Management Review. [Available on Internet:] <http://web10.epnet.com/> [Date of access: 22 Oct. 2004]

Griffin, R.W. & Plumbee, E.L. 1987. Instructor's manual management. Boston : Houghton Company.

Harrison, L.G. 1997. Manage each employee as a business unit for greater performance! Harrison on leadership. [Available on Internet:] <http://www.altika.com/leadership/july97/frontline.htm>. [Date of access: 24 Mar. 1998].

Harrison, L.G. 1997. Empower front-line workers, closest to the decision, with decision-making authority to increase customer satisfaction! Harrison On Leadership. [Available on Internet:] <http://www.altika.com/leadership/july97/frontline.htm>. [Date of access: 24 Mar. 1998].

Van Dam. 1996. Growing a Business : a challenge to your management styles. The Small Business Advisor Newsletter. [Available on Internet:] <http://www.smartbiz.com/sbs.arts/sba3.htm>. [Date of access: 24 Mar 1998.]

Van Rensburg. L.R.J. 1997. Business Management: an introduction. Pretoria : Van Schaik.