

Die bestuur van interne kommunikasie by 'n Suid-Afrikaanse aftreeoord: uitdagings en moontlike oplossings

Louise Bezuidenhout en Lucinda Bella-May Sutton

Louise Bezuidenhout en Lucinda Bella-May Sutton, Skool vir Kommunikasie, Noordwes-Universiteit
(Potchefstroomkampus)

Opsomming

Daar is genoegsame bewyse dat interne kommunikasie 'n beduidende sukses- en oorlewingsfaktor vir organisasies is. Daarom is dit belangrik dat interne kommunikasie effektief bestuur word. Tradisionele korporatiewe besighede word dikwels as vertrekpunt gebruik vir navorsing oor interne kommunikasie, terwyl ander unieke interne kontekste minder ondersoek word. Die doel van hierdie artikel is dus om die bestuur van interne kommunikasie binne die konteks van 'n Suid-Afrikaanse aftreeoord as 'n unieke interne omgewing te ondersoek ten einde eiesoortige uitdagings en moontlike oplossings te identifiseer. 'n Teoretiese bespreking van interne kommunikasie wat fokus op die identifisering van interne belangegroepes en die bestuur van interne kommunikasie om effektief met hierdie belangegroepes te kommunikeer, word as vertrekpunt gebruik. 'n Kwalitatiewe navorsingsontwerp is gebruik om semigestruktureerde onderhouds met die bestuurskomitee van die oord te voer en om fokusgroepe bestaande uit inwoners en operasionele bestuurders te gebruik om data in te samel.

Die bevindinge bevestig eerstens dat die unieke konteks van die aftreeoord dieselfde bestuur behoort te word as ander besigheidskontekste, en dat inwoners van die aftreeoord as interne belangegroepes beskou kan word. Dus is effektiewe bestuur van interne kommunikasie met die inwoners net soos in 'n korporatiewe organisasie van wesenlike belang. Tweedens is dit duidelik dat aftreeoorde eiesoortige kommunikasie-uitdagings ervaar. Dit sluit in die lewensduur van inligting, bestuursinligting wat te midde van sosiale inligting verlore raak, 'n tekort aan toepaslike terugvoer, die gebruik van digitale media terwyl inwoners verskillende vlakke van tegnologiese kennis en aanvaarding het, die uitsluiting van sekere groepe, asook onduidelikheid oor kommunikasiestrukture. Gegronde op die bevindinge word voorgestel dat 'n

internekommunikasiestrategie ontwikkel word waarvolgens die eiesoortige inligtingsbehoefte en kommunikasievaardighede van inwoners gestratifiseer en hanteer word.

Trefwoorde: aftreeoord; interne kommunikasie; kommunikasiebestuur; kommunikasiëkanale; kommunikasiestrategie; nie-korporatiewe konteks; unieke uitdagings

Abstract

The management of internal communication at a South African retirement village: challenges and possible solutions

Good internal communication is a significant success and survival factor for organisations, and therefore it must be managed effectively and efficiently. While research on internal communication often focuses on traditional corporate businesses, other unique internal contexts receive less attention. The contribution of this study lies in the unique context of a retirement village as a case study.

The residents are the retirement village's *raison d'être* and they represent a critical internal stakeholder group, but they are not employed by the organisation, nor do they have specific obligations towards an employer or management, as is the case in a corporate enterprise. However, without good communication among and with the residents, the resort's goals cannot be achieved.

The purpose of this article is to investigate the management of internal communication within the context of a South African retirement village as a unique internal environment and to identify unique challenges and possible solutions.

A theoretical discussion of the concept *internal communication* serves as a point of departure. It focuses on identifying internal stakeholders and managing ways to communicate with them effectively. The emphasis is on good management of the various possible communication channels, the content of the communication, and good strategic planning.

Effective internal communication management depends, among other things, on the message format and its applicability to internal stakeholders. Internal stakeholders usually evaluate internal communication based on their information expectations and to what extent these are met. To communicate effectively and efficiently, the management team needs to understand the content and channel preferences of internal stakeholders.

The existing research typically focuses on a corporate context in which the emphasis is on managing internal communication between employers and employees for the strategic benefit of the business. A comprehensive literature study, database analysis and online search did not yield a similar study where internal communication was researched in the context of a retirement village. This context requires specific insights into the communication between a village's management and critically important internal stakeholders consisting of elderly retired residents.

Previous studies suggest that the effectiveness of internal communication depends on the recipients' perceptions of the communication, as well as the internalisation of the information communicated. Therefore, the researchers decided to work epistemologically from the interpretivist approach, aligned with the qualitative research approach that strives to understand and describe stakeholders' perceptions, opinions, and behaviour within a social context. This approach is useful in identifying and understanding the communication challenges within the retirement village concerned and finding possible solutions.

Existing research on internal communication was considered as part of a literature study. The retirement village, as a single case study, was then evaluated to provide insights into the specific internal communication context. Semi-structured interviews were conducted with the village's steering committee that was purposefully selected. Focus groups consisting of residents and operations managers were also used to collect data. These participants were selected through convenience sampling. The findings of an empirical evaluation undertaken at the retirement village were analysed through qualitative content analysis. Conclusions with proposals for dealing with distinctive communication challenges in the form of an applied communication strategy conclude the article.

Several challenges are identified, and potential solutions are proposed. Although the residents cannot be regarded as employees as is the case in a corporate context, they are a strategically important internal stakeholder group. They participate in the activities of the organisation and are an important part of the village's *raison d'être*.

Communication effectiveness is influenced, among other things, by the environment in which an organisation operates, the extent to which stakeholders participate in activities, interrelationships, and the inclusion or exclusion of groups or individuals.

Several challenges to effective internal communication are identified, including resistance to new technology and health issues. These challenges highlight the importance of a differentiated approach to communication to meet the diverse needs of elderly residents. The use of existing communication channels such as WhatsApp groups is explored, with suggestions for improvement in two-way communication and clear guidelines for their use.

The application of new technologies for communication should provide for the different levels of knowledge and willingness among the residents of the retirement village. Existing theories such as the uses and gratification theory and the technology acceptance model remain relevant in the internal context of the retirement village.

The role of a technology advisory committee in the technological education of residents is emphasised, also considering those who may not be reached through new technology at all. A new communication strategy should specifically cater for the involvement of particularly frail and older residents, new arrivals, and English-speaking residents. This can be done by establishing clear communication channels and formulating clear content for them.

A communication policy should be drafted to provide clarity on communication roles and responsibilities and to promote an effective communication structure. Even informal communication such as the grapevine and "stoep talk" needs to be addressed to prevent the spread of untrue rumours.

The study highlights the universal applicability of principles for good communication management, but also the adjustments needed for each unique context. It points to the importance of a clear communication strategy for the strategic and social success of a retirement village and contributes to the application of global internal communication management knowledge.

The research builds on Grunig's (2006) statement that the guidelines for good communication management are universal but should be adapted to each unique context. The focus is on developing guidelines that can empower the management of the retirement village to manage internal communication as efficiently as possible.

The study firstly confirms that communication in the unique context of a retirement village should be managed similarly to corporate contexts. Residents of a retirement village should be regarded as an internal stakeholder group. Effective management of internal communication with the residents is of fundamental importance – just as in corporate organisations.

Secondly, retirement villages clearly face unique communication challenges. These include the longevity of information, managerial information lost amid social communication, a lack of appropriate feedback, the use of digital media while residents have varying levels of technological knowledge and acceptance, the exclusion of certain groups, as well as ambiguity about communication structures.

Finally, it is proposed that an internal communication strategy be developed according to which the distinctive information needs and communication skills of residents can be stratified and accommodated.

Keywords: communication channels; communication management; communication strategy; internal communication; non-corporate context; retirement village; unique challenges

1. Inleiding

Die belangrikheid van interne kommunikasie en die deurslaggewende rol wat dit in die vooruitgang en oorlewing van organisasies speel word deurentyd deur navorsers bevestig (Araújo en Miranda 2021; Argenti 2009; Robson en Tourish 2005; Zeffass, Tench, Verhoeven, Verčič en Moreno 2010). Die fokus van interne kommunikasie is op die kommunikasie tussen interne belangegroeppe wat op verskillende vlakke funksioneer, maar almal 'n bydrae tot die volhoubaarheid van die organisasie lewer.

Effektiewe interne kommunikasie is noodsaaklik om 'n kultuur te skep waar betekenisvolle verhoudings gevorm kan word wat tot voordeel van sowel die werkgewer as die werknemer is (Mbhele en De Beer 2021). Die voordele van sulke verhoudings sluit in 'n dieper verbondenheid aan die organisasie, wat kan bydra tot die suksesvolle funksionering van die organisasie van dag tot dag, asook die bereiking van strategiese doelwitte (Kim 2021).

Effektiewe interne kommunikasiebestuur is afhanklik van die boodskapformaat en die toepaslikheid daarvan vir interne belangegroeppe (Verčič en Špoljarić 2020). Interne belangegroeppe evalueer gewoonlik interne kommunikasie gegrond op hulle inligtingsverwagtinge en tot

watter mate daaraan voldoen word (Welch 2012). Welch en Jackson (2007) asook Verčič en Špoljarić (2020) voer aan dat bestuur bewus moet wees van werknemers (interne belangegroep) se voorkeure ten opsigte van kommunikasiekanale asook die inhoud daarvan. Daarom is navorsing oor die interne belangegroep se kommunikasiebehoeftes en voorkeure belangrik wanneer 'n kanaal gekies en die inhoud van die boodskap ontwikkel word om die interne gehoor te bereik (Verčič 2019). Uusi-Rauva en Nurkka (2010) voer egter aan dat min navorsing nog gedoen is oor wat werknemers belangrik ag wanneer dit by interne kanale en inhoud kom. Meer navorsing hieroor is wel sedert die COVID-19-pandemie gedoen (byvoorbeeld Li, Sun, Tao en Lee 2021; Santoso, Sulistyaningtyas en Pratama 2022; Sun, Li, Lee en Tao 2021), maar meestal in 'n tradisionele korporatiewe besigheidskonteks.

Alhoewel sommige navorsing gedoen is oor interne kommunikasie binne ander nie-besigheidskontekste soos byvoorbeeld skole en hoër onderwys (Botez 2019; Delpont 2020; Diaz, Mantilla en Abad 2014; Mbhele en De Beer 2021) en nie-winsgewende organisasies soos kerke (Balonas 2019; Muasya 2020), blyk dit dat die oorwig van navorsing oor interne kommunikasie onderneem word in besigheidsorganisasies in die korporatiewe konteks. Hier is die fokus op die bestuur van interne kommunikasie tussen werkgewer en werknemers tot die strategiese voordeel van die besigheid. 'n Omvattende literatuurstudie, databasisontleding en aanlyn soektogte het geen soortgelyke studie opgelewer nie waar interne kommunikasie bekyk is binne die konteks van aftreeoorde (sien afdeling 3) as die kommunikasie tussen 'n oord se bestuur en inwoners (wat spesifiek ouer, afgetrede mense as interne belangegroep verteenwoordig). Die bydrae van hierdie ondersoek is juis gesetel in die unieke konteks van 'n aftreeoord as 'n gevallestudie, waar die inwoners as interne belangegroep nie in diens van die organisasie is nie en ook nie spesifieke verpligtinge teenoor 'n werkgewer het, soos in 'n korporatiewe besigheid nie. Tog is hulle die rede vir die bestaan van die aftreeoord en daarom het interne kommunikasie met die inwoners, asook kommunikasie tussen die inwoners, 'n invloed op die bereiking van die oord se doelwitte en missie. Die doel van hierdie artikel is dus om die bestuur van interne kommunikasie binne die konteks van 'n Suid-Afrikaanse aftreeoord te ondersoek met die doel om eiesoortige uitdagings te identifiseer en oplossings daarvoor aan te bied.

Dit word gedoen deur eerstens 'n literatuurstudie oor interne kommunikasie te bied. 'n Gevallestudie-ontleding van die spesifieke aftreeoord word daarna onderneem om die internekommunikasiekonteks daarvan te verreken. Dit word opgevolg deur die resultate te ontleed van 'n empiriese ondersoek wat by die aftreeoord onderneem is. Gevolgtrekkings met voorstelle vir die hantering van eiesoortige kommunikasie-uitdagings in die vorm van 'n toegepaste kommunikasiestrategie sluit die artikel af.

2. Literatuuroorsig

Yeomans (2006) verduidelik dat heelparty verskillende definisies van interne kommunikasie bestaan. Dié definisies word beïnvloed deur dissiplinêre perspektiewe en bepaalde denkskole of paradigmas. Dit is duidelik dat interne kommunikasie 'n interdissiplinêre veld is wat dikwels bestudeer en bestuur word vanuit die perspektief van teorieë in menslike hulpbronbestuur (Luthans en Youssef 2004), skakelwerk (Men en Bowen 2017; Ruck en Welch 2012), organisasiekommunikasie (Karanges, Beatson, Johnston en Lings 2015), bemarking (Lings en Greenley 2005), korporatiewe kommunikasie (Verčič en Vokić 2017) en strategiese kommunikasie (Dolphin 2005; Järventie-Thesleff, Moisander en Villi 2015). Vir die doeleindes van

hierdie ondersoek, wat 'n sterk fokus op kanaalbestuur, die inhoud van kommunikasie en die strategiese beplanning daarvan het, word die volgende definisies van interne kommunikasie as raamwerk gebruik (vry vertaal in Afrikaans):

- “Alle formele en informele kommunikasie wat intern op alle vlakke van 'n organisasie plaasvind” (Kalla 2005:304).
- “Die volle spektrum van kommunikasiekanale, sowel formeel as informeel, wat gebruik word met die doel om inligting aan een of meer gehore binne die organisasie te versprei” (Carrière en Bourque 2009:31).
- “Die kommunikasie-inisiatiewe wat binne 'n organisasie beplan en uitgevoer word, asook alle interaksies wat tussen organisasielede plaasvind” (Invernizzi, Biraghi en Romenti 2012:154).

Die lede binne die organisasie word sterk beklemtoon in die bogenoemde definisies van interne kommunikasie. Hierdie lede word dikwels as interne belangegroepe beskou. Interne belangegroepe verwys na individue of groepe wat deelneem aan die bedrywigheide en bestuur van 'n organisasie of wat intern beïnvloed kan word deur die bedrywigheide en bestuur van 'n organisasie (Freeman 1984:25; Steyn en Puth 2000:195). Dié groepe word dikwels as een van die belangrikste strategiese belangegroepe van organisasies beskou (Grunig, Grunig en Dozier 2002; Kang en Sung 2017; Sutton, Le Roux en Fourie 2022b). Effektiewe interne kommunikasie met hierdie belangegroep is noodsaaklik om 'n werksatmosfeer te skep waar betekenisvolle interaksie tussen werkers kan vorm en wat voordele vir sowel die werkgewer as die werknemer inhou (Mbhele en De Beer 2021). Die voordele van sodanige interaksie is primêr gesetel in die langtermynverhoudings tussen werknemers en bestuur asook in 'n dieper verbondenheid aan die organisasie. Sodanige verbondenheid kan tot die suksesvolle funksionering van die organisasie én die bereiking van strategiese doelwitte bydra, en ook die algemene veerkragtigheid van die organisasie versterk (Kim 2021).

Dit kan egter slegs plaasvind indien die kommunikasie nie net burokratiese van aard is of net in een rigting geskied nie. Burokratiese of eenrigting-kommunikasie kan werknemermoraal verlaag en kommunikasie-onderbrekings in die organisasie veroorsaak wat die algehele prestasie daarvan negatief kan beïnvloed (Mabindisa en Legoabe 2021). Effektiewe interne kommunikasie behoort betrokkenheid aan te moedig (Mbhele en De Beer 2021; Mmutle 2022) deur 'n kultuur van dialoog daar te stel wat ruimte vir terugvoer bied (Waititu en Du Plessis 2022).

Interne kommunikasie kan op 'n formele of informele wyse geskied, en om interne kommunikasie effektief te kan bestuur, is dit belangrik om albei in ag te neem (Chirwa en Boikanyo 2022). Onderskeid tussen die twee wyses van kommunikasie word meestal getref deur die vloei van inligting, die kanale waardeur daar gekommunikeer word, en die doel van die kommunikasie in ag te neem.

Formele interne kommunikasie behels die verspreiding van inligting vanaf bestuur wat tipies voldoen aan gevestigde protokolle wat deur die organisasie ingestel is om die betroubaarheid en akkuraatheid te verseker van die inligting wat oorgedra word, met die oog op die optimale strategiese funksionering van die organisasie (Rogers, Pawlik en Shwom 2020; Chirwa en Boikanyo 2022). Tipies sal daar binne formele interne kommunikasie ook formele kommunikasiekanale gebruik word, soos vergaderings in persoon of aanlyn, digitale platforms soos 'n intranet en e-pos, briewe, memorandum en verslae wat meestal ook digitaal versprei word (Nwogbaga, Nwankwo en Onwa 2015).

Informele kommunikasie daarenteen is meer ongestruktureerd en ongereguleerd, en verwys na die uitruil van nie-strategiese inligting (Chirwa en Boikanyo 2022). Jiang, Du, Zhou en Cui (2020) voer aan dat informele kommunikasie hoofsaaklik deur interne belangegroepes gebruik word as 'n bykomende manier om tersaaklike inligting van mekaar te bekom rakende organisatoriese aangeleenthede, veral in gevalle waar bestuurders versuim om te kommunikeer, of waar formele interne kommunikasie stadig is en dan dikwels tot frustrasie onder werknemers lei. Dit het egter ook die potensiaal om gerugte en onakkurate inligting te genereer, wat tot negatiwiteit in die werksplek kan lei (Nwinyokpugi 2018).

Voorts het die invloed van die eksponensiële ontwikkeling van nuwe tegnologie die interne-kommunikasie-omgewing aansienlik verander, wat tot velerlei tegnologiese uitdagings gelei het (Sanchez en Armengol 2021). Die toename in die gebruik van digitale, aanlyn en virtuele platforms is 'n wêreldwye neiging (Santoso, Sulistyaningtyas en Pratama 2022; Von Gaudecker, Holler, Jany, Siflinger en Zimpelmann 2020). Die gevolg is dat verskeie teoretici meer navorsing oor elektroniese kanale en digitale mediums, boodskappe en die frekwensie van inligting in die korporatiewe werksplek (veral ná COVID-19) begin doen het (byvoorbeeld Bojadjev en Vaneva 2021; Camilleri 2021; Grawe 2022). Een van die aspekte wat in hierdie ondersoek uitgelig word, is juis die uitdaging om nuwe tegnologie by ouer persone by 'n aftreeoord tuis te bring. Die spesifieke soort interne belangegroepes in die konteks van hierdie studie noodsaak dus verdere ondersoek aangesien geen vorige navorsing gevind kon word wat nuwe tegnologie vir interne kommunikasie by ouer persone in die konteks van 'n aftreeoord bekijk nie.

Afgesien van nuwe tegnologie is daar ook heelwat ander uitdagings wat die effektiewe bestuur van interne kommunikasie in organisasies beïnvloed. Hierdie uitdagings is die afgelope paar jaar deur verskeie internasionale ondersoekes geïdentifiseer as onder meer die volgende: die invloed van bestuurstyle op kommunikasie, toepaslike kommunikasiestrukture en die formele vloei van kommunikasie, die optimalisering van terugvoer, meer korrekte boodskapformulering, keuses van kanale, die volume van inligting (Olugbenga en Dooshima 2021), die invloed van informele kommunikasiekanale (die "grapevine"), werknemerbetrokkenheid in die kommunikasieproses (Wakimoto 2022) asook deelname aan besluitneming (Toledano, Segarra en López-de-Ayala 2023). Die bevindinge van 'n onlangse Suid-Afrikaanse ondersoek deur Sutton, Le Roux en Fourie (2022a) stem beduidend ooreen met die internasionale navorsing deur ook tegnologie, inligtingoorlading, hiërargie en bestuurstyle, en deelname aan besluitneming as uitdagings in Suid-Afrikaanse organisasies te identifiseer. Dié ondersoek het ook uitdagings geïdentifiseer wat eie aan die Suid-Afrikaanse konteks is, soos diversiteit, vooroordeel, aktivisme, die wesenlike invloed van vakbonde, 'n kultuur van onbetrokkenheid, en interne wantroue. Dit bevestig dat navorsing nodig is om te bepaal of hierdie uitdagings ook binne die unieke konteks van 'n Suid-Afrikaanse aftreeoord toepaslik is.

Internekommunikasie-uitdagings behoort hanteer te word deur internekommunikasiestrategieë daar te stel om dit te bestuur (Lee, Kim en Kim 2019). So 'n strategie behoort met die identifisering van spesifieke belangegroepes te begin. Selfs binne interne kommunikasie wat op interne belangegroepes fokus, behoort die interne gehoor in spesifieke belangegroepes binne die organisasie verdeel te word om aan diverse groepe se kommunikasiebehoefte te voldoen (Sutton e.a. 2022b). Vervolgens sal kommunikasiekanale, -tegnieke en -boodskappe geïdentifiseer en aangewend word om doelbewuste kommunikasie tussen bestuur en werknemers te fasiliteer (Sterling 2017). Sulke strategieë kan geformuleer word om groter werknemerdeelname en betrokkenheid daar te stel (Mmutle 2022), onsekerheid te bowe te kom, die

verspreiding van negatiewe inligting te bekamp (Lee e.a. 2019) en kwessies soos die soort en hoeveelheid inligting en die frekwensie en keuse van kanale te hanteer (Biondic, Ruzic en Benazic 2022). Bestuurskommunikasie en spesifiek die vloeï van inligting tussen bestuur en die interne belangegroep sal in die strategie hanteer word deur 'n kommunikasiebeleid daar te stel wat protokolle voorstel om duidelikheid te gee oor hoe die kommunikasiestruktuur behoort te funksioneer (Steyn en Puth 2000). Internekommunikasiestrategieë behoort dus 'n strategiese bestuursinstrument te wees om organisatoriese prestasie te verbeter en 'n positiewe organisasiekultuur te skep (Sterling 2017; Biondic e.a. 2022; Mmutle 2022).

Aftreeoorde, as diensorganisasies, bied 'n unieke konteks vir interne kommunikasie waar die kommunikasie plaasvind tussen die bestuur van die aftreeoord en die inwoners asook tussen die inwoners. Gegewe die konteks word inwoners as interne belangegroep beskou, maar hulle het geen verpligting teenoor bestuur, soos in die geval van 'n besigheidsorganisasie waar werknemers 'n sekere verpligting teenoor die bestuur of werkgever het nie. In die geval van Aftreeoord X het die bestuur erken dat daar internekommunikasie-uitdagings by die oord heers, wat ook bestuur se dienslewering aan die inwoners beïnvloed, en hierdie eiesoortige uitdagings moet dus geïdentifiseer en hanteer word. Bestaande navorsing en oplossings in die besigheids-konteks tussen bestuur en werknemers is nie noodwendig toepaslik vir die unieke aftreeoord-konteks nie.

Om die probleem te analiseer het die navorsers die ontologiese uitgangspunt geneem dat interne kommunikasie bydra tot die skep en onderhouding van die sosiale werklikheid in die aftreeoord. Dit impliseer dat die interne belangegroep interne kommunikasie verskillend kan ervaar, en hulle sosiale werklikheid dus ook kan verskil. Hierdie verskillende sosiale werklikhede kan die bestuur van interne kommunikasie in die oord bemoeilik. Verder kan elke deelnemer se beskouing van interne kommunikasie in die aftreeoordkonteks verskil, aangesien interne kommunikasie in hierdie konteks nie kommunikasie tussen bestuur en werknemers as interne belangegroep insluit nie.

Om hierdie verskynsel te ondersoek is daar epistemologies vanuit die interpretivistiese benadering gewerk deur die subjektiewe betekenis wat mense aan hulle ervarings heg te ondersoek. Die interne belangegroep van die aftreeoord het dus subjektiewe persepsies oor die interne kommunikasie, gebaseer op hulle eiesoortige ervarings. Hierdie aannames het ons gelei tot die volgende twee navorsingsvrae:

- Wat is die persepsies van Aftreeoord X se bestuur oor interne kommunikasie in die oord?
- Wat is die persepsies van Aftreeoord X se inwoners oor interne kommunikasie in die oord?

Hierdie artikel het dit ten doel om die unieke internekommunikasie-uitdagings in 'n Suid-Afrikaanse aftreeoord te bestudeer deur die toepassing van die bogenoemde literatuurstudie se kriteria om die interne belangegroep se subjektiewe betekenis te evalueer. Die analise is gebruik om die unieke internekommunikasieprobleme (soos bo aangedui) aan te spreek. Die evaluasie is verder ook gebruik om die teoretiese kriteria van interne kommunikasie uit te bou.

3. Konteks van Aftreeoord X

Aftreeoord X het 'n oorgrote meerderheid Afrikaanssprekende inwoners met 'n minimum ouderdom van 60 jaar. Die oord is die eiendom van en ontwikkel deur 'n nie-winsgewende maatskappy. Dit word ingevolge Wet Nr. 65 van 1988 (Wet op Behuisingsontwikkelingskemas vir Afgetrede Persone, Wet 65 van 1988) bestuur, en word geadministreer deur 'n bestuursvereniging wat grootliks staatmaak op 'n bestuurskomitee (BK). Die bestuursvereniging bestaan uit 'n demokraties-verkose direksie wie se lede outomaties deel van die BK is. Die direksie en BK moet tersaaklike inligting aan die inwoners kommunikeer. Dit sluit inligting soos die finansiële welstand en die veiligheid van die oord in. Die oord het ook 'n uitvoerende bestuurder (UB) en operasionele bestuurders (OB's) wat verantwoordelik is vir die dag-tot-dag-bestuur van die oord. Hierdie daaglikse bestuur raak die inwoners regstreeks en maak kommunikasie daarvoor dus belangrik. Verder is daar ook 'n verskeidenheid advieskomitees wat belyn is met die portefeuljes van die BK en wat aan hulle advies bied oor spesifieke aangeleenthede.

Daar is ook klubs wat deur die inwoners gestig en beheer word. Die advieskomitees en klubs kommunikeer sowel met hulle lede as met die BK, UB en OB's. Sulke kommunikasie sluit in aspekte soos geriewe, finansiële ondersteuning, instandhouding, behoeftes, voorstelle en klagtes. Die huidige internekommunikasiekanale binne hierdie strukture is die volgende: 'n kwartaallikse nuusbrief, formele omsendskrywes, 'n verskeidenheid WhatsApp-groepe, afkondigings in die eetsaal, 'n elektroniese flitsbord en kennisgewingborde in die ingangsportaal. Interpersoonlike kommunikasiekanale sluit in inligtings-/vergaderings wat gehou word soos nodig geag deur die BK of bestuur, en een jaarvergadering. Daar is egter geen internekommunikasiestrategie vir die bestuur van interne kommunikasie nie (Pretorius 2022).

'n Ontleding van die samestelling en funksionering van bogenoemde bestuurstrukture toon dat die inwoners as 'n belangrike interne belangegroep beskou word. Interne kommunikasie met die inwoners, tussen inwoners en bestuur, asook tussen die inwoners onder mekaar, kan dus 'n bepalende faktor vir die sukses van die oord wees. Eerstens kan sulke kommunikasie 'n uitwerking hê op die oord se daaglikse funksionering deurdat die inwoners ingelig is oor al die bedrywighede en hoe dit hulle raak. Aangesien die inwoners aandeelhouders van die oord is, is dit ook belangrik dat hulle stemme gehoor word en in ag geneem word in besluitneming oor aangeleenthede wat hulle raak. Sodanige kommunikasie kan tot die sosiale sukses van die oord bydra deurdat 'n leefstyl en deelnemende kultuur gekweek word waar die emosionele behoeftes en welsyn van die inwoners in ag geneem word. Uiteindelik het die interne kommunikasie in hierdie konteks 'n regstreekse invloed op die oord se finansiële oorlewing en vooruitgang, net soos in die geval van korporatiewe ondernemings.

Die konteks bevestig dus dat die bestaande literatuur oor interne kommunikasie vir die aftreeoord ondersoek moet word. Die mate waarin dit toegepas kan word, is deur die navorsingsproses bepaal.

4. Die navorsingsproses

Vroeër is daar na die advieskomitees as deel van die struktuur van Aftreeoord X verwys. Een so 'n liggaam is die kommunikasie-advieskomitee, wat vir 'n gedeelte van die interne kommuni-

kasie in die oord verantwoordelik is. 'n Lid van hierdie komitee het verskeie uitdagings rondom die interne kommunikasie in die oord begin raaksien en die navorsers genader om hom te help met die daarstel van 'n interne kommunikasie-strategie om hierdie uitdagings die hoof te bied. Sy bekommernis was veral gesetel in die mate waarin bestaande uitdagings die behoeftes en algemene welsyn van inwoners, sowel as effektiewe dienslewering aan die inwoners, negatief kan beïnvloed. Ná vele gesprekke is gesamentlik besluit dat 'n kwalitatiewe navorsingsbenadering oor die interne kommunikasie van die oord die vertrekpunt moet wees vir só 'n strategie om die uitdagings beter te verstaan. Dié voorstel is aan die groter kommunikasie-advieskomitee voorgelê en aanvaar.

Drie lede van die komitee is geïdentifiseer en deel gemaak van die navorsingspan, gegewe hulle kundigheid oor die konteks van Aftreeoord X én die interne kommunikasie-uitdagings. Hulle was saam met die navorsers betrokke by die beplanning en uitvoering van die navorsing.

Alhoewel die navorsing gespruit het uit erkende interne kommunikasiebestuursprobleme (soos hier bo verduidelik), het die navorsers dit ook aangewend om die bestaande interne kommunikasieteorie uit te bou.

4.1 Navorsingsmetodologie

Mandiwana en Barker (2022) het bevind dat die effektiwiteit van interne kommunikasie afhang van die ontvanger se persepsie en internalisering van die inligting wat gekommunikeer is. Daarom het die navorsingspan besluit om epistemologies vanuit die interpretivistiese benadering te werk, en daarmee saam 'n kwalitatiewe navorsingsbenadering te volg, wat probeer om mense se persepsies, opinies en gedrag binne 'n sosiale konteks te verstaan en te beskryf (Babbie en Mouton 2001; Du Plooy 2009; Moser en Korstjens 2018). Die rede hiervoor was dat so 'n benadering sal bydra om die uitdagings binne Aftreeoord X beter te verstaan, onbekende uitdagings te identifiseer en moontlike oplossings te vind.

Semigestruktureerde onderhoude en fokusgroepe is gebruik vir die insameling van die data. Doelgerigte en gerieflikheid-steekproeftrekking (Du Plooy 2009; Patton 2015) is gebruik vir die identifisering van die deelnemers. Die navorsing het van 23 tot 27 Januarie 2023 in persoon by Aftreeoord X plaasgevind. Aangesien die meeste inwoners en die bestuur Afrikaanssprekend is, het die onderhoude en fokusgroepe byeenkomste in Afrikaans plaasgevind.

4.2 Navorsingsmetodes en keuse van deelnemers

4.2.1 Semigestruktureerde onderhoude

Semigestruktureerde onderhoude is met lede van die bestuur van Aftreeoord X (BK en UB) gevoer omdat hulle verantwoordelik is vir die operasionele uitvoering van die oord se visie en missie en die bereiking van doelwitte, waarvan die bestuur van interne kommunikasie 'n integrale deel is. 'n Onderhoud is met die UB gevoer. Die BK het 11 lede en almal het mondelinge uitnodigings van die kommunikasie-advieskomitee ontvang om aan die onderhoude deel te neem. Vyf lede het hulself beskikbaar gestel, van wie twee ook lede van die kommunikasie-advieskomitee is. 'n Totaal van ses onderhoude het dus gerealiseer.

4.2.2 Fokusgroepe

Fokusgroepgesprekke is met die OB's en die inwoners gevoer. Een fokusgroep is met die OB's gehou aangesien hulle verantwoordelik is vir die dag-tot-dag-funksionering van die oord en die kommunikasie daarvoor met die inwoners. Die operasionele bestuurders sluit in die bemarkingsbestuurder, voedseldienste-bestuurder, vastebate-bestuurder, rekenmeester, ondersteuningsdienste-bestuurder en versorgingsdienste-bestuurder. Al die OB's was deel van die fokusgroep afgesien van die bemarkingsbestuurder wat met verlof was tydens data-insameling.

Fokusgroepe is ook gebruik om die persepsies van die inwoners te bepaal. Die navorsers was bewus daarvan dat sommige van die inwoners nie meer verantwoordelik is vir hulle eie welstand nie, of kwesbaar of ongesond is en dus nie in die navorsing ingesluit kon word nie. Omdat die navorsers nie noodwendig die kennis het om te weet watter inwoners kwesbaar is nie, het die komiteede wat deel was van die navorsingspan die navorsers gelei in terme van wie by die steekproef ingesluit kon word al dan nie. Inwoners wat by die steekproef ingesluit is, is deur verskeie interne kommunikasiekanale van die aftreeoord ingelig oor die navorsing wat gaan plaasvind en is uitgenooi om deel te neem aan die fokusgroepe. Verskillende tye is tydens die navorsingsweek vir die fokusgroepe geskeduleer. Inwoners kon hulle name opgee vir die dag en tyd wat vir hulle geleë was. Daar is altesaam ses fokusgroepe met inwoners gehou, met ses tot 11 deelnemers per groep (altesaam 50 inwoners het aan die fokusgroepe deelgeneem).

4.3 Etiese kwessies

Alle deelnemers is ten volle oor die doel van die navorsing ingelig en kon verdere inligting oor die navorsing versoek indien daar onsekerheid of verwarring was. Elke deelnemer het vrywillig aan die onderhoude en fokusgroepe deelgeneem en het die reg gehad om op enige tydstip aan die navorsing te onttrek sonder enige nadelige gevolge (geen deelnemer het onttrek nie). Alle deelnemers het toestemmingsvorme onderteken wat bevestig het dat hulle behoorlik ingelig is en bereid was om aan die navorsing deel te neem.

Anonimiteit is verseker deurdat geen deelnemer persoonlik geïdentifiseer is in die rapportering van die data nie; so ook nie die betrokke aftreeoord nie. Geen kwesbare persone wat nie vir hulle eie welstand of gesondheid verantwoordelik was, het deel uitgemaak van die navorsing nie. Die vrae wat in die onderhoude en fokusgroepe gevra is, het nie sensitiewe inligting van die deelnemers vereis nie aangesien die vrae slegs gerig was op hulle persepsie van die interne kommunikasie by Aftreeoord X.

Etiese klaring vir die navorsing is vooraf verkry volgens die voorskrifte van die Basiese en Sosiale Wetenskappe-navorsingsetiekkomitee (Basic and Social Sciences Research Ethics Committee [BaSSREC]) van die Noordwes-Universiteit.

4.4 Meetinstrumente en data-ontleding

Die meetinstrumente is deur die navorsingspan ontwikkel volgens die volgende kommunikasie-uitdagings soos deur die advieskomiteede geïdentifiseer:

- Inwoners wat hulself onttrek aan die groter gemeenskap as gevolg van hoë ouderdom, 'n verswakte liggaam, vorms van demensie, langdurige siektetoestande, en so meer. Dit is dus 'n uitdaging om hierdie inwoners by interne kommunikasie te betrek.
- 'n Tekort aan tweerigting-kommunikasiekanale wat dit moontlik maak vir inwoners om terug aan bestuur te kommunikeer ('n gebrek aan dialoog en terugvoer).
- Weerstand onder inwoners teen die gebruik van nuwe tegnologie in interne kommunikasie.

Die navorsers het na aanleiding van hierdie kwessies die onderhoudskedules en moderators-gidse opgestel deur breë temas te identifiseer en spesifieke vrae onder dié temas te formuleer. Die temas was: interne kommunikasiekanale, kommunikasie-inhoud en kommunikasie-frekwensie, asook die gebruik van nuwe tegnologie vir interne kommunikasie.

Die onderhoude en gesprekke in die fokusgroepe is opgeneem en deur die navorsers getranskribeer. Kwalitatiewe inhoudsontleding is vir die ontleding van die data gebruik (Du Plooy 2009). Uit die ontleding is inligting oor die bestaande temas verkry, maar ander temas is ook geïdentifiseer wat nie vooraf deur die navorsingspan voorsien is nie (Mayring 2004). Nuwe temas het ingesluit die inklusiwiteit van die interne kommunikasie asook die aard van die kommunikasiestruktuur.

5. Bespreking van bevindinge

Die bevindinge word bespreek deur afsonderlik te verwys na die persepsies van bestuur (wat die UB en die OB's insluit), die BK-lede, en die inwoners oor die verskillende temas. Die persepsies van elkeen van hierdie groeperinge word doelbewus apart bespreek om sodoende die twee navorsingsvrae vir die studie te beantwoord en om die verskille en ooreenkomste in die rapportering uit te lig.

5.1 *Interne kommunikasiekanale, inhoud, frekwensie en terugvoer*

Met behulp van die advieskomiteelede wat deel van die navorsingspan was, is die bestaande interne kommunikasiekanale in Aftreeoord X geïdentifiseer. Vrae is gevra oor onder meer die kanale, hulle inhoud, frekwensie en geleentheid vir terugvoer, persepsies oor die gebruik van nuwe tegnologie, geskrewe kommunikasie en interpersoonlike kommunikasie.

5.1.1 *Bestuur se persepsies*

Die bestuurders meen meestal dat die huidige kommunikasiekanale voldoende is, maar beter benut kan word. "Baie papier" en "min elektroniese" kommunikasie word gebruik, wat frustrasie veroorsaak. Hulle gee toe dat die inwoners "verskillende vermoëns met [nuwe] tegnologie" het, wat 'n "groot uitdaging" is, aangesien daar inwoners is wat "60 jaar oud is, en [ander] wat 100 jaar oud is". Hulle erken ook dat sekere mense uitgesluit word deur sommige van die huidige kanale omdat hulle nie uit hulle huise kom nie en "tegnologies gestremd" is.

Die algemene gevoel van bestuur is dat die oord se amptelike WhatsApp-groep effektief is omdat mense deeglik daardeur ingelig word. Die uitdagings aan die WhatsApp-groep is eerstens die reikwydte daarvan in terme van inwoners wat nie WhatsApp gebruik nie.

Tweedens is genoem dat die lewensduur van inligting wat vooruit op kanale soos die WhatsApp-groepe geplaas word (soos datums van geleenthede in die toekoms) soms kort is. Inwoners vergeet daarvan omdat die boodskap verlore raak tussen “die klomp ander boodskappe”. Die gevoel is dat belangrike amptelike inligting op die groep vermeng word met sosiale inligting, wat veroorsaak dat die belangrike inligting verlore raak. As deel van die tegnologiese kanale is die effektiwiteit van die webwerf ook deur bestuur bespreek. Die persepsie is dat die webwerf tans net vir eksterne bemaking gebruik word, maar dat dit baie effektief vir interne kommunikasie ook aangewend kan word, soos byvoorbeeld dat die amptelike kommunikasieboodskappe (soos beleid, reëls en omsendbriewe, wat vervolgens bespreek word) op die webwerf geplaas word. Hierdie inligting sal dan nie verlore raak nie, maar op een sentrale elektroniese platform beskikbaar wees.

Geskrewe amptelike kommunikasie soos omsendbriewe word as noodsaaklik beskou omdat amptelike inligting vanaf die bestuur en die BK daardeur gekommunikeer word. ’n Bestuurslid het gemeld dat die lewensduur van hierdie inligting ook ’n uitdaging is, aangesien baie van die inwoners nie die inligting ontvang soos wat dit beskikbaar gestel word nie, soos wanneer omsendbriewe lank in poshokkies lê voordat dit gelees word. Teen die tyd dat die inligting dan wel by inwoners uitkom, is dit dikwels nie meer tersaaklik nie.

Nog ’n uitdaging wat genoem is, is dat belangrike inligting soos reëls en prosedures wat gevolg moet word, dikwels deur die inwoners “vergeet” word, of hulle “slaan nie ag daarop nie”. Dit lei daartoe dat bestuur voel dat die inwoners “doen wat hulle wil”, wat frustrasie tot gevolg het.

Verskeie gereelde vergaderings word in Aftreeoord X gehou. Eerstens is daar inligtingsvergaderings, wat inwoners oor spesifieke aangeleenthede inlig soos deur die UB en BK bepaal. Sommige bestuurders is van mening dat daar tye is dat inligtingsvergaderings oor sekere sake gehou moet word, maar dat dit dan nie gebeur nie, wat tot konflik lei en ongelukkigheid onder die inwoners veroorsaak. Daar is ook twee jaarvergaderings wat spesifiek rondom die begroting en die jaarverslag gehou word. Die algemene gevoel was dat inwoners tydens dié vergaderings nie regtig die geleentheid kry om terugvoer te gee of vrae te vra nie. Bestuur erken dat terugvoer nie aangemoedig word nie omdat sulke vergaderings in onaangename geleenthede kan ontaard. Dit word gesien as “kla-sessies waar inwoners ander negatief beïnvloed”. Van die bestuurders voel dat inwoners meer gebruik moet maak van die geleentheid wat daar is om vooraf vrae op skrif in te dien omdat dit aan die bestuur beter geleentheid sou gee om die korrekte inligting in reaksie op die vrae te verskaf. Afgesien van die terugvoer is ander uitdagings met die vergaderings die klein persentasie inwoners wat dit bywoon, en weer eens die lewensduur van die inligting.

Bestuur is dus van mening dat daar genoegsame kommunikasiekanale is, maar dat daar sekere uitdagings rondom die bestuur daarvan is, soos die reikwydte van die tegnologiese kanale, die tersaaklikheid en lewensduur van die inligting, en geleentheid vir terugvoer vanaf die inwoners.

5.1.2 BK-lede se persepsies

Die BK-lede se persepsies oor die kanale, inhoud en frekwensie was baie dieselfde as dié van bestuur. Omdat die BK-lede self inwoners is wat in meer regstreekse kontak met die ander inwoners is, ervaar hulle die uitdagings met die kommunikasie meer persoonlik. Sommige BK-lede voel dat inwoners kla dat hulle nie ingelig word oor sake nie: “Hulle ‘het nie geweet nie’, maar hulle gaan haal byvoorbeeld nie die omsendbriewe in die poshokkies nie, of hulle woon

nie vergaderings by nie.” ’n BK-lid noem dat inwoners kommunikasie verwag, “maar doen niks van hulle kant af om dit te kry nie; [...] as jy wil weet wat aangaan, gaan kry dit!”.

Daar is ook verwys na die lewensduur van sowel die inhoud as die frekwensie van “te veel” inligting wat deur die kanale gestuur word. “Die ouer inwoners van die oord het nie noodwendig die vermoë om te onderskei tussen wat belangrik is en nie belangrik is nie. Hulle wil alles lees, maar hul retensievermoë is kort.” Ander inwoners lees slegs “die eerste twee sinne” as daar lang boodskappe is, en ander voel “dis te veel vir ’n mens se brein” om te prosesseer. Belangrike inligting raak dus verlore as gevolg van ’n oorvloed van kommunikasie deur sommige kanale, soos die WhatsApp-groepe.

Die BK het min of meer dieselfde persepsies oor die vergaderings as bestuur. Die gevoel was “daar is te min tyd vir vroeë vrae” tydens die vergaderings. Daar is ook genoem dat inwoners in die verlede vroeë kon vra tydens die vergaderings, maar “dit raak ’n vreeslike ongemaklike ding, want almal gooi hulle negatiewe uit”. Die probleem word uitgelig as “dieselfde mense wat altyd oor dieselfde goed kla” by sulke vergaderings, en ander mense negatief beïnvloed. Soos genoem deur bestuur kan inwoners nou vroeë vooraf op skrif indien, maar “inwoners hou nie daarvan nie”. Dit word wel gesien as “regverdig dat ek die inligting kan gaan kry om jou ’n ordentlike antwoord te kan gee”. Daar is ook gevoel “moeilike mense se vroeë word afgesny, met ander woorde die ou is bekend daarvoor dat hy moeilik is, so ek wil nie eers hoor wat hy wil sê nie. Ja, driekwart van die goed is moeilikheid-maak-vroeë, maar dan is jy geneig om die ander kwart wat eintlik geldige vroeë het, ook af te sny”.

Behalwe vir die vergaderings en die beperkte terugvoer wat toegelaat word, is daar volgens die BK nie ’n formele kanaal vir kommunikasie vanaf die inwoners na die BK toe nie. Van die BK-lede voel dit is nodig om so ’n kanaal daar te stel, nie net vir inwoners om terugvoer te gee nie, maar ook “dat daar ’n kanaal is vir erkenning, maar ook ’n bydrae wat ek wil lewer [...]”, ja, daardie kommunikasie wat nie net tussen ’n inwoner en jou vriend wat op die direksie is plaasvind nie, maar ’n meer gestruktureerde kanaal wat beskikbaar is vir die inwoners om met die direksie te kommunikeer”.

Die BK-lede het verwys na “stoepstories” as ’n baie sterk kommunikasiekanaal in Aftreeoord X. “Sulke stories ontstaan as mense ontevrede is oor hoe kwessies in die oord hanteer word of nie hanteer word nie.” “Stoepstories ontstaan ook as mense nie genoegsaam ingelig word oor sekere sake nie.” Mense maak hulle eie “waarheid” op en dit word oorvertel as feite, hoewel die inligting dikwels ’n “halwe waarheid” is of feitelik nie korrek is nie. Die persepsie is dat die “stoepstories” (as kommunikasiekanaal) baie sterk in ’n aftree-omgewing funksioneer waar ouer mense saam woon, aangesien dit “inherent aan die mens is om stories te vertel” en dit is “meestal waarmee ouer mense hulle besig hou”. Daar is ook “mense wat jaloers is” en voel die bestuurskomiteelede “kry altyd voorkeur”, wat lei tot “skinderstories heen en weer”.

Die BK-lede se algemene gevoel is dat al die kanale goed werk en dat almal se inligtingsbehoefte geakkommodeer word deur die onderskeie kanale. Daar is egter ook uitgelig dat “die geleentheid om regtig belangrike goed deur te stuur is te min, jy moet wag vir ’n brief om uit te gaan”. Daar is verder ’n persepsie dat “ons het die kanale, maar ons inhoud is nie altyd sterk genoeg nie”. Die persepsie is dat meer tyd bestee moet word aan inhoud en om inligting betyds te kommunikeer.

5.1.3 Inwoners se persepsies

Die inwoners blyk tevrede te wees met die onderskeie kanale waardeur inligting aan hulle gekommunikeer word. Hulle voel dat verskillende mense verskillende kommunikasiebehoeftes het, en die meeste mense se inligtingsbehoeftes word deur die bestaande kanale geakkommodeer.

In teenstelling met die bestuur en die BK se negatiewe persepsie oor die WhatsApp-groepe het die inwoners dit baie positief ervaar: “[...] vir die eerste keer vandat ek hier bly, voel ek ingelig, [...] ons weet wat gaan gebeur en is dan voorbereid”. In ooreenstemming met die bestuur en BK was daar egter van die inwoners wat genoem het dat kommunikasie spesifiek op die groepe soms “baie word [...] boodskappe is soms te lank” en belangrike inligting raak verlore.

Ander inwoners het weer gevoel dat die inhoud van die omsendbriewe baie oorsigtelik is en dat hulle meer spesifieke inligting wil hê. Ander het erken dat daar nie altyd aandag aan die briewe gegee word nie, dat hulle dit weggooi of die inhoud vergeet. Die kwessie van die lewensduur van inligting is dus ook deur die inwoners uitgelig, en die behoefte is geopper aan ’n platform waar inligting geberg en nageslaan kan word. Die webwerf is as ’n opsie genoem waar inligting geberg kan word, met die volgende reaksie: “Ek sal graag daar na goed wil soek, soos beleid of huisreëls.”

Die inwoners voel dat daar te min vergaderings is. Hulle het genoem dat daar vroeër meer vergaderings was, maar “dit het begin hand uitruk, [...] mense wat mekaar warm broei, [...] net kla, [...] beuselagtighede”. Bestuur se persepsie dat inwoners nie tevrede is om vroeër net vooraf in te dien nie, is deur die inwoners bevestig. Die gevoel is dat hulle geleentheid gegun wil word vir verdere bespreking oor vroeër wat ingedien en beantwoord is. Die algemene gevoel was dat vergaderings ’n goeie kanaal vir tweerigting-kommunikasie behoort te wees, maar dat mense daarvan misbruik maak.

Negatiwiteit in terme van die kommunikasie is verder uitgelig waar die inwoners ook na “stoepstories” verwys het. Hulle het erken dat stoepstories dikwels die manier is waarop inwoners inligting probeer bekom en gesprek voer oor kwessies om sin te maak van dinge wat in die aftrecoörd gebeur: “Mense kommunikeer onder mekaar, [...] dinge kom uit, [...] nie altyd die regte inligting nie, [...] oumense kla onder mekaar en sweep mekaar op en skep ’n hele negatiewe gemeenskap.” ’n Inwoner het voorgestel dat die aftrecoörd meer van meningsopnames gebruik kan maak om “beuselagtige goed waarmee stoepsitters hulle besig hou, aan te spreek, [...] spreek stoepstories aan met feite uit navorsing”. Ander het weer gevoel dat meningsopnames nodig is sodat “bestuur kan weet wat die inwoners wil hê en hoe hulle voel”. Van die inwoners het uitgelig dat ’n groot rede vir stoepstories die tekort aan tweerigting-kommunikasie kan wees.

Die algemene gevoel van die inwoners oor die interne kommunikasie by die oord is soos volg deur ’n inwoner opgesom: “Ek het ’n behoefte aan ’n gesig en interpersoonlike kommunikasie vir gesprekvoering.” Die gevoel oor die kanale was “ek kan nie terugpraat nie, [...] dit is net in een rigting”. Die algemene persepsie wat uit al die fokusgroepe blyk, was “geen kanaal bestaan om met bestuur terug te kommunikeer nie, [...] dit is meeste van die tyd eenrigting-kommunikasie, [...] ek wil ook kan praat sonder om te kla, [...] soms wil ek net ’n kompliment gee, [...] inwoners wil gehoor word”.

Dit blyk dat die inwoners meestal positief is oor die inligting wat deur die bestuur aan hulle gekommunikeer word. Die gevoel was ook dat die kanale wat gebruik word om hierdie inligting te kommunikeer 'n goeie verskeidenheid bied wat almal se inligtingsbehoeftes in ag neem. Daar is wel genoem dat belangrike inligting verlore raak tussen onnodige inligting wat gekommunikeer word. Die lewensduur van die inhoud, en inhoud wat verlore raak, is deurgaans as problematies beskou. Persepsies oor terugvoer sluit in dat daar informele maniere is waarop dit kan plaasvind, maar dat formele strukture ontbreek. Die behoefte is uitgespreek aan meer formele strukture vir terugvoer wat gesprekvoering, uitklaring van inligting, vrae, komplimente, ensovoorts kan behels.

5.2 Gebruik van nuwe tegnologie

5.2.1 Bestuur se persepsies

Lede van die bestuur is van mening dat daar 'n groot gaping is tussen inwoners wat "hulself met 'n slimfoon kan help" en die nodige tegnologiese vaardighede het om byvoorbeeld inligting op die webwerf of deur WhatsApp te kry, teenoor ander inwoners wat "onopleibaar" is en "nog 'n Nokia-foontjie het wat net kan bel". Sommige inwoners het 'n behoefte aan opleiding in die gebruik van selfone en rekenaars, en 'n komitee is gestig wat sulke opleiding aan inwoners bied. Daar is genoem dat in die verlede ongeveer 80 inwoners só 'n opleidingssessie bygewoon het. Sommige inwoners is egter baie trots en hou nie daarvan om hulp te vra as hulle iets nie regkry nie. Van die bestuur was van mening dat sulke mense dalk gehelp kan word deur iemand met wie hulle gemaklik sal wees, soos 'n mede-inwoner wat naby hulle woon. Die algemene gevoel was dat as die gaping in tegnologiese vaardighede tot 'n mate oorkom kan word, meer inwoners bereik kan word deur tegnologiese kanale wat interne kommunikasie oor die operasionele aangeleenthede van die oord sal vergemaklik.

Net soos by die kanale (sien 5.1.1) meen bestuurslede dit is 'n probleem in kommunikasie met inwoners dat nie almal ewe tegnologies gevorderd is nie. Hulle is dit eens dat groter gebruik van nuwe tegnologie in kommunikasie die operasionele dag-tot-dag-bestuur van die oord sal vergemaklik.

5.2.2 BK-lede se persepsies

Die BK is van mening dat elektroniese kommunikasie "die vinnigste en mees direkte manier" is om te kommunikeer. Daar word ook aangevoer dat elektroniese kommunikasie "prakties" is omdat baie inwoners byvoorbeeld in die winter nie tuis is nie ("omdat hulle gaan kamp of by die kinders kuier"), en "dan help dit nie jy stuur papier uit nie". Dit sal byvoorbeeld makliker wees om aanlyn op die webblad 'n "soektog deur 'n beleid te doen", aangesien van die beleidsdokumente "so dik is" dat dit makliker is om die inligting "wat jy nodig het" elektronies te bekom.

Daar is 'n persepsie onder BK-lede dat die inwoners "bang is vir tegnologie", nie "rekenaars of slimfone" besit nie en niks van tegnologie af wil weet nie. 'n BK-lid meen daar is 60 inwoners wat slegs SMS-boodskappe kan ontvang. Nie al die inwoners het dus toegang nie, en ander inwoners (in die versorgingseenheid) is blind en kan nie die elektroniese kommunikasie lees nie. In hierdie geval is daar 'n vrywilliger wat die inligting aan die inwoners voorlees. Daar kan hier aangevoer word dat gedrukte kommunikasie (om inligting deur te gee) in hierdie spesifieke omgewing meer volhoubaar is. Ander inwoners is weer jonger en rekenaarvaardig, "met maklike

toegang tot tegnologie”. Hierdie inwoners se verwagtinge van die internekommunikasiekanale is anders.

Die komitee wat tegnologie-opleiding bied is deur die BK-lede uitgewys vir die goeie diens wat hulle aan inwoners verskaf. Die BK-lede het ook genoem dat dit belangrik is om tegnologie nader aan die inwoners te neem deur weer na die “bloksisteem” te kyk. Hierdie sisteem behels dat inwoners (“champions”) in blokke geïdentifiseer word wat ander inwoners kan help, veral dié wat te trots of te skaam is om van die komitee gebruik te maak. Dit moet egter nie ’n “formele ding” wees nie, sodat dit eerder op vertroue gebou word “omdat dit iemand is wat ek ken en vertrou”. Die voorstel is ook gemaak dat die “champions” uit hulle eie by mense besoek aflê sodat iemand wat te trots is om hulp te vra, steeds bereik word. Die probleem word uitgelig dat die lading van die persone wat hiermee getaak word, te groot kan word. Die meeste het nogtans gevoel dat “tegnologiese opleiding” ’n prioriteit moet wees omdat “daar ’n enorme behoefte bestaan om mense wat nie eens uit hulle huise kom nie, te betrek, en ek dink tegnologie kan hier ’n rol speel”.

Die BK is, net soos bestuur, van mening dat die gebruik van nuwe tegnologie in kommunikasie groot voordele inhou. Hulle het ook die uitdaging van die verskillende tegnologiese geletterdheidsvlakke van die inwoners uitgewys. Hulle was van mening dat tegnologie aangewend moet word in ooreenstemming met inwoners se geletterdheidsvlakke, byvoorbeeld deur dit te ondersteun met papier vir diegene wat nie tegnologie kan benut nie sodat hulle nie agtergelaat word nie.

5.2.3 Inwoners se persepsies

Uit die fokusgroepe was dit duidelik dat daar groot uitdagings is met inwoners wat nie gemaklik is met tegnologie as kommunikasiëkanaal nie en daarom soms weerstand bied teen nuwe elektroniese of digitale kommunikasiëkanale. ’n Inwoner het die volgende opgemerk: “Hulle verstaan nie tegnologie nie. Hulle het net te ver agter geraak. Ek het bure wat huil omdat hulle kinders aangedring het dat hulle slimfone moet hê, maar hulle weet nie eers waar sit jy die foon aan nie.”

Die persepsies van die bestuur en BK-lede is ondersteun deur inwoners wat aangedui het dat hulle nie graag opgelei wil word om tegnologie beter te gebruik nie omdat hulle dikwels nie aan iemand wil erken dat hulle nie weet hoe om die toestelle of tegnologie te gebruik nie. Dit is soos volg deur ’n inwoner opgesom: “Almal het nie die vrymoedigheid om na vreemde mense te gaan en te erken hulle weet nie hoe om tegnologie te gebruik nie, want hulle is bang wat die mense van hulle gaan dink.”

Nog ’n uitdaging wat met tegnologie gepaard gaan, is dat diegene wat nie selfone het nie, “totaal in die duister” is. Die persepsie bestaan dat die inwoners wat nie WhatsApp het nie, ook dikwels diegene is “wat nie hul omsendbriewe gaan haal nie”. Ouer mense se gesondheid (soos byvoorbeeld hulle sig) is ook soms problematies en ’n rede dat hulle nie van die tegnologiekanale wil gebruik maak nie: “Sig is ’n probleem. Mens moet voorsiening maak vir dié wat nie kan sien of op die skerms lees nie.” Die algemene gevoel was dus dat mense wat nie tegnologie het nie en nie opgelei wil word nie, ook geakkommodeer moet word: “Mens sal moet voorsiening maak vir moderne tegnologie, maar ook vir dié wat nie daarmee gemaklik is nie.”

Om die vrees vir tegnologie te oorkom, het van die inwoners, net soos bestuur en die BK, voorgestel dat mense in die oord geïdentifiseer word wat vaardig is met elektroniese en digitale toestelle om te help met opleiding “sodat mens dit ’n gemaklike omgewing maak, [...] dit iemand is wat ek ken en vertrou”.

Die uitdagings rondom die tegnologiese geletterdheid van inwoners, soos genoem deur bestuur en die BK, is deur die inwoners self bevestig. Hulle was dit ook eens dat inwoners wat nie tegnologie wil of kan gebruik nie, op ander maniere geakkommodeer moet word sodat hulle deel kan bly van Aftreeoord X se gemeenskap.

Die gebruik van tegnologie as ’n medium vir interne kommunikasie is deur almal as belangrik en nodig beskou. Die persepsie is ook dat meer tegnologiese kommunikasie papier en geld sal bespaar en dat inligting vinniger by inwoners kan uitkom. Die komitee wat tegnologie-opleiding verskaf, is baie positief ervaar, maar die gevoel is dat hulle min mense bereik en dat diegene wat hulle hulp eintlik die nodigste het, nie van hulle dienste gebruik maak nie. Die kwessie van ouer inwoners wat glad nie tegnologie gebruik nie, of dit net tot ’n mate gebruik, is uitgelig. Almal was dit eens dat die kwessie van ouer mense wat tegnologies nie so gevorderd is nie, hanteer moet word sodat hulle nie agtergelaat word nie.

5.3 Inklusiwiteit in die interne kommunikasie

Vanuit die gesprekke met bestuur, die BK en inwoners oor tegnologie en wie deur die gebruik daarvan uitgesluit word, het die onderwerp van inklusiwiteit van die interne kommunikasie ter sprake gekom. Verswakte ouer inwoners is deur bestuur, die BK en inwoners geïdentifiseer as ’n groep wat in die interne kommunikasieproses moontlik uitgesluit word. Vanuit die gesprek oor inklusiwiteit het die BK Engelssprekende inwoners ook geïdentifiseer as ’n groep wat moontlik uitgesluit kan voel. Die inwoners, van wie sommige self Engelssprekend was, het hiermee saamgestem. Onder die inwoners was daar ook nuwe intrekkers wat aangedui het dat hulle soms uitgesluit voel.

5.3.1 Bestuur se persepsies

Bestuur se persepsie was dat verswakte ouer inwoners hulself onttrek aan die groter gemeenskap as gevolg van hoë ouderdom, ’n verswakte liggaam, vorms van demensie, langdurige siektetoestande, en so meer. Hierdie ouer inwoners weet dikwels nie hoe die kommunikasiekanale werk nie, of is nie werklik betrokke by die oord nie, en “hulle word soms agtergelaat”. Die uitdaging is dat sulke mense “met ’n lepeljie gevoer moet word” omdat hulle nie self die moeite doen of in staat is om deel te wees van die kommunikasieproses nie. Die gevoel is dat dit belangrik is om sulke inwoners te identifiseer en die uitdagings om met hulle te kommunikeer te bowe te kom: “Dit help nie ons kyk na jou tot op ’n punt en dan verloor ons jou, om eers weer na jou te kyk as jy verswak is nie. Ons moet vir seker aandag hieraan gee.”

Die probleem strek verder omdat sommige inwoners nie by klubs, komitees of klein groepe by die kerk inskakel nie. Dit lei tot ’n situasie waar sommige inwoners geïsoleerd funksioneer en eensaam voel, aangesien ondersteuning en ’n gevoel van geborgenheid ontbreek. In sommige gevalle gesels inwoners nie meer met ander nie en neem nie deel aan gesprekke nie, want hulle voel hulle het niks om oor te praat nie. Dit is omdat hulle afgetree het nadat hulle ’n “vol lewe gelei het” en nou “is hulle wêreld baie kleiner” as wat dit was. Dit gebeur dikwels dat hierdie inwoners “nuus kyk, en dit is al waaroor hulle kan praat”. Jonger inwoners bied weerstand

hierteen, want hulle wil nie “daardie negatiwiteit die heeldyd hoor nie”. Bestuur voel dat daar meer gedoen kan word om hierdie inwoners by klubs en komitees betrokke te kry om sodoende hulle verwysingsraamwerk groter te maak.

Bestuur is van mening dat sulke inwoners deur hulle mede-inwoners betrek kan word – “dat dié wat naby jou is, jou help”. Daar is wel nog uitdagings wat hiermee gepaard gaan, soos byvoorbeeld ’n “nuwe generasie” wat die oord betree en nie noodwendig verantwoordelik wil wees vir “ouer” inwoners nie, want “ek het nie gekom om iemand op te pas nie”. Mense betree die oord om te kom aftree en te rus in ’n veilige omgewing. Inwoners wat uit die stad kom, is gewoon daaraan dat mense nie altyd weet wie hulle bure is nie. Hulle wil dikwels ook nie opgesaai word met verantwoordelikhede teenoor ander inwoners nie. Bestuur voel egter dat inwoners verantwoordelikheid vir mekaar moet neem en vir mekaar moet omgee as deel van die waardestelsel in die oord, en dat nuweling aan hulle “sosiale verantwoordelikheid” herinner moet word.

Uitsluiting kan volgens bestuur die welsyn van die inwoners beïnvloed en lei tot vereensaming en depressie. Dit is dus belangrik dat interne kommunikasie aangepas word om sulke inwoners verbind te hou aan sowel die gemeenskap van Aftreeoord X as die bestuur van die oord.

Bestuur is van mening dat die ouer verswakte inwoners uitgesluit word, maar ook dikwels self-uitsluiting toepas. Die algemene gevoel is dat sulke inwoners geïdentifiseer moet word en inisiatiewe in plek gestel moet word om hulle te betrek.

5.3.2 BK-lede se persepsies

Die meeste BK-lede se persepsie was dat verswakte ouer inwoners wat “self-afsondering toepas”, wat “nie in staat is om te stap nie, nie ’n voertuig kan bestuur nie, by wie kos afgelewer word en wat in hulle huise versorg word”, nie bereik word deur die interne kommunikasie nie, en “hulle val deur die krake”. Die gevolg is dat hulle nie deel is van die oord se gemeenskap nie, hoewel die BK-lede baie sterk voel dat dit “nodig is om hulle te betrek”.

Daar word genoem dat die versorgingseenheid se personeel wel by sulke inwoners besoek aflê, en so ook verteenwoordigers van die kerke. Daar is besorgde bure en vrywilligers wat na sulke mense omsien – “daar is ’n ou *buddy* sisteem”; “[...] iemand in die omgewing wat hom ontferm oor die persoon”; “[...] dis ons manier van doen”. Weer eens is die kwessie egter geopper van die “nuwe generasie inwoner” wat nie hulself met dié mense wil belas nie – “ek is nie hier om my buurman te help met wat hy ook al nodig het nie”, soos ook genoem deur die bestuur. Die gevoel is dat “die aard van ons oord verander, en dis ’n jammerte”.

Sommige BK-lede het genoem dat kommunikasie nie inklusief is wat Engelssprekende inwoners betref nie. Aftreeoord X bestaan uit oorwegend Afrikaanse inwoners en daarom word inligting hoofsaaklik in Afrikaans uitgestuur. Sommige kommunikasie word met Google Translate in Engels vertaal, maar die gevoel is “Engelse inwoners kan so bietjie uitgesluit voel omdat hulle nie Afrikaans goed verstaan nie”. Ander BK-lede voel egter “omdat Afrikaans oorwegend die taal van die meeste van die inwoners is, en die Engelse inwoners dit wel kan verstaan, is dit nie ’n groot probleem nie”.

Net soos die bestuur is die BK van mening dat verswakte ouer inwoners soms uitgesluit word, en dat dit nodig is om hulle op ’n manier te betrek sodat hulle deel kan bly van die oord-

gemeenskap. Die BK het ook Engelssprekende inwoners geïdentifiseer as 'n groep wat uitgesluit kan voel omdat bykans alle kommunikasie in Afrikaans geskied.

5.3.3 Inwoners se persepsies

Drie groepe is deur die inwoners geïdentifiseer wat voel hulle word nie volledig ingesluit in die kommunikasie van Aftreeoord X nie.

Net soos die vorige deelnemers, het die inwoners ook verswakte ouer mense geïdentifiseer as 'n groep wat nie deel is van die gemeenskap van Aftreeoord X nie en grootliks deur kommunikasie uitgesluit word. Die inwoners het verwys na verswakte ouer inwoners wat nie uit hulle huise kom nie, swak sig en/of gehoor het, nie hulle briewe gaan haal nie, en nie tegnologieë geletterd is om die kommunikasie te ontvang nie. Die gevoel is dat “ouer mense wat nie selfone het nie, totaal in die duister is”. Almal was dit ook eens dat daar spesifieke aandag aan hierdie groep gegee moet word sodat hulle steeds deel van die gemeenskap kan wees. Verskillende voorstelle is gedoen oor hoe hulle betrek kan word:

“Bure en vriende kan na hulle kyk en kommunikasie met hulle deel”; “Dit is hulle *social responsibility*”; “Almal is nie so nie en dit is jammer”; “Ons moet ons *sense of community* gebruik en uitbou”.

“Daar is alternatiewe beskikbaar wat bekostigbaar is om die mense te bereik wat nie toegang het tot die bestaande kanale nie”; “Deur 'n slim TV en internettoegang kan hulle dit in hulle huise kry”.

Die rol is uitgelig wat mede-inwoners kan speel, maar die problematiek rondom 'n nuwe generasie wat nie na ander wil omsien nie, is weer eens aangedui.

'n Volgende groep wat volgens die meeste deelnemers ook uitgesluit word, is Engelssprekende inwoners. Nie alle kommunikasie is tweetalig nie. Kommunikasie soos op die WhatsApp-groep word dikwels in albei tale uitgestuur, terwyl ander, soos die inligting- en aanwysingsborde asook die webwerf, slegs in Afrikaans is. Daar is ook verwys na die probleem dat die oord se bemarkingsmateriaal net in Afrikaans is: “The marketing package has never been in English and that is really a downside, [...] I am marketing this retirement village the whole time in my private capacity, but if I bring people here, the information is only available in Afrikaans.” Van die BK-lede het gevoel dit is nie 'n groot probleem nie aangesien die meerderheid inwoners Afrikaans is en die meeste Engelssprekendes Afrikaans verstaan. Die enkele Engelssprekende inwoners het egter gevoel dat dit wel vir hulle saak maak omdat hulle nie werklik deel van die gemeenskap voel nie. Die persepsie is dat Engelssprekendes onwelkom en uitgesluit kan voel van die gemeenskap omdat die meeste kommunikasie in Afrikaans is. Daar is veral melding gemaak van die bemarkingsmateriaal en die inligting- en aanwysingsborde wat slegs in Afrikaans is.

Nuwe inwoners is ook geïdentifiseer as 'n groep wat uitgesluit word. Daar was heelwat nuwe intrekkers wat deel was van die fokusgroepe, en die algemene gevoel was dat kommunikasie met nuwe inwoners 'n groot leemte is. Van hulle het aangedui dat hulle uitgesluit voel as gevolg van die min kommunikasie wat hulle ontvang het nadat hulle by die oord ingetrek het. Hulle het aangedui dat hulle baie inligting oor die oord ontvang het voordat hulle ingetrek het, maar dat daar 'n behoefte is aan meer inligting sodra hulle ingetrek het om te weet hoe alles werk en waar

en hoe hulle betrokke kan raak. Hulle het verwys na die behoefte aan 'n inligtingstelsel waar hulle al die inligting kan kry. Een nuwe inwoner het dit soos volg gestel: “Ek is vyf maande hier. Nog nooit het iemand gesê: ‘Welkom in [...] nie. Hier werk die dinge só en só’. Nooit is so iets aan my gekommunikeer nie. Ek moet my familie vra wat hier bly as ek onseker is oor iets. Ek weet nie wat doen mense wat nie familie hier het nie.” Die persepsie was dat daar beter kommunikasie met nuwe inwoners behoort te wees oor presies hoe alles in die oord werk en die prosedures wat gevolg kan word as hulle 'n probleem ondervind. Die algemene gevoel word soos volg opgesom: “'n Normale ou in my posisie sou gedink het: ek het nou ingetrek, hulle het hulle geld uit my gemaak, en nou gee hulle nie meer om nie, nou los hulle my.”

Die inwoners het bestuur en die BK se persepsies bevestig oor verswakte ouer inwoners wat uitgesluit word, en dat daar daadwerklike pogings aangewend moet word om hulle te betrek. Vervolgens is die persepsies oor die uitsluiting van Engelssprekende inwoners bevestig deur Engelse inwoners wat deel was van die fokusgroepe. Waar sommige BK-lede gevoel het die probleem is nie so groot nie, was die persepsie van dié inwoners dat dit wel problematies is. Nuwe intrekkers wat die fokusgroepe bygewoon het, het aangedui dat hulle ook uitgesluit voel. Die persepsies was dat kommunikasie met hulle aansienlik afgeneem het nadat hulle die koopkontrak onderteken het, tot so 'n mate dat hulle voel die oord gee nie meer om oor hulle nie.

5.4 Kommunikasiestrukture

In die gesprekke oor die voorafgaande temas met bestuur, die BK en inwoners het die navorsers tot die gevolgtrekking gekom dat daar onduidelikheid onder sommige van die deelnemers (wat bestuur en die BK insluit) is oor die strukture van kommunikasie binne die oord. In vrae wat die navorsers hieroor gevra het, is die onduidelikheid bevestig. Inwoners het aangedui dat hulle nie altyd weet hoe die kommunikasiestrukture van die oord werk nie. Die onduidelikheid oor kommunikasiestrukture en die gepaardgaande uitdagings is ook deur die bestuurders geopper. Sommige BK-lede het dit as problematies beskou, ander nie.

5.4.1 Bestuur se persepsies

Die huidige kommunikasiestrukture in Aftreeoord X word deur bestuur as baie problematies ervaar (sien afdeling 3 vir 'n uiteensetting van die strukture in Aftreeoord X). Die bestuurders is van mening dat die primêre verantwoordelikheid vir interne kommunikasie in die oord by die UB en OB's berus. Baie van die bestuurders voel egter dat die korrekte kommunikasiestrukture nie gevolg word nie en dat hulle van die kommunikasieproses uitgesluit word. Dit veroorsaak probleme en frustrasie in die uitvoering van hulle pligte. Hulle ervaar ook dat hulle mandaat van hulle weggeneem word en dat dít 'n kommunikasiegaping tussen hulle en die inwoners veroorsaak.

'n Bestuurder het byvoorbeeld uitgelig dat daar baie duidelike strukture is vir die hantering van probleme, maar hy het ook erken dat strukture dikwels omseil word deurdat inwoners direk met die UB of BK-lede praat. Ander bestuurders het dit bevestig: “Hulle misbruik die UB”; “Daar is 'n plek vir ons klomp en daar is 'n rede hoekom ons hier is”; “Daar is goed waarmee hulle regtig nie na hom hoef te hardloop nie, wat ons kan hanteer”; “Daar is 'n kultuur geskep om met alles na die UB toe te hardloop”.

Die persepsie is dat die regte prosesse gevolg behoort te word: “Die inwoner kom sien 'n bestuurder, en die bestuurder gaan sien sý bestuurder as hy dit nie self kan hanteer nie.” Die rede

wat genoem word hoekom inwoners nie na die bestuurders gaan nie, is dat hulle voel daar word niks aan hulle sake gedoen nie. Dit is nie noodwendig waar nie. Inwoners verwag onmiddellike reaksie, maar nie alles kan onmiddellik aandag kry nie. Hulle ervaar dit dan as sou die bestuurder glad nie daarop gereageer het nie.

Nog 'n kwessie wat uitgelig is, is dat bestuurders nee sê vir sekere versoeke van die inwoners omdat dit nie gedoen kan word nie, of omdat hulle die oord wil geld spaar. Die inwoners gaan egter dan na die UB met dieselfde versoek, en hy nader op sy beurt die BK. Die gevolg is dat OB's voel "ek word nie vertrou met die besluite wat ek neem nie".

Die persepsie is dat inwoners eerder met lede van die BK praat as met die OB. Die gevolglike probleem is dat BK-lede dikwels verkeerde inligting oordra, en dat inwoners dan in elk geval na bestuurders toe moet gaan vir die regte inligting. Daar is by sommiges 'n gevoel van "die BK neem alles oor", wat bydra tot die gaping tussen die inwoners en bestuur. Die persepsie is dat die BK dikwels nie hou by hulle mandaat nie: "Die BK meng baie in by ons werk"; "Hulle is nie veronderstel om betrokke te wees by uitvoerende take nie"; "Hulle mag nie direkte opdrag aan bestuurders gee nie"; "*Governance* is nie uitvoerend nie".

Soos in afdeling 3 genoem, is daar 'n advieskomitee vir elke BK-portefeulje. Volgens sommige bestuurders het die advieskomitees ook 'n kommunikasierol deurdat hulle inligting aan inwoners moet deurgee as dit deur die amptelike kanale versoek is. Die advieskomitees bied 'n geleentheid aan inwoners om betrokke te raak by aangeleenthede waarin hulle 'n belang het. Van die bestuurders voel dat die advieskomitees uitgebrei kan word om te luister na inwoners deur "hulle ore op die grond te hou om sodoende ons hande sterker te maak".

Ander bestuurders voel egter dat die advieskomitees "te veel toesighouers en te veel base" het. Sommige bestuurders meen dat, omdat hierdie komitees elke jaar nuut verkies word, die nuwe lede jaarliks "die wiel wil herontwerp". Daar is genoem dat sodra 'n nuwe BK en komitees gestig word, kwessies dan ondersoek word wat reeds in die verlede ondersoek is. Weens 'n "gebrek aan kontinuïteit" word daar nie eers gekonsulteer met bestuurders wat dalk reeds oor die betrokke inligting beskik nie. Bestuurders bied potensieel sulke kontinuïteit, maar hulle word omseil, en "elke ou wil dit nou ondersoek, maar intussen is dit reeds ondersoek en hanteer"; "Daar is 'n *disconnect*". Die persepsie is dat daar dan van sommige bestuurders verwag word om dinge te doen wat nie regtig bydra tot die goeie bestuur van die oord nie en wat legitimiteit van die bestuurder wegvat. Die gevoel is dat daar met sommige van die advieskomitees weggedoen kan word of dat dit verklein moet word na slegs die voorsitter, UB en OB-lid. As daar dan wel 'n kwessie is wat ondersoek moet word, kan 'n subkomitee aangestel word, of kundiges kan van buite af aangestel word wat nie gaan inmeng nie. So 'n subkomitee kan dan ontbind word sodra die ondersoek afgehandel is.

Bestuur ervaar dus frustrasie met die huidige kommunikasiestruktuur. Die persepsie is dat onduidelike strukture veroorsaak dat bestuur ondermyn word, nie hulle werk effektief kan doen nie, en dat verhoudings tussen hulle en die inwoners sodoende negatief beïnvloed word.

5.4.2 BK-lede se persepsies

In teenstelling met die persepsies van bestuur was van die BK-lede van mening dat die BK die primêre verantwoordelikheid vir kommunikasie met die inwoners het, en dat die BK divers genoeg is om al die inwoners en hulle behoeftes te verteenwoordig en kwessies te hanteer.

Baie van die kommunikasie tussen die BK en inwoners vind plaas deur die kanale soos bespreek in 5.1, maar daar vind ook heelwat interpersoonlike kommunikasie plaas. Dit word bevestig deur stellings soos “iemand sal my bel”; “Dan gesels ons *face to face*”; “Kom sien my op my stoep”; “Keer my voor op die sportveld”. Daar word nogtans ook gemeld dat nie alle inwoners hierdie vrymoedigheid het nie, en dat dit gewoonlik net gebeur wanneer die inwoner die BK-lid ken. Sommige BK-lede erken dat mense “kortpad vat om direk met ’n bestuurslid of die UB te kommunikeer” as hulle eintlik ander kanale behoort te volg.

Die BK-lede ervaar ook, net soos die bestuurders, dat inwoners dikwels baie vinnig terugvoer verwag: “Ek het dit gister vir jou gesê, hoekom is daar nog niks daaraan gedoen nie?” Die feit dat bestuurslede nie “vinnig genoeg” op klagtes reageer nie, of dit “nie hanteer soos die inwoner verwag nie”, veroorsaak dat die UB oorval word met inwoners wat met hóm wil “gesels”. Die bestuurders het ook verwys na sulke optrede wanneer hulle volgens die inwoners nie vinnig genoeg reageer nie, of nie die antwoord gee wat die inwoner wou gehad het nie (sien 5.4.1).

Daar is lede van die BK wat aangedui het dat hulle baie nou met die UB saamwerk: “Ons ondersteun hom vanuit die BK op ’n baie naby vlak.” Nieu betrokkeheid by die werksaamhede van die OB is ook uitgelig: “Ons is baie nou betrokke met wat aangaan by die OB en in daardie portefeuljes”; “Dis ons verantwoordelikheid om baie betrokke te wees”.

Ander BK-lede voel weer daar behoort meer afstand tussen UB en BK te wees, en dat BK-lede nie in ’n uitvoerende hoedanigheid by die UB- en OB-funksies betrokke behoort te wees nie, gegewe die BK se “governance”-mandaat, “wat nie uitvoerende pligte insluit nie”. Dit ondersteun bestuur se persepsies dat die betrokkeheid van die BK in ’n uitvoerende hoedanigheid hulle as bestuur ondermyn (sien 5.4.1).

Die bestuur se persepsies oor kommunikasiestrukture en hulle uitsluiting uit kommunikasie (sien 5.1.1) is verder bevestig in opmerkings soos “[Die OB] maak foute [...], mense sien dit raak en dan kom vertel hulle dit vir my”; “Die regte manier is: skryf ’n brief vir die direksie, of gaan sien die UB”; of: “’n Inwoner gaan na ’n lid van die advieskomitee, en ons vat dit na die BK toe”. Bestuurders word dus nie altyd betrek by die kommunikasie oor kwessies wat hulle raak nie.

Van die BK-lede het begrip vir die uitdagings van die OB’s: “[Een van hulle] kom om sy werk te doen, dan is daar sewe omies wat kom in ’n dag en hom wil vertel hoe om sy werk te doen [...] dit veroorsaak *burn-out*.” Sommige BK-lede het voorgestel dat die kommunikasiestrukture beter gebruik moet word om bestuurslede te beskerm en minder druk op hulle te plaas.

Sommige BK-lede wys ook op die advieskomitees se rol in skakeling met die BK (sien ook 5.4.1). ’n BK-lid merk op: “Alle advieskomitees het ’n rol om inligting deur te gee aan die inwoners, en van die inwoners aan die BK.” Van die BK-lede het egter gevoel “dit kan chaoties wees as elke advieskomitee [regstreeks] aan die inwoners rapporteer en nie via die BK nie [...] die persoon het nie noodwendig die regte kennis nie”. Ander was weer van mening dat die oord “in blokke verdeel kan word”, sodat elke blok ’n BK-lid het met wie hulle kan skakel.

Bestuur se persepsie dat hulle as gevolg van onduidelike kommunikasiestrukture ondermyn word, is deur die BK-lede bevestig. Terselfdertyd voel sommige BK-lede dit is hulle reg om op 'n uitvoerende vlak by bestuur betrokke te wees, terwyl ander meen dit is nie deel van hulle mandaat nie.

5.4.3 Inwoners se persepsies

Groot onsekerheid bestaan onder inwoners oor Aftreeoord X se kommunikasiestrukture. Hulle persepsies daaroor, soos hier onder bespreek, strook met wat die bestuur in die algemeen en die BK in die besonder oor die tema genoem het.

Inwoners se onsekerheid oor kommunikasiestrukture blyk uit stellings soos: “Nader ek die BK, die UB of die OB as die geut simpel reggemaak is?” Die onsekerheid word bevestig deur die uiteenlopende antwoorde wat lede van die fokusgroep op hierdie vraag gegee het. Dieselfde geld positiewe kommentaar: “Ek weet byvoorbeeld nie hoe om 'n kompliment vir die raad te gee nie. Wie kontak ek?”

Die inwoners was dit wel eens dat hulle “met enige iets” na die UB kan gaan en dat hy dit dan dadelik hanteer. Dit is duidelik dat die UB se toeganklikheid en oopdeurbeleid wat deur die BK en ander bestuurders uitgelig is, ook so deur die inwoners ervaar word (sien ook 5.4.1 en 5.4.2).

Daarenteen was daar gemengde gevoelens onder die inwoners oor kommunikasie met die OB's. Sommige inwoners het uitgewys dat hulle nie regstreeks met die OB's mag kommunikeer nie: “Ons kommunikeer nie direk met hulle nie. Ons mag nie. Daar word duidelik vir jou gesê jy mag nie.” Ander ervaar dit anders: “Ek voel dat as ek 'n probleem het, ek na enige OB-lid kan gaan.”

Die algemene gevoel was dat kommunikasieprobleme in die terugvoer gesetel is: “Daar is leemtes in die kommunikasie vanaf die OB [...], daar is 'n baie goeie kommunikasiesisteem afwaarts, en ons het al die nodige skakels vir opwaartse kommunikasie, maar die deure is toe.”

Die algemene persepsie was dat die UB aandag gee aan versoeke of probleme en dat “daar iets aan gedoen gaan word”, maar dat dit “op dooie ore val” wanneer inwoners dit met die OB deel (sien ook 5.4.1 en 5.4.2). Hulle verkies dus om van die UB se oopdeurbeleid gebruik te maak, eerder as om kwessies eers met ander bestuurslede op verskeie vlakke te bespreek. Sommige inwoners erken wel dat “ons moet leer om die lyne te volg wat daar gestel is [...], as jy nie tevrede is met iets wat 'n OB se verantwoordelikheid is nie, moet jy met hom praat voor jy na die UB toe gaan”.

Sommige inwoners voel dit vat te lank voordat hulle terugvoer kry as hulle ander kanale gebruik, en nader dus liever die UB regstreeks. Dit word ook deur die bestuur as 'n probleem beskou, omdat die UB se “outoriteit” maak dat sake wat deur hom gehanteer word, vinniger aandag kry, wat dan sleg reflekteer op die OB's (sien 5.4.1). Dit sluit aan by wat ook deur lede van die BK en bestuur genoem is oor “onrealistiese” verwagtinge rondom onmiddellike reaksie op kommunikasie.

Die problematiek rondom die rol van die UB, BK en OB's is ook deur inwoners uitgewys. Hulle ervaar dat bestuur deur die BK ondermyn word: “[...] dat 'n besluit geneem word sonder dat die betrokke OB enigsins daaroor kommentaar gelewer het”; “Dit veroorsaak onderlinge konflik”; “Die BK moet funksioneer volgens hulle mandaat”; “Direksie is nie bestuur nie”; “Direksie stel beleid vas wat deur bestuur uitgevoer moet word”.

Een inwoner was van mening dat “’n BK-lid is veronderstel om ’n probleem wat uitgelig word, eers met die OB, dan die UB te bespreek voordat dit raadsvergadering toe geneem word”. Dit dui op ’n persepsie onder inwoners dat bestuur se rol en verantwoordelikhede soms deur die BK ondermyn word. Hulle voel dat die OB’s in hulle uitvoerende hoedanigheid regstreeks onder die UB ressorteer en nie onder die BK nie. Dit word soos volg verwoord: “Die direksie [BK] het die King-verslag aanvaar, en van die belangrikste elemente daarin is dat daar ’n armlengte tussen die [BK] en bestuur moet wees.” Dié sentiment strook met die persepsie dat sommige BK-lede buite hulle mandaat optree.

Wat hierby aansluit, is dat inwoners onseker is oor wanneer hulle met die BK mag kommunikeer: “As jy toevallig ’n bestuurslid ken, dan kan jy persoonlik met een van hulle praat”; “Dit is ’n informele kanaal as jy iemand ken, maar dis beperk tot baie min mense”; “Daar is nie ’n formele kanaal nie”. Dit strook met die persepsie dat die BK eintlik net toeganklik is vir inwoners wat individuele lede ken. Dieselfde geld die volgende opmerking: “Ek het nie die vrymoedigheid om direk met die direksie [BK] te praat nie, want ek ken hulle nie.” Ander inwoners voel weer dat wanneer hulle ’n saak teenoor die BK opper, dit nie die nodige aandag kry nie: “As ek vra, kry ek die gevoel dat my probleem nie so belangrik is nie.”

Sommige inwoners het na die advieskomitees verwys as ’n manier om met die BK en bestuur te kommunikeer (“As jy iemand daar ken”). Ander inwoners het min tot geen kennis van die advieskomitees gehad nie. Sommige inwoners meen die advieskomitees se “sekondêre taak is die aanhoor van ’n behoefte wat via hulle na die BK gekanaliseer kan word”. Menings sluit in dat die advieskomitees “baie goed [kan] wees as kommunikasiekanaal tussen die inwoners en bestuur, [...] om die UB se taak ligter te maak”. Sommige inwoners het ook verwys na die “blokstelsel”, soos genoem deur BK-lede (sien 5.4.2). Daar is genoem dat die advieskomitee “nie gebruik moet word om werk wat die OB se verantwoordelikheid is, aan te spreek nie”, wat aansluit by persepsies oor die mandaat van die BK. Sommige inwoners is negatief en “voel nie of daar iets [deur die komitees] gedoen word nie”; dat die struktuur van advieskomitees “te lomp is en net meer burokrasie veroorsaak”; terwyl ander se opinies aansluit by dié van sommige OB’s wat genoem het dat ’n advieskomitee saamgestel moet word om ’n spesifieke saak te ondersoek en dan te ontbind (sien 5.4.1).

Inwoners meen ook daar moet gewaak word teen ’n “*top-heavy* struktuur en te veel kanale om deur te gaan voor die werk gedoen word. Ek wil praat met die man op wie se pligstaaf dit staan”. Daarenteen is daar inwoners wat voel “hoe meer mense met inligting bemagtig word, hoe minder druk sit jy op bestuur as verantwoordelik vir alle kommunikasie”. Een deelnemer het tereg in ’n fokusgroep gesê: “Ons moet beter met mekaar kommunikeer, sodat ons mekaar beter verstaan, sodat gemeenskaplike doelwitte bereik kan word.”

Dit is uit die bostaande duidelik dat inwoners onseker is oor die oord se kommunikasiestrukture. Hierdie onsekerheid strook met die persepsies van bestuur en die BK oor kwessies soos die oopdeurbeleid van die UB en kommunikasie met die OB. Verwarring oor kommunikasie met die BK dra by tot die onsekerheid.

Inwoners het ook verwys na die rol van advieskomitees binne die kommunikasiestrukture, en daar was verskillende opinies oor die samestelling en rol van dié komitees.

6. Gevolgtrekking en aanbevelings

Hierdie navorsing het die bestuur van interne kommunikasie binne die konteks van 'n Suid-Afrikaanse aftreeoord ondersoek. Die resultate dui daarop dat die spesifieke nie-tradisionele konteks verskeie uitdagings inhou en in hierdie afdeling word moontlike oplossings daarvoor verder bespreek.

Hoewel die inwoners van Aftreeoord X nie as werknemers in die tradisionele korporatiewe konteks gesien kan word nie, voer die navorsers aan dat hulle wel 'n strategiese interne belangegroep is aangesien hulle deelneem aan die bedrywighede en bestuur van die organisasie, en hulle daardeur beïnvloed word. Dit stem ooreen met Sutton e.a. (2022b) se bevindinge dat die spesifieke omgewing waarin die organisasie funksioneer 'n invloed het op die insluiting of uitsluiting van interne belangegroepes. Die grense wat oorweeg moet word wanneer groeperings van interne belangegroepes ingesluit of uitgesluit word, dui juis op die groep se deelname en verhouding met die organisasie, en hoe die groep deur die organisasie beïnvloed word (Sutton e.a. 2022b), soos bevestig in hierdie ondersoek. Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat die beginsels van effektiewe interne kommunikasiebestuur en die uitdagings wat binne die besigheidskonteks daarmee gepaard gaan, ook binne die konteks van 'n aftreeoord tussen inwoners en bestuur kan geld. Effektiewe interne kommunikasie met die inwoners behoort by te dra tot die suksesvolle funksionering van die oord asook die bereiking van strategiese doelwitte vir die finansiële oorlewing van die oord (sien afdeling 3).

Effektiewe interne kommunikasie word belemmer deur verskeie uitdagings wat ook in die geval van Aftreeoord X van toepassing is. Hierdie ondersoek se bevindinge beklemtoon die kompleksiteit van interne kommunikasiebestuur. Die meeste van hierdie uitdagings is nie uniek nie en word ook in die besigheidskonteks ervaar. Die spesifieke interne gehoor in hierdie konteks het wel enkele unieke uitdagings na vore gebring, soos dat 'n ouer generasie soms teësinig is oor kommunikasiekanale wat nuwe tegnologie benut, of dat dele van die gehoor hulle weens swak gesondheid onttrek. Dié unieke uitdagings beklemtoon weer eens die belangrikheid van segmentering van 'n teikengehoor om sodoende aan die verskeidenheid van behoeftes te voldoen (Steyn en Puth 2000).

Dit is verder belangrik dat die spesifieke uitdagings in die interne omgewing geïdentifiseer word en meer inligting daarvoor bekom word sodat dit hanteer kan word as deel van 'n interne-kommunikasiestrategie. Gegronde op die uitdagings wat in hierdie ondersoek geïdentifiseer is, word die volgende aanpassings aan 'n kommunikasiestrategie vir die aftreeoord voorgestel wat as moontlike oplossings vir interne kommunikasieprobleme kan dien.

Eerstens sal die inwoners as 'n belangegroep verder in onderlinge belangegroepes verdeel moet word volgens taal, ouderdom, gesondheid, tegnologiese gevorderdheid, ensovoorts, soos wat met segmentering hier bedoel word. Dit sal aan die strategie rigting kan gee oor die gebruik van die formele kommunikasiekanale, die gepaste soort boodskappe vir die onderskeie kanale, asook die hoeveelheid en die frekwensie van die inligting wat van toepassing op elke spesifieke belangegroep se behoeftes is.

Sodoende word die grondslag gelê om die uitdagings wat in die navorsing geïdentifiseer word in die kommunikasiestrategie te akkommodeer. Dit sluit in die uitdaging van te veel inligting wat gekommunikeer word en veroorsaak dat belangrike inligting verlore raak, asook kwessies oor die lewensduur van inligting. Amptelike inligting sal duidelik van sosiale inligting geskei

moet word. 'n Platform soos die oord se bestaande webwerf sal gebruik kan word om inligting te bewaar waar inwoners dit weer kan kry soos hulle dit nodig het.

Uit die navorsing was dit duidelik dat so 'n kommunikasiestrategie voorsiening moet maak vir amptelike terugvoer vanaf die inwoners na die UB, OB's en die BK. Deelnemers aan die navorsing was dit eens dat die bestaande kanale voldoende is, maar aangepas kan word om beter terugvoer te verseker. Dit is strydig met onder andere Crescenzo (2011) en Whitworth (2011), wat glo dat 'n groter aantal kanale spanwerk in 'n organisasie kan bevorder. In die konteks van Aftreeoord X strook dit wel met Lipiäinen, Karjalainen en Nevalainen (2014) wat waarsku dat bykomende kanale versigtig oorweeg moet word, veral in 'n tyd waar vele nuwe en aanloklike opsies beskikbaar is (Bojadjev en Vaneva 2021; Grawe 2022). In die konteks van Aftreeoord X blyk dit dat die huidige aantal kanale voldoende is, maar beter bestuur moet word. Dit is duidelik dat meer navorsing nodig is om te bepaal presies hoe dit gedoen kan word.

Kommunikasie soos op Aftreeoord X se WhatsApp-groep geskied wel tans net in een rigting, en word meestal positief ervaar deur inwoners, bestuur en die BK. Dit is 'n voorbeeld van hoe 'n bestaande kanaal reeds aan verskeie kommunikasiebehoeftes van inwoners, bestuur en die BK voldoen. Sou die WhatsApp-groep egter ook vir tweerigting-kommunikasie oorweeg word, sal dit gepaard moet gaan met 'n stel reëls wat leiding gee oor die gebruik daarvan. Sodoende kan dit steeds as positief ervaar word, effektief funksioneer en verskeie kommunikasiebehoeftes bevredig.

Ander kommunikasiëkanale wat nuwe tegnologie benut, behoort verder oorweeg te word, maar sal voorsiening moet maak vir inwoners se verskillende vlakke van kennis en bereidwilligheid. Dit blyk dat die gebruik-en-beloningsteorie (Katz, Gurevitch en Haas 1973), asook die tegnologie-aanvaardingsmodel (Davis 1989) steeds tersaaklik is, veral as die bevindinge oorweeg word in die interne konteks van die aftreeoord in hierdie ondersoek.

Die gebruik-en-beloningsteorie berus op twee onderliggende vrae: (i) Hoekom raak mense by bepaalde vorms van bemiddelde kommunikasie betrokke? (ii) Watter vorms van beloning haal hulle daaruit? (Katz e.a. 1973; Katz, Blumler en Gurevitch 1974). Dié vrae rig interne belangegroep se keuses oor wanneer hulle kommunikasiëkanale in die organisasie gebruik, asook hulle besluit oor of die kanaal genoegsame beloning inhou om die gebruik daarvan voort te sit.

Volgens Davis (1989) stel die tegnologie-aanvaardingsmodel voor dat twee oortuigings die gebruiker se besluit oor die toepassing van die tersaaklike nuwe tegnologie sal beïnvloed, naamlik vermeende bruikbaarheid en vermeende gerieflikheid van gebruik. Die twee hoofaannames wat hierdie besluite raak, is die persepsie of die nuwe tegnologie bruikbaar is en of dit maklik en gerieflik benut kan word (Davis 1989). Hierdie aannames is tersaaklik vir die huidige ondersoek aangesien verskeie nuwe tegnologieë vir kommunikasie in die organisasie oorweeg word. Voorts beïnvloed interne belangegroep se gebruik of afwysing van hierdie kanale hoe doeltreffend interne kommunikasie bestuur kan word. Hierdie ondersoek bewys dat dié ou teorieë nie uitgedien is nie.

Op 'n praktiese noot behoort die tegnologie-advieskomitee by Aftreeoord X 'n rol in die tegnologie se opleiding van inwoners te speel. Vir diegene wat te trots of te skaam is om na die advieskomitee te gaan, sal mede-inwoners per blok geïdentifiseer moet word wat bereid sal wees om hulle bure te help. Die strategie sal ook voorsiening moet maak vir diegene wat glad nie deur nuwe tegnologie bereik sal kan word nie as gevolg van hoë ouderdom of siekte.

'n Nuwe strategie behoort spesifiek voorsiening te maak vir hoe om verswakte en ouer inwoners, nuwe intrekkers en Engelssprekende inwoners te betrek. Besluite oor die gepaste kommunikasiekanaal, die inligting wat gekommunikeer word, asook die formulering van die boodskap, behoort duidelik uiteengesit te word om te verseker dat hierdie groepe deel voel van die gemeenskap van Aftreeoord X. Die belangrikheid van 'n gevoel van geborgenheid word ook in ander navorsing beklemtoon (soos Grunig 2017 en Tench, Verčič, Zerfass, Moreno en Verhoeven 2017), net soos dit in hierdie ondersoek en unieke konteks na vore gekom het.

Die internekommunikasiestrategie behoort ook 'n kommunikasiebeleid in te sluit. So 'n beleid sal duidelikheid gee oor verskillende kommunikasierolle en die verantwoordelikhede van die BK, UB, OB's en advieskomitees deur protokolle te formuleer vir formele interne kommunikasie. 'n Beleid kan inwoners beter laat verstaan met wie hulle kan kommunikeer en waarom, wat die formele kommunikasiestrukture is en hoe hulle toegang tot daardie strukture kan kry. Dit kan ook lei tot minder "gekruisde lyne" tussen die verskillende soorte bestuur.

Selfs informele kommunikasie soos "stoepstories" behoort in 'n strategie ondervang te word. Deur te verseker dat die regte en volledige inligting inwoners betyds bereik, kan dit die verspreiding van gerugte en onakkurate inligting bekamp.

'n Internekommunikasiestrategie vir Aftreeoord X kan met die bogenoemde aanpassings en insluitings 'n effektiewe instrument wees wat proaktiewe bestuur en beter verhoudings moontlik maak en sodoende die suksesvolle daaglikse funksionering van die organisasie én die bereiking van strategiese doelwitte verseker. So 'n strategie kan bydra tot die maatskaplike sukses van die oord deur kommunikasiebehoeftes te bevredig en die algemene welsyn van die inwoners te verbeter, wat die oorspronklike doelwit met hierdie navorsing was.

Die navorsing bou voort op Grunig (2006) se stelling dat die riglyne vir goeie kommunikasiebestuur universeel is, maar vir elke unieke konteks aangepas moet word. Hierdie ondersoek dra dus by tot die toepassing van wêreldwye kennis oor internekommunikasiebestuur. Die fokus is op die opstel van riglyne wat Aftreeoord X se bestuur kan bemagtig om interne kommunikasie so goed moontlik te bestuur.

Hoewel interne kommunikasie, die gepaardgaande uitdagings en die invloed daarvan op die betrokke organisasie in die verlede hoofsaaklik binne die besigheidskonteks bestudeer is, het die navorsing bewys dat dieselfde beginsels ook geld binne die konteks van 'n aftreeoord met sy unieke interne gehoor. Dit dui ook daarop dat die bestuur van interne kommunikasie met 'n duidelike strategie kan bydra tot die strategiese en maatskaplike sukses van 'n aftreeoord, net soos dit in 'n korporatiewe konteks die geval sou wees.

6.1 Beperkings en voorstelle vir toekomstige studies

Die navorsing het bewys dat die domein van interne kommunikasie voortdurend by nuwe toestande aanpas. Die interdisiplinêre veld van interne kommunikasie is vloeiend en dinamies, wat vereis dat dit voortdurende hersiening en bywerking benodig. Dit is nie meer voldoende om interne kommunikasie slegs in 'n korporatiewe besigheidskonteks te beskryf nie. Ons navorsing beklemtoon breër oorwegings wat kan help om nie-tradisionele kontekste en gehore vir internekommunikasiebestuur te oorweeg.

Dit is duidelik dat die veld van interne kommunikasie verdere insigte uit navorsing nodig het om te ontwikkel. Hierdie ondersoek probeer om tot hierdie gesprek by te dra deur inligting en insigte bekend te maak wat interne kommunikasie binne unieke kontekste kan rig. Verder dra die ondersoek by tot moontlike oplossings vir verskeie uitdagings in die unieke konteks van Suid-Afrikaanse interne kommunikasie, asook omgewings wat buite die tradisionele korporatiewe besigheidskonteks val. Meer navorsing op die gebied van interne kommunikasie behoort in nie-Westerse omgewings en in nie-tradisionele kontekste gedoen te word.

Hierdie kleinskaalse kwalitatiewe ondersoek is gegrond op bevindinge uit onderhoude en fokusgroepe by 'n enkele Suid-Afrikaanse gevallestudie, Aftreeoord X. Die bevindinge is dus beperk in hulle veralgemeenbaarheid gegewe die omvang en die metodes wat gebruik is. Die bevindinge verteenwoordig nogtans 'n eerste stap om interne kommunikasiebestuur in 'n unieke nie-tradisionele konteks toe te pas, iets wat tot dusver in die literatuur afgeskeep is. Die ondersoek verskaf dus 'n beginpunt vir toekomstige navorsing om interne kommunikasiebestuur in "nuwe" kontekste te ondersoek wat deur uitdagende kwessies in die gesig gestaar word.

Bibliografie

- Araújo, M. en S. Miranda. 2021. Multidisciplinary in internal communication and the challenges ahead. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(1):107–23.
- Argenti, P.A. 2009. *Corporate communication*. 5de uitgawe. New York: McGraw-Hill.
- Babbie, E. en J. Mouton. 2001. *The practice of social research*. Kaapstad: OUP.
- Balonas, S. 2019. Strategic communication applied to Catholic Church: the internal factor. In Oliveira, DuarteMelo en Goncalves (reds.) 2019:169–90.
- Barker, R. en I. Meyer. 2020. A metamodern model for managing stakeholder relationships in non-profit organisations. *Communicare: Journal for Communication Sciences in Southern Africa*, 39(1):56–79.
- Biondic, K., E. Ruzic en D. Benazic. 2022. A study on the internal communication satisfaction of Croatian employees. The 10th International Scientific Conference "Finance, Economics and Tourism – FET". UDK 303.833: [316.772:334.72] (497.5) Referaatkategorie: Oorspronklike wetenskaplike referaat.
- Bojadjiev, M.I. en M. Vaneva. 2021. The impact of COVID-19 crisis on a company's internal communication. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 19(2):239–56.
- Botan, C.H. en V. Hazelton, Jr. (reds.). 2017. *Public relations theory*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Botez, S. 2019. Analysis of internal communication in high school education in Teleorman county. *Euromentor Journal – Studies about Education*, 2:83–98.

- Camilleri, M.A. 2021. Strategic dialogic communication through digital media during COVID-19 crisis. In Camilleri (red.) 2021.
- Camilleri, M.A. (red.). 2021. *Strategic corporate communication in the digital age*. Bingley: Emerald.
- Carrière, J. en C. Bourque. 2009. The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International*, 14(1):29–49.
- Chirwa, M. en D.H. Boikanyo. 2022. The role of effective communication in successful strategy implementation. *Acta Commercii*, 22(1):1–13.
- Crescenzo, S. 2011. Internal employee communications media. In Gillis (red.) 2011.
- Davis, F.D. 1989. Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(2):319–40.
- Degenaar, A., L.M. Fourie en L. Holtzhausen. 2022. A strategic integrated communication framework for child protection organizations in South Africa. *International Journal of Strategic Communication*, 16(5):700–21.
- Delport, M. 2020. Lost in communication in higher education. *Communicatio*, 46(3):106–26.
- Díaz, M.J.F., J.M.R. Mantilla en M.F. Abad. 2016. Impact of implementation of quality management systems on internal communications and external relations at schools. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(1/2):97–110.
- Dolphin, R. 2005. Internal communications: today's strategic imperative. *Journal of Marketing Communications*, 11(3):171–90.
- Du Plooy, G.M. 2009. *Communication research: Techniques, methods and applications*. 2de uitgawe. Kaapstad: Juta.
- Flick, U., E. von Kardoff en I. Steinke (reds.). 2004. *A companion to qualitative research*. Londen: Sage.
- Freeman, R.E. 1984. *Strategic management: a stakeholder approach*. Londen: Pitman.
- Gálvez-Rodríguez, M.D.M., C. Caba-Perez en M. López-Godoy. 2014. Facebook: A new communication strategy for non-profit organisations in Colombia. *Public Relations Review*, 40(5):868–70.
- Gartner, J., M. Fink, A. Floh en F. Eggers. 2021. Service quality in social media communication of NPOs: The moderating effect of channel choice. *Journal of Business Research*, 137:579–87.
- Gillis, T. (red.). 2011. *The IABC handbook of organizational communication*. 2de uitgawe. New York: Jossey-Bass.

- Grawe, M.N. 2022. The role of social media in municipalities' internal communication strategies in the era of COVID-19. *Journal of Public Administration*, 57(3):672–88.
- Grunig, J.E. 2006. Furnishing the edifice: Ongoing research on public relations as a strategic management function. *Journal of Public Relations Research*, 18(2):151–76.
- Grunig, L.A., J.E. Grunig en D.M. Dozier. 2002. *Excellent public relations and effective organizations: a study of communication management in three countries*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Holtzhausen, D. en A. Zerfass (reds.). 2015. *The Routledge handbook of strategic communication*. New York: Routledge.
- Ingenhoff, D. en A.M. Koelling. 2009. The potential of web sites as a relationship building tool for charitable fundraising NPOs. *Public Relations Review*, 35(1):66–73.
- Invernizzi, E., S. Biraghi en S. Romenti. 2012. Entrepreneurial communication and the strategic role of internal communication. *Sinergie Rivista di Studi e Ricerche*, 87:149–70.
- Järventie-Thesleff, R., J. Moisander en M. Villi. 2015. Strategic communication during change. In Holtzhausen en Zerfass (reds.) 2015.
- Jiang, X., J. Du, J. Zhou en Y. Cui. 2020. The impact of negative informal information before a change on performance: A within-person approach. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(2):1–13.
- Kalla, H.A. 2005. Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4):302–14.
- Kang, M. en M. Sung. 2017. How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee–organization relationships. *Journal of Communication Management*, 21(1):82–102.
- Karanges, E., K. Johnston, A. Beatson en I. Lings. 2015. The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*, 41(1):129–31.
- Katz, E., J.G. Blumler en M. Gurevitch. 1974. Uses and gratifications research. *Public Opinion Quarterly*, 37(4):509–24.
- Katz, E., M. Gurevitch en H. Haas. 1973. On the use of the mass media for important things. *American Sociological Review*, 38(2):164–81.
- Kim, Y. 2021. Building organizational resilience through strategic internal communication and organization–employee relationships. *Journal of Applied Communication Research*, 49(5):589–608.

- Lee, Y., K.H. Kim en J.N. Kim. 2019. Understanding the impacts of issue types and employee–organization relationships on employees’ problem perceptions and communicative behaviours. *Corporate Communications: An International Journal*, 24(3):553–68.
- Li, J.Y., R. Sun, W. Tao en Y. Lee. 2021. Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public Relations Review*, 47(1):101984.
- Lings, I.N. en G.E. Greenley. 2005. Measuring internal market orientation. *Journal of Service Research*, 7(3):290–305.
- Lipiäinen, H.S.M., H.E. Karjaluo en M. Nevalainen. 2014. Digital channels in the internal communication of a multinational corporation. *Corporate Communications: An International Journal*, 19:275–86.
- Luthans, F. en C.M. Youssef. 2004. Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2):143–60.
- Mabindisa, T. en R. Legoabe. 2021. Factors contributing to low employee morale at a South African state-owned entity in financial distress. *African Journal of Education & Transformational Leadership*, 1:87–101.
- Mandiwana, A.R. en R. Barker. 2022. Measuring integrated internal communication: A South African case study. *Communitas*, 27:56–73.
- Maritz, G. 2002. The most critical issues facing managers in South Africa today. *Acta Commercii*, 2(1):1–10.
- Mayring, P. 2004. Qualitative content analysis. In Flick, Von Kardoff en Steinke (reds.) 2004.
- Mbhele, S. en E. de Beer. 2021. Achieving employee engagement through effective internal communication. *Communicare: Journal for Communication Studies in Africa*, 40(2):153–9.
- Men, L.R. en S.A. Bowen. 2017. *Excellence in internal communication management*. New York: Business Expert Press.
- Mmutle, T. 2022. (Re-)positioning and recognising the influence of internal communication on employee engagement for maximum organisational performance. *Communicare: Journal for Communication Studies in Africa*, 41(1):46–62.
- Moser, A. en I. Korstjens. 2018. Series: Practical guidance to qualitative research. Part 3: Sampling, data collection and analysis. *European Journal of General Practice*, 24(1):9–18.
- Muasya, M.M. 2020. Effective internal communication and employee performance – A case of the Anglican Church of Kenya Makueni Diocese. Nairobi: Daystar University, School of Communication.

Nwinyokpugi, P. 2018. Managing informal communication for enterprise productivity. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 23:28–35.

Nwogbaga, D.M.E., O.U. Nwankwo en D.O. Onwa. 2015. Avoiding school management conflicts and crisis through formal communication. *Journal of Education and Practice*, 6(4):33–6.

Oliveira, E., A. DuarteMelo en G. Goncalves (reds.). 2019. *Strategic communication for non-profit organisations: Challenges and alternative approaches*. Wilmington en Malaga: Vernon Press.

Olugbenga, E. en S.A. Dooshima. 2021. Influence of internal corporate communication on employee's job performance improvement. *Journal of Management and Social Sciences*, 10(3):1077–95.

Patton, M.Q. 2015. *Qualitative research and evaluation methods: Integrating theory and practice*. 4de uitgawe. Thousand Oaks: Sage.

Pretorius, F. 2022. Aftreeoord X se konteks [persoonlike onderhoud]. 3 Augustus.

Robson, P. en D. Tourish. 2005. Managing internal communication: An organizational case study. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(3):213–22.

Rogers, P.S., L.A. Pawlik en B.L. Shwom. 2020. Formal communications' role in knowledge work: evidence from projects. *Journal of Business and Technical Communication*, 34(2):115–56.

Ruck, K. en M. Welch. 2012. Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2):294–302.

Sánchez, M.E.M. en J.V. Armengol. 2021. The implementation of new technologies in internal communication: A study of the main platforms and applications. *Journal of Promotion Management*, 27(6):788–811.

Santoso, N.R., I.D. Sulistyningtyas en B.P. Pratama. 2022. Transformational leadership during the COVID-19 pandemic: Strengthening employee engagement through internal communication. *Journal of Communication Inquiry*, 1–24.

Shriramesh, K. en D. Verčič (reds.). 2019. *The global public relations handbook theory, research, and practice*. New York: Routledge.

Sterling, L. 2017. You're talking but is anyone listening? Connecting and communicating with employees in a hyper-connected world. *Strategic HR Review*, 16(5):211–5.

Steyn, B. en G. Puth. 2000. *Corporate communication strategy*. Sandown: Heineman.

Suid-Afrika. 1988. Wet op Behuisingsontwikkelingskemas vir Afgetrede Persone, Wet 65 van 1988.

Sun, R., J.Q. Li, Y. Lee en W. Tao. 2021. The role of symmetrical internal communication in improving employee experiences and organizational identification during COVID-19 pandemic-induced organizational change. *International Journal of Business Communication*, 1–29.

Sutton, L.B., T. le Roux en L.M. Fourie. 2022a. Internal communication in a diverse and developing world context: Challenges for corporate South Africa. *Communicare: Journal for Communication Studies in Africa*, 41(2):90–102.

—. 2022b. Who should be identified as internal stakeholders? An internal communication practitioner and consultant perspective in the South African corporate context. *Communicatio: South African Journal for Communication Theory and Research*, 48(4):93–116.

Tench, R., D. Verčič, A. Zerfass, A. Moreno en P. Verhoeven. 2017. *Communication excellence: How to develop, manage and lead exceptional communications*. Cham: Palgrave Macmillan.

Tench, R. en L. Yeomans (reds.). 2006. *Exploring public relations*. Harlow: Pearson Education.

Toledano, C.A, S.M. Segarra en M.C. López-de-Ayala. 2022. The impact of the COVID-19 pandemic. The perception of communication executives in companies: Role and challenges of internal communication. *Anàlisi: Quaderns de Comunicació i Cultura*, 67:27–43.

Uusi-Rauva, C. en J. Nurkka. 2010. Effective internal environment-related communication: An employee perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(3):299–314.

Verčič, A.T. 2019. Internal communication with a global perspective. In Shriramesh en Verčič (reds.) 2019.

Verčič, A.T en A. Špoljarić. 2020. Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 46(3):101926.

Verčič, A.T. en N.P. Vokić. 2017. Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43(5):885–93.

Von Gaudecker, H.M., R. Holler, L. Janys, B.M. Siflinger en C. Zimpelmann. 2020. Labour supply in the early stages of the COVID-19 pandemic: Empirical evidence on hours, home offices, and expectations. IZA Discussion Papers 13158, Institute of Labor Economics (IZA).

Waititu, P. en C. du Plessis. 2022. An exploratory study of online internal communication within an employee relationship management approach: a Kenyan case study. *Communitas*, 27:44–55.

Wakimoto, D.K. 2022. Internal communication in academic libraries: Challenges and opportunities. *College and Undergraduate Libraries*, 29(3/4):190–205.

Welch, M. 2012. Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38:246–54.

Welch, M. en P.R. Jackson. 2007. Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2):177–98.

Whitworth, B. 2011. Internal Communication. In Gillis (red.) 2011.

Wiggill, M.N. 2011. Strategic communication management in the non-profit sector: a simplified model. *Journal of Public Affairs*, 11(4):226–35.

Yeomans, L. 2006. Internal communication. In Tench en Yeomans (reds.) 2006.

Zerfass, A., R. Tench, P. Verhoeven, D. Verčič en A. Moreno. 2010. *European Communication Monitor 2010. Status quo and challenges for communication management in Europe: Results of an empirical survey in 46 countries*. Brussel: EACD, EUPRERA.