Die pad na gedeelde betekenis: Inlynkommunikasiemedia as veranderingsagent vir volhoubare strategiese belangegroepverhoudings

Towards shared meaning: Inline communication media as change agent for sustainable strategic stakeholder relationships

Rachel Barker en Yolandi Slabbert
Departement Kommunikasiewetenskap
Universiteit van Suid-Afrika
E-pos: barker@unisa.ac.za
E-pos: slabby@unisa.ac.za

Rachel Barker

Yolandi Slabbert

Rachel Barker het 'n DLitt et Phil van die Universiteit van Johannesburg, sowel as 'n nagraadse sertifikaat in Bemarkingbestuur van die Universiteit van Pretoria (Cum laude), en is Professor (Navorsing) in die Departement Kommunikasiewetenskap van die Universiteit van Suid-Afrika. Sy spesialiseer in organisatoriese kommunikasie en is aktief betrokke in nasionale en internasionale akademiese aktiwiteite. Sy het die Unisa "Research Leadership Award for Woman Researchers" in 2010 en 2015 ontvang, sowel as die Unisa "Chancellors Prize for Excellence in Research" in 2016. Sy is 'n NRF C2 geakkrediteerde navorser in Kommunikasiewetenskappe sedert 2011–2017 en is weer geakkrediteer vir 2018–2022.

Yolandi Slabbert is 'n medeprofessor in die Departement Kommunikasiewetenskap van die Universiteit van Suid-Afrika waar sy verskeie voor- en nagraadse modules onderrig en ook as studieleier vir Meesters en Doktorale studente in organisatoriese kommunikasie optree. Prof Slabbert is die stigter en koördineerder van 'n kortkursus wat praktiese riglyne vir die bou van belangegroepverhoudings bied. Sy is 'n Y2 NRF geakkrediteerde navorser en het al plaaslik en internasionaal gepubliseer oor strategiese kommunikasie, belangegroepverhoudingsbestuur en belangegroepbetrokkenheid. Sy is ook 'n aktiewe lid van ATINER, SAIMS en die IABC, asook medewerker vir AWFBMIT.

Rachel Barker holds a DLitt et Phil, University of Johannesburg as well as a post-graduate certificate in Marketing Management at the University of Pretoria (Cum laude), and is a Full Professor (Research) in the Department of Communication Science. She specialises in organisational communication and is actively involved in national and international academic endeavours. She was awarded the Unisa Research Leadership Award for Woman Researchers in 2010 and 2015 and the Unisa Chancellors Prize for Excellence in Research in 2016. She is a National Research Foundation (NRF) C2-rated researcher in Communication Science since 2011–2017 and was rerated for 2018–2022.

Yolandi Slabbert is an Associate Professor in the Department of Communication Science of the University of South Africa, teaching undergraduate and postgraduate modules and supervising Masters and Doctoral candidates in organisational communication. She is also the founder and coordinator of a short course that provides practical guidelines on building stakeholder relations. She is a Y2 NRF rated researcher and has published locally and internationally on strategic communication, stakeholder relationship management and stakeholder engagement. She is an active member of ATINER, SAIMS and the IABC and also Associate Fellow of AWFBMIT.

doi.10.17159/2224-7912/2018/v58n4-1a14

ABSTRACT

Towards shared meaning: Inline communication media as change agent for sustainable strategic stakeholder relationships

The accelerated capacity of the media can be to the advantage or disadvantage of individuals. From an organisational communication perspective, it is argued that shared knowledge through inline communication media could contribute towards sustainable strategic stakeholder relationships. To achieve this, this article is addressed from the Communicate Constitution of Organisations (CCO) school of thought as foundation with a specific focus on the knowledge management perspective as multidisciplinary approach to create shared knowledge and meaning. From a knowledge management perspective, it is argued that inline communication media could be used as change agent to create this meaning and awareness. For the purpose of this article, inline communication media refers to the integration of online and offline interactive communication between the organisation and stakeholders and the move towards shared meaning through cross-mediality for sustainable stakeholder relationship building. According to Larghi, Lemus, Moguillansky and Welschinger (2015:22) the integration of actions and behaviour are valuable to understand strategic stakeholders and it could be used as a manner to systematically change how they add meaning to reality. This underlines the need for an approach to combine online and offline interactive media to strengthen strategic stakeholder relationships. In line with the CCO school of thought, it is argued that connectivity, which creates perceptions over time, space and relationships, allows individuals to move from the digital to the physical envrionment and back (Larghi et al. 2015:28). Inline communication media therefore creates various cross-channel touch points to strengthen communication to apply relationship management with strategic stakeholders to the advantage of the organisation. An important aspect is the movement towards shared knowledge which, from an organisational communication perspective, differ from the mere transfer of information through the media to make provision for the continuous change in the new and social media context. This article addresses this gap to move from information transfer through the media towards shared information where inline communication media is used as change agent to create shared knowledge, meaning, innovative collaboration and problem-solving to contribute towards sustainable relationship building with strategic stakeholders. This article provides a two-fold contribution: Firstly, from an organisational communication viewpoint, this article proposes a new perspective where inline communication media could be used as change agent for the transfer of shared meaning; and secondly, that this shared meaning, made possible through knowledge management, could contribute towards strengthening the organisation's relationships with strategic stakeholders.

KEY WORDS: knowledge sharing; knowledge transfer; shared meaning; inline communication media, strategic stakeholders, stakeholder relationships, Communicative Constitution of Organisations (CCO)

TREFWOORDE: kennisdeling; kennisoordrag; gedeelde betekenis; inlynkommunikasiemedia; strategiese belangegroepe; verhoudings met belangegroepe; Kommunikatiewe Konstutisie van Organisasies (KKO)

OPSOMMING

Die toenemende mediakapasiteit van die verhoogde gefragmenteerde medialandskap kan voordelig of nadelig vir individue wees. Vanuit 'n organisatoriese kommunikasie-oogpunt word geargumenteer dat gedeelde kennis deur inlynkommunikasiemedia kan bydra tot

doi.10.17159/2224-7912/2018/v58n4-1a14

volhoubare strategiese belangegroepverhoudings. Om dit te kan doen, word die artikel oorhoofs benader vanuit die Kommunikatiewe Konstitusie van Organisasies (KKO)-denkrigting as begrondingsraamwerk, met ’n spesifieke fokus op die kennisbestuurperspektief as multi-dissiplinêre benadering om gedeelde kennis en betekenis te bewerkstellig. Vanuit die kennis-bestuursbenadering word geargumenteer dat organisasies inlynkommunikasiemedia as veranderingsagent kan gebruik om hierdie betekenis en bewustheid te skep. Vir die doel van hierdie artikel verwys inlynkommunikasiemedia na die integrasie van aanlyn en aflyn interaktiewe kommunikasie tussen die organisasie en belangegroepe en die beweging tot gedeelde betekenis deur kruis-medialiteit vir die versterking van volhoubare strategiese belangegroepeverhouding. Volgens Larghi, Lemus, Moguillansky en Welschinger (2015:22) is die integrasie van optredes en gedrag waardevol om strategiese belangegroepe te verstaan en kan dit gebruik word om die manier waarop hulle betekenis aan realiteit gee, sistematies te verander. Dit beklemtoon die siening tot ’n benadering om aanlyn en aflyn interaktiewe media te kombineer om verhoudings met strategiese belangegroepe te versterk. In lyn met die KKO-denkrigting word geargumenteer dat konnektiwiteit, wat persepsies oor tyd, spasie en verhoudings skep en individue van die digitale na die fisiese omgewing en terug te beweeg, moontlik gemaak word (Larghi et al. 2015:28). Inlynkommunikasiemedia skep dus verskillende kruis-kanaal-raakpunte vir kommunikasie om verhoudingsbestuur met strategiese belange-groepe tot voordeel van die organisasie te versterk. ’n Belangrike aspek is die beweging na gedeelde kennis wat uit ’n organisatoriese oogpunt verskil van die fokus van die media om slegs inligting oor te dra om voorsiening te maak vir die vinnige verandering in die nuwe- en sosiale- media-omgewing. Die artikel fokus op hierdie leemte in die literatuur om van inligtingoordrag deur die media te beweeg na gedeelde inligting waar die organisasie inlynkommunikasiemedia as veranderingsagent kan gebruik om gedeelde kennis, betekenis en innoverende samewerking vir probleemoplossing en volhoubare verhoudings met strategiese belangegroepe te skep. Die bydrae van die artikel is tweeledig: eerstens om vanuit ’n organisatoriese oogpunt ’n nuwe perspektief voor te stel waar inlynkommunikasiemedia gebruik kan word as veranderingsagent vir die oordrag van gedeelde kennis; en tweedens dat hierdie gedeelde kennis betekenis skep wat deur kennisbestuur moontlik gemaak word om die organisasie se verhouding met strategiese belangegroepe te versterk.

1. INLEIDING

Volgens Tkalec en Zigo (2018:358), raak media en inligtingsoordrag as gevolg van die veran-derende medialandskap en waardestelsels, belangriker as ooit. Ongeag uitdagings en navorsingsbehoeftes in die velde van tegnologie, kennisbestuur en kreatiwiteit, is daar steeds geen navorsing wat die rol ondersoek wat die media kan speel om van inligtingoordrag tot gedeelde kennis en betekenis te beweeg om volhoubare strategiese belangegroepverhoudings te verseker nie. Verder blyk dit dat die tradisionele rol van die media fokus op die *oordrag van inligting* in outonome, formele, oop en netwerkprosesse. Uit ’n organisasiekommunikasie-oogpunt word beweer dat die uitdagings is om te besef dat die media deur middel van kennisuitruilings en kennisbestuurpraktyke die tradisionele rol kan uitbrei om kreatiewe platforms vir gedeelde kennis en betekenis te skep. Gevolglik word geargumenteer dat die geïntegreerde gebruik van interaktiewe aanlyn en aflyn kommunikasiemedia noodsaaklik geword het om die rol van die media as veranderingsagent te bestudeer deur die lens van kennisbestuur. Om die omgewing wat dinamies verander en hoogs kwesbaar is te hanteer, word dit gestel dat organisasies inlynkommunikasiemedia moet gebruik om voortdurend ’n groot hoeveelheid inligting te versamel, te deel en te verwerk om mededingend te wees.

doi.10.17159/2224-7912/2018/v58n4-1a14

Volgens Bharati, Zhang en Chaudhury (2015:460) gebruik organisasies die media toenemend eksplisiet of implisiet om kennis te deel, maar daar bestaan beperkte studies oor inlynkommunikasiemedia as veranderingsagent se bydrae om sinvolle organisasiekennis te bevorder. Die outeurs posisioneer gevolglik die studie by die kruising van die inlynkommunikasiemedia as veranderingsagent om kennis te deel en verhoudings te bou binne 'n kennisbestuurparadigma. Die hoofuitgangspunt van die artikel is dus gebaseer op die volgende argument: inlynkommunikasiemedia word oorhoofs vanuit die KKO-denkrigting en die kennisbestuurbenadering beskou as die veranderingsagent om gedeelde kennis en betekenis met belangegroepe te skep vir volhoubare belangegroepverhoudings. Die artikel is soos volg op grond van hierdie benadering gestruktureer: kontekstualisering: neigings wat die eietydse kommunikasiemedialandskap vorm; teoretiese begronding; inlynkommunikasiemedia as veranderingsagent of mediaan om van inligtingsoordrag na gedeelde kennis te beweeg; en 'n konseptuele teoretiese raamwerk.

2. KONTEKSTUALISERING: NEIGINGS WAT DIE EIETYDSE KOMMUNIKASIEMEDIALANDSKAP VORM

Hierdie afdeling bied 'n kort oorsig om die huidige kommunikasiemedialandskap te skets om as agtergrondkonteks te dien en dra nie noodwendig direk by tot die voorgestelde konseptuele raamwerk van die artikel nie. Studies oor diskoers, kommunikasie en argumentering noodsaak gewoonlik verwysing na Jürgen Habermas se werk oor die "openbare sfeer". Die openbare sfeer word as 'n "netwerk van belangepunte" beskou en 'n spesifieke tema sal in die openbare sfeer wees omdat kommunikeerders, as punte in die netwerk, daaroor kommunikeer (Bentele & Northhaft 2010:114). Volgens Holtzhausen en Zerfass (2015:5), is die verskil tussen die huidige openbare sfeer en dié van die 20ste eeu dat dit meer deelnemend as verteenwoordigend is. Vandag is 'n kommunikasie sfeer eerder as 'n openbare sfeer sigbaar omdat nuwe interaktiewe tegnologieë lede van die publiek toelaat om direk aan die openbare debat deel te neem (Holtzhausen & Zerfass 2015:6). Die rol van eietydse kommunikasiebeamptes is om ander te help om toegang tot die openbare sfeer te verkry deur doelgerigte argumente wat beide tot die bevordering van die organisasie se belange en tot die samelewing kan bydra (Hotlzhausen & Zerfass 2015:6). Doelgerigte kommunikasie of gesprek plaas die klem op optrede teenoor praat (Dervitsiotis 2002:1087). Dit maak dit moontlik om kennis, betekenis en idees te deel; verdiep wederkerige begrip; en skep doelgerigte optrede (Hodges & Gill 2015:291).

Gegewe die beweging na 'n meer deelnemende omgewing, word aangevoer dat neigings wat die eietydse kommunikasiemedialandskap vorm wat spesifiek verband hou met hierdie studie, disintermediasie, mediakonvergensie en mediatisering insluit (Fourie 2017; Overton-de Klerk & Verwey 2013).

2.1 Disintermediasie

In ekonomiese terme dui die beginsel van disintermediasie op die uitskakeling van die middelman uit die verspreidingsketting. In die veld van kommunikasie het die beginsel van disintermediasie van inligtingsprosesse gewild geraak in die 1990's met die opkoms van die wêreldwye web. Dit dui op die bemagtiging van eindgebruikers, waar die gebruikers die vaardighede het om self inligting te bekom met minder afhanklikheid van die inligtingspesialis of kenniskundige (Kuklinski, Cobo & Scolari 2011:368). Deur direkte toegang tot een-tot-baie kommunikasiekanale, demokratiseer disintermediasie toegang tot kommunikasie-, inligting- en kennismiddele (Overton-de Klerk & Verwey 2013:367).

2.2 Mediakonvergensie

Mediakonvergensie verwys na die samevloei van inligtingskommunikasietegnologieë (Fourie 2017:8). Dit is nie bloot 'n tegnologiese verskuiwing nie, maar 'n proses wat die verhouding tussen bestaande tegnologieë, industrieë, genres en gehore wysig (Jenkins 2004:34). Mediakonvergensie dui ook op die verskynsel waar die inhoud van verskillende mediavorme toeganklik raak deur verskeidenheid tipes media en toestelle (Overton-de Klerk & Verwey 2013:369). Dit lei spesifiek tot innoverende wyses om inligting en kennis te skep, te versprei en te gebruik om gedeelde betekenis te bewerkstellig (Fourie 2017:8). Mediakonvergensie het verder ook gelei tot die konvergensie van inligting en data wat bygedra het tot die kombinasie van verskillende openbare kommunikasiegenres en die onstabiliteit van die organisasiekommunikasie-omgewing wat mediatoeganklikheid geskep het (Sriramesh & Verčič 2009:80).

2.3 Mediatisering

Mediatisering word as die alomteenwoordige invloed van sosiale media beskou en fokus daarop om aan te dui hoe die media en sy simboliese krag die meeste dele van die samelewing infiltreer (Fourie 2017:33). Volgens Krotz (2008:23) is mediatisering die geskiedkundige ontwikkelings wat plaasgevind het en plaasvind as gevolg van verandering in (kommunikasie-) media en die gevolge van daardie veranderings. Dit verkondig die proses van 'n toenemende verspreiding van tegniese kommunikasiemedia in verskeie sosiale en kulturele sfere (Hepp 2010:39). Die media, of inlynkommunikasiemedia in die konteks van hierdie artikel, vorm wêreldbeskouings, ervarings en verwagtings binne verskeie instellings deur op die rasionale soos plaaslike relevansie, sensasie, konflik, drama en personifikasie staat te maak (Pallas, Wedlin & Grünberg 2016:1069). In wese dui mediatiseringnavorsing op hoe sosiale media "lewe" geword het, *die* kultuur en *die* wêreld, en hoe *lewe* die *media* is en die *wêreld* die media is (Fourie 2017:33).

3. TEORETIESE BEGRONDING

Die idee onderliggend aan die KKO-denkrigting is 'n versameling van perspektiewe wat gebaseer is op 'n wye verskeidenheid meta-teoretiese sienings om die rol van kommunikasie in die ontologie van die organisasie te begrond (Putnam & Nicotera 2010:158). Die KKO is gebou op die idee dat kommunikasie die organisasie verteenwoordig; organisasies word dus saamgestel deur kommunikasie (Wilhoit 2018:312). Die siening dui ook op die verwerping van die "houer-metafoor", waardeur voorgehou word dat die organisasie 'n houer van kommunikasie is (Wilhoit 2018:312). Na aanleiding van Kuhn (2012) se argument stel die KKO as't ware 'n inploffing van die mikro-makro verdeeldheid voor. Dit beteken dat die KKO organisatoriese gedrag en -struktuur as 'n eenheid beskou, aangesien organisering in en deur daaglikse mikro-kommunikasiepraktyke plaasvind (Wilhoit 2018:313). Verder is die akteur-netwerk teorie veral van toepassing op die KKO omdat die rol van menslike en niemenslike elemente in die organisasiekonteks beskryf moet word. Volgens Cooren (2018:144) kan 'n sekere aksie nie aan die daad van 'n spesifieke akteur toegeskryf word nie, maar dat daar verskeie deelnemers en niemenslike elemente is wat 'n rol speel om so 'n daad deur te voer. Navorsers soos Wilhoit (2018:312) kategoriseer kommunikasie wat in die organisasie plaasvind as kommunikasie binne die organisasie (oordrag van inligting) of dat kommunikasie, soos vroeër genoem, die organisasie is (wat aansluit by konstruktiewe of konstitutiewe benaderings).

Die fokus van kommunikasie as die organisasie verwys na die fundamentele en gekompliseerde prosesse wat die sosiale realiteit skep deur die interpretasie van betekenis en kommunikasie as platform vir organisatoriese realiteite en kompleksiteite. Volgens Putnam en Nicotera (2010:163) is dit noodsaaklik dat akademici, onder andere, sekere punte wat uit die KKO-benadering spruit, verder ondersoek. Vir die doel van hierdie artikel word spesifiek gekyk na die organisasie as entiteit sowel as proses, en hoe materialiteit (onder andere plek, spasie, en individue wat verder strek as bloot interaksies tussen menslike en niemenslike agente), kommunikasie en kennispraktyke aanspreek. Gebaseer op die studie van Wilhoit (2018) oor spasie en plek in terme van die KKO en die voorstel van Putnam en Nicotera (2010:163) dat KKO vanuit inter- en multi-dissiplinêre benaderings ondersoek moet word, is die fokus op die kennisbestuurbenadering om twee hoofredes: eerstens dat hierdie benadering ook die organisasie as "houer-metafoor" verwerp; en tweedens dat dit die siening dat kommunikasie die organisasie is, ondersteun.

Alhoewel daar verskeie benaderings is om kennisbestuur te konseptualiseer, is daar 'n konsensus dat dit 'n gestruktureerde sosio-tegnologiese proses is om kennis te skep, te kodeer, te deel, te gebruik, te versamel, uit te ruil, te meet, en te behou om op omgewingsuitdagings te reageer, en addisionele waarde te skep (Sigala & Chalkiti 2015:44-46; Barker 2016). Dit is in ooreenstemming met die KKO-denkrigting se sienswyse oor sosiomaterialiteit in die daarstel van beide tegnologiese prosesse en die verhoudings tussen individue (Putnam & Nicotera 2010). Verder voer North en Kumta (2018:20-25) aan dat kennisbestuur individue, spanne en organisasies asook netwerke, streke en nasies in staat stel om kennis gesamentlik en sistematies te skep, te deel en toe te pas om strategiese en organisatoriese doelwitte te bereik. Dit sluit dus direk aan by die KKO-denkrigting wat aantoon dat verskeie deelnemers en niemenslike elemente 'n rol speel om 'n spesifieke aksie in die organisasie uit te voer.

Die gemeenskaplikheid van onlangse navorsing lê klem op die kennisbestuur van inligting-skepping en -deling met die media om die mededingendheid van organisasies te verseker (Sigala & Chalkiti 2015:44). Daar work ook aangevoer dat die literatuur oor geïntegreerde kommunikasiemediastrategieë beklemtoon dat organisasies die idee moet erken dat kennis 'n bron van strategiese belang vir volhoubare mededingingsvoorsprong is (North & Kumpta 2018:15). Dit kan bewerkstellig word deur die bestuur van inligting, kreatiewe mediastrategieë en omgewingskandering op grond van vertroue, lojaliteit, integriteit en geloofwaardigheid om gedeelde betekenis te skep en die bou en versterking van belangegroepverhoudings te bevorder (Bharati et al. 2015:463).

'n Studie deur Kim en Hastak (2018:86) toon aan dat kennis uit drie entiteite bestaan, naamlik: individue, veranderingsagente en organisasies. *Individue* is aktief betrokke om inligting te kommunikeer, kennis te deel en inligting by te werk; *veranderingsagente* verwys in hierdie geval na inlynkommunikasiemedia wat die periferie is vir dataversameling, die ontginning van data, kenniskonstruksie en oordrag en deling van inligting; en die *organisasie* verwys na die bestuur van interverwante elemente, naamlik keuse, aanpassing en implementering van prosedures of metodes om individue en veranderingsagente, waar die interaksie plaasvind (deur, onder andere, tyd, spasie en individue), te verbind en betekenis te skep (Barker 2016:51). Drie interaksies word in die organisasie afgelei: strategiese kennisbestuur (bo na onder om vrae te beantwoord en waar kennis nodig is vir motiverings- en organisatoriese strukture en -prosesse); kennisbestuur (onderlinge verbinding met kennis, kennis en optrede wat individuele kennis na gesamentlike kennis oordra en andersom); en tegnologie (basis van kennisbestuur waar gestoorde inligting geskep, oorgedra en gedeel word).

doi.10.17159/2224-7912/2018/v58n4-1a14

Een van die sleuteldiskoerse van die kennisbestuurparadigma is dat kennis deur ’n vervlegting van verskeie vorme van kennis (stilswyend, eksplisiet, individueel en gesamentlik) geskep word en deur ’n kennisspiraal (Nonaka, Toyama & Nafata 2000:7) uitgedruk word. Dit verwys na ’n interaktiewe omskakeling van stilswyende na eksplisiete kennis deur vier maniere, naamlik sosialisering, eksternalisering, kombinasie en internalisering (Sigala & Chalkiti 2015:48). Kennis word gewoonlik gekategoriseer as stilswyende kennis (individueel wat gewoonlik ontwikkel van optrede en ervaring en dit word deur hoogs interaktiewe kommunikasie gedeel) en eksplisiete kennis (gesamentlik wat maklik geënkodeer, gestoor en oorgedra kan word). Stilswyende kennis is nie maklik sigbaar en uitdrukbaar nie, dit is in diep persoonlike oortuigings, houdings, waardes en ervarings vasgelê, wat daaraan betekenis gee en nie maklik geformaliseer en aan ander gekommunikeer kan word nie. Kontrasterend hiermee kan eksplisiete kennis gekodeer en gedokumenteer word wat dit maklik en goedkoop beskikbaar stel aan ’n groot aantal mense teen lae of geen marginale koste nie. Hierdie verskille beïnvloed die maniere waarop stilswyende en eksplisiete kennis gedeel kan word, beduidend (Hislop 2013:15; Jasimuddin, Klein & Connell 2005:103). ’n Praktykgebaseerde filosofie bied ’n vertolkende siening waar stilswyende en eksplisiete kennis nie twee aparte tipes kennis is nie, maar onafgebroke in daaglikse praktyk uitgevoer word (Panke 2018:23).

Om kennis te deel wanneer mense sosialiseer, moet mense hul bestaande (interne, stilswyende) kennis eksternaliseer. Eksternalisering vereis egter dieper verwerking en verduideliking, wat beteken dat om kennis te deel moet mense bewustelike pogings aanwend in die individuele leerproses (North & Kumta 2018:46). Met ander woorde, eksternalisering kan tot individuele leerprosesse lei, omdat mense dikwels deur eksternaliseringsprosesse hul kennis verdiep en hul begrip duidelik maak. Inter-individuele kennisuitruiling in sosialiseringsprosesse stel mense in staat om nie net die innerlike kennis te verwerk nie, maar ook om toegang te verkry tot ander se kennis en dit te internaliseer (Al-Busaidi & Olfman 2017:114; Daghfous & Ahmad 2015:160). Spesifiek deur verwerking, vergelyking en kombinering van hul eie bestaande kennis met ander se kennis, kan mense hul kennis uitbrei en internaliseer deur nuwe kennis by te voeg, bestaande kennis te verander om die omgewing beter te verstaan; en/of nuwe kennis af te lei. Mense kan terugvoering gee en hierdie nuwe opkomende kennis na hul sosiale netwerk eksternaliseer vir verdere verwerking, en dit is hierdie deurlopende onderlinge verbindings tussen ou en nuwe kennis, individuele en gedeelde kennis wat kennisbestuur kweek. ’n Mens sou nooit sy of haar (stilswyende) kennis kon “skep” of bewus daarvan gewees het as hy of sy nie in hierdie interaktiewe prosesse van sosialisering, eksternalisering, kombinasie en internaliseringsprosesse betrokke was nie (Johnson 2007:126). Dit is dus die interspel tussen hierdie individuele en sosiale kognitiewe prosesse wat individue in staat stel om sy of haar kognitiewe stelsel sowel as kennisbestuursprosesse en uitkomste uit te brei.

In terme van die gebruik van kommunikasiemedia, bestaan daar steeds ’n neiging om die tradisie te volg om aan kommunikasie te dink as die oordrag en verwerking van inligting, maar meer onlangse navorsing dui aan dat die huidige stand van sake verskuif na ’n fokus op proaktiewe kommunikasie met belangegroepe (Donate & Sanchez de Pablo 2015:360; Bharati et al. 2015:465). In ooreenstemming met die fokus van hierdie artikel, beklemtoon dit die argument dat inlynkommunikasiemedia as veranderingsagent gebruik moet word vir hierdie skepping en deling van geldige en betroubare kennis.

doi.10.17159/2224-7912/2018/v58n4-1a14

4. INLYNKOMMUNIKASIEMEDIA

In hierdie artikel word veronderstel dat inlynkommunikasiemedia as veranderingsagent moet funksioneer om van inligting- en kennisoordrag na gedeelde kennis en uiteindelik gedeelde betekenis tussen die organisasie en die strategiese belangegroepe te beweeg op grond van ’n gevestigde organisasie-belangegroep-verhouding. In ooreenstemming met Ciufolli (2013) se werk oor geïntegreerde interaksie, is inlynkommunikasiemedia in die konteks van hierdie artikel omskryf as alle aanlyn en aflyn interaktiewe kommunikasie tussen die organisasie en strategiese belangegroepe. Om hierdie omskrywing verder toe te lig, word ’n uitbreiding van sinchroniese en asinchroniese interaksies en mediums; kommunikasievloeie en strategiese organisatoriese belangegroepe benodig.

4.1 Sinchroniese en asinchroniese interaksies, kommunikasie en mediums

Sinchroniese kommunikasie of “lewendige kommunikasie” (Huang & Hsiao 2012:17) behels intydse interaksie tussen individue, terwyl asinchroniese kommunikasie na kommunikasie wat op verskillende tye tussen individue plaasvind, verwys (Harasim 2012:47; Barker, 2013:475). Ciuffolli (2013:95) argumenteer dat ons in ons daaglikse aktiwiteite van digitale na ’n fisiese spasie beweeg, van toestel tot toestel tussen domeine en dus die aanlyn na aflyn ervarings oorbrug en terugkom in ’n nielineêre pad wat deur noodsaaklikheid, begeerte en nuuskierigheid aangedryf word. Ooreenkomstig hierdie perspektief hou Oztok (2014:158) verder die beginsel van polisinchroniese kommunikasie voor, wat ’n enkele medium wat beide sinchronies of asinchronies kan wees, afhangende van die betrokke individue se behoeftes en omstandighede, impliseer. Uit ’n mediaperspektief verwys die term “interaktiwiteit” spesifiek na aanlyn, sinchroniese kommunikasie waar onmiddellike terugvoering tussen ’n kommunikeerder en ontvanger plaasvind (Fourie 2017:19).

Vir die doel van hierdie artikel en vanuit ’n organisasiekommunikasieperspektief, behels inlynkommunikasiemedia beide sinchroniese kommunikasie (interaksies wat fokus op beide aanlyn interaktiwiteit en persoonlike aflyn kommunikasie wat onmiddellike terugvoering gee) en asinchroniese kommunikasie (aanlyn kommunikasie met uitgestelde terugvoering) wat deur die kommunikasiesituasie en die organisasie en strategiese belangegroepe gerig word.

Sinchroniese aflyn kommunikasie verwys na persoonlike kommunikasie wat deelnemers (of akteurs) toelaat om gesamentlik teenwoordig te wees, inligting wat beide het te aanvaar en die geleentheid te hê om op gebare soos gesigsuitdrukkings staat te maak om mekaar se aandag te rig en terugvoering oor mekaar se begrip te gee met minder hulpbronne (Fischer & Mosier 2014:116).

Beide aanlyn sinchroniese interaksies en asinchroniese kommunikasie som interaktiewe rekenaarbemiddelde kommunikasiemediums op wat, vir die doel van hierdie artikel, hoofsaaklik sosiale media insluit. Sosiale media bestaan uit webgebaseerde internetnetwerke waar gebruikers inligting en kommunikasie met ander gebruikers op ’n gemeenskaplike wyse kan deel (Langer 2014:3). Dit word dikwels as ’n geleentheid beskou vir gemeenskaplike skarewerwing met verskeie belangegroepe (Murthy 2018:1). Dit moet egter genoem word dat die term sosiale media nie na die tegnologie verwys nie, maar die aard van die inhoud en aktiewe rolle wat met die vervaardiging en gebruik daarvan geassosieer word (Lietsala & Sirkkunen 2008:50). Sosiale media verbind gehore op ’n spesifieke wyse wat direkte

doi.10.17159/2224-7912/2018/v58n4-1a14

kommunikasie en interaksie moontlik maak (Bosch 2017:40). Sosiale media het organisatoriese belangegroepe met sy innemende tweerigting, gemeenskaplike, verwantskap en deelnemende aard bemagtig (Men & Muralidharan 2017:82) en word spesifiek deur organisasies gebruik om inligting te deel en dialogiese verhoudings te bou om gedeelde kennis en betekenis te skep (Lovejoy & Saxton 2012:339).

Wanneer 'n mens sosiale media omskryf, moet daar tussen Web 2.0-tegnologieë en inhoud wat gebruikers genereer, onderskei word (Kaplan & Haenlein 2010:60). Alhoewel die term sosiale media reeds in 1994 gebruik is, het dit eers met die opkoms van Web 2.0-tegnologieë algemeen geword (Bosch 2017:40). Web 2.0 kan as die ideologiese en tegnologiese grondslag vir die ontwikkeling van sosiale media beskou word, waar gebruikers inhoud en toepassings voortdurend op 'n deelnemende en gesamentlike wyse verander (Kaplan & Haenlein 2010:61). Die teendeel is dat inhoud wat deur gebruikers genereer word kollektief vir die verskillende vorme van media-inhoud is wat deur eindgebruikers geskep word (Kaplan & Haenlein 2010:61). Dit verteenwoordig 'n gemeenskaplike verbintenis, waar gehore op die reg om aan 'n spesifieke kultuur deel te neem aanspraak maak deur nuwe mediategnologieë (Bosch 2017:45). Volgens Smith (2009:560) is sosiale netwerkblaaie 'n term wat dikwels gebruik word om te verwys na webgebaseerde toepassings wat deur gebruikers aangedryf word soos blogs, sosiale netwerke en video-platforms wat spesifiek gebruikers toelaat om inhoud te genereer.

Volgens Trottier en Fuchs (2014:15-16) het sosiale media drie kernkenmerke, naamlik: geïntegreerde sosialiteit (integrasie van die drie wyses van sosialiteit, naamlik kognisie, kommunikasie en samewerking); geïntegreerde rolle (individue het vermoë om verskillende rolle in dieselfde sosiale ruimte te vervul); en geïntegreerde en konvergerende kommunikasie (verskeie sosiale aktiwiteite in verskillende sosiale rolle wat aan ons gedrag in sekere stelsels behoort en die gepaardgaande leefwêreld is in 'n enkele profiel geïntegreer. In hierdie kapasiteit is verskillende sosiale rolle en aktiwiteite geneig om te konvergeer.) Daarteenoor argumenteer Murthy (2018:2) dat sosiale media tot elitisme en inligtingoorlading kan lei omdat sosiale media dikwels hul eie hiërargieë skep en sekere stemme bevoordeel. Daar word dus geargumenteer dat indien sosiale media nie proaktief in die organisatoriese konteks bestuur word nie, kan inligting onbetroubaar, verdraai of vals wees. Sosiale media kan gebruikers 'n stem gee, maar kan met hoë geraasvlakke gepaard gaan wat besluitneming, innovering en produktiwiteit kan belemmer. Hierdie artikel stel dus die gebruik van integrasie van media voor wat beide aanlyn en aflyn punte van interaksie bied om elke medium se nadele teenoor optimale kennisdeling te balanseer en teen te staan.

4.2 Kommunikasievloeie

Die gebruiklike beginsel van die eenrigting-massakommunikasieproses word uitgedaag deur die nuwe verbintenis tussen media en hul gebruikers (Papathanassopoulos 2011:2). Interaktiewe kommunikasietegnologieë word met 'n verskuiwing tussen monoloog en dialoog geassosieer, waar 'n "een stem"-benadering verskuif het na 'n benadering van baie verskillende stemme waar eksperimentering, oopheid vir verskillende standpunte en vryheid van spraak kreatiwiteit en probleemoplossing aanmoedig (Overton-de Klerk & Verwey 2013:371). Digitalisering, in samewerking met die internet, het dit vir individue moontlik gemaak om toenemend aan die produksie en verspreiding van inhoud deel te neem, wat die tweerigtingvermoë en interaktiwiteit van kommunikasietegnologieë beklemtoon, en tot 'n kombinasie van een-na-baie- en baie-na-baie-kommunikasievloeie lei (Balbi & Kittler 2016:1987).

doi.10.17159/2224-7912/2018/v58n4-1a14

4.3 Strategiese belangegroepe

Die woord "belangegroep" is vir die eerste keer in bestuursliteratuur in 1963 gebruik deur die Stanford Research Institute om die beginsel "aandeelhouer" te veralgemeen as die enigste groep teenoor wie die organisasie moet reageer (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar & De Colle 2010:31). Dit het tot die omskrywing van belangegroep gelei as daardie groep wat noodsaaklik is vir die organisasie se oorlewing. Op grond van hierdie opvatting het Freeman (1984:46) die belangegroep-beginsel ontwikkel, wat ook as die "belangegroepteorie" bekend staan, as 'n wederkerige invloedryke benadering tot strategiese bestuur waarin hy 'n belangegroep breedweg omskryf as "enige groep of individu wat die organisasie se bereiking van sy doelwitte kan beïnvloed en daardeur beïnvloed word". 'n Strategiese belangegroep word egter gedefinieer as 'n "interne en/of eksterne organisatoriese groep wat 'n volgehoue hoë mate van belangegroepopvallendheid het met wie die organisasie 'n wederkerige belang deel wat deur proaktiewe wedersydse voordelige verhouding gekoester moet word om organisatoriese oorlewing te verseker" (Slabbert 2012:12). Strategiese organisatoriese belangegroepe sal altyd sigbaar en relevant bly en sonder hierdie belangegroepe sal die organisasie nie kan voortbestaan nie. Alhoewel hierdie artikel spesifiek handel oor gedeelde kennis deur inlynkommunikasiemedia om bestaande verhoudings met strategiese belangegroepe te versterk, moet dit genoem word dat hierdie artikel ook as basis kan dien vir die ontwikkeling van werksverhoudings met sekondêre belangegroepe.

Op grond van hierdie oorwegings, kan inlynkommunikasiemedia beter gedefinieer word as *alle sinchroniese en asinschroniese een-tot-baie en baie-tot-baie aanlyn interaksies en kommunikasies versprei oor sosiale media en sinchroniese aflyn kommunikasie deur persoonlike kommunikasie tussen die organisasie en strategiese belangegroepe.*

5. INLYNKOMMUNIKASIEMEDIA AS VERANDERINGSAGENT VIR KENNISDELING

5.1 Kennisdeling

Volgens Nonaka (1991:97) ontstaan kennisoordrag uit die begrip van kennisbestuur as kennisomskakeling om "algemene kognitiewe gronde" te skep. Volgens Holden en Von Kortzfleisch (2004:129) is dit die vertaling in die sin om 'n teks in een taal oor te dra na 'n merkwaardige vorm om stilswyende kennis na eksplisiete kennis om te skakel. Hulle som dit soos volg op: kennnisoordrag, soos vertaling, 'n aktiwiteit om sin te maak, handel letterlik oor persoonlike kognisie en die intertalige oordrag van kennis van individu tot individu en na die media; dit is onderhewig aan beperkings wat nie net oordrag beïnvloed nie, maar ook oordraagbaarheid (die mate waartoe kennis oorgedra kan word aan ander). Aan die ander kant word gedeelde kennis in die konteks van hierdie artikel gesien as die proses van identifisering, uitvloei, oordrag en invloei van kennis en verwys spesifiek na die verspreiding van individuele en organisatoriese kennis deur inlynkommunikasiemedia. Daar bestaan drie interafhanklike dryfvere waarin gedeelde kennis belangrik is, naamlik strukturele verandering (die skuif van arbeid- en inligtingintensiewe na kennisintensiewe aktiwiteite waar werk en kapitaal deur kennis as skaars hulpbron vervang word); globalisering (industriële nasies verander na kennisnasies wat globale mededinging moontlik maak); en tegnologie (stel organisasies in staat om groot data, konnektiwiteit, samewerking en interaksie teen lae koste en inligtingdeursigtigheid te hanteer). Kennis word tipies deur hierdie dryfvere bestuur omdat dit gedeelde

doi.10.17159/2224-7912/2018/v58n4-1a14

kennis, kennisverkryging en hertoepassing moontlik maak (Nonaka & Takeuchi 1995:20; Davenport & Prusak 1998:39; Bhatt 2001:70-72; Al-Busaidi & Olfman 2017:115-117; Saini, Arif & Kulonda 2018:71-73). Gedeelde kennis bied, per definisie, die geleentheid om kennis te deel en te internaliseer deur ervarings en om kennis uit te ruil om ’n sekere probleem op te los (Ardichvilli, Vaughn & Wentling 2003:66).

’n Studie deur Daghfous en Ahmad (2015:158-181) het bevind dat gedeelde kennis die vereiste kapasiteit van gebruikers verhoog om nuwe en ingewikkelde stelsels en tegnologieë te verstaan en te aanvaar, dit doeltreffend in hul nuwe organisasies te integreer, en dus die waarskynlikheid om sulke innoverings te aanvaar, te verhoog. Dit is dus die proses om konsensus te bou wat kennis deel en andersom (Malhotra & Majchrzak 2004:78).

In die konteks van hierdie artikel word aangevoer dat die inlynkommunikasiemedia beskou moet word as die mediaan vir inligting en kennisoordrag, en ’n veranderingsagent vir gedeelde kennis van beide stilswyende en eksplisiete kennis moet wees om gedeelde betekenis te skep.

5.2 Media as veranderingsagente

Verskeie studies lê klem op die invloed wat kennisbestuur op organisasies se kreatiwiteit en innoveringsprestasies het (Bharati et al. 2009:456-475) asook hoë tegnologiese gebruik (Van Riel, Lemmink & Ouwersloot 2004:348-359), terwyl baie min studies die gebruik van inlyn-kommunikasiemedia as veranderingsagent, om nie bloot net inligting oor te dra nie, maar om kennis tot die organisasie se voordeel te deel, bestudeer. Dit is moeilik om data, inligting en kennis spesifiek te definieer maar, oor die algemeen, word data as rou feite beskou; inligting as ’n georganiseerde stel data; en kennis as betekenisvolle inligting. Data en inligting word onderskei op grond van hul “organisasie”, en inligting en kennis op grond van hul “interpretasie”. Sosiale media het organisasies se kennis-ekosisteem dramaties verander en hulle in staat gestel om uit te brei asook om kennisbestuursaktiwiteite doeltreffend buite die organisatoriese grense en op volgehoue en informele wyses uit te voer (byvoorbeeld, uitbreiding, maar nie uitsluiting van tradisionele media- en aanlyn netwerke nie) (Sigala & Chalkiti 2015:49). Hierdeur kan inlynkommunikasiemedia kennis van verskeie bronne versamel, deel, stoor en sintetiseer om nuwe metakennis te skep; sosiale netwerke identifiseer en daarby aansluit om professioneel ingelig te bly en aan kollektiewe kennisgenereringprosesse deel te neem deur ervarings met verskeie belangegroepe te deel, teorieë en bevindings te kritiseer; en om hul eie betekenisvorming en kennisbestuursprosesse te bestuur. Die argument is dat inlynkommunikasiemedia en nuwe tegnologie baie van die kognitiewe bedrywighede uitvoer wat voorheen die taak van mense was (byvoorbeeld, stoor, herwinning en interverbinding van inligting), wat weer kognitiewe hulpbronne bevry om aan hoërorde kennisbestuursaktiwiteite toegewy te word. Desnieteenstaande, alhoewel navorsing beperkte aandag daaraan gee om te bestudeer hoe die media organisasies se kennisbestuursvermoë en -prossesse verander en verryk (Hemsley & Mason 2012:63-64; Sigala & Chalkiti 2015:46-49), bestudeer geen navorsing die verhouding tussen die gebruik van inlynkommunikasiemedia vir kennisbestuursdoelwitte om inligting te deel en te skep, en kennis te deel om kreatiwiteit, innovering en volhoubare belange-groepverhoudings te versterk nie. Dié argument word gesteun deur Rusly, Corner en Sun (2012:349) se standpunt dat verdere ontleding van kennisbestuurimplementering uit ’n veranderingsperspektief moontlik is deur nuwe insigte en verduidelikings oor die toenemende aantal mislukkings van kennisbestuur. Die vermoë om gesamentlik inligting, inhoud en kennis te skep, is noodsaaklik vir hierdie idee van gedeelde kennis. Volgens Sigala en Chalkiti (2015:52), kan die media kennisdelingpraktyke met alle belangegroepe skep, uitbrei en

bevorder. Inlynkommunikasiemedia kan dus aan gebruikers die geleentheid bied om vinnig op die verandering van die inligting en omgewing te reageer en bied buigsaamheid, aanpasbaarheid, bruikbaarheid en pasmaakbaarheid in beide die stelsel en die inligting.

Hierdie nuwe siening oor inlynkommunikasiemedia ondersteun verder huidige sienings oor die skepping van informele gebruikers se netwerke wat die vloei van idees en kennis fasiliteer deur die doeltreffende generering, disseminasie, deling en redigering/verfyning van inligtingsinhoud (Constantinides & Fountain 2008:231). Bjørn en Ngwenyama (2009:227-253) voer aan dat die media as 'n konglomerasie van die drie konseptuele strukture van die organisatoriese konteks gesien kan word; dit is leefwêreld, organisasie en werkspraktyk. *Leefwêreld* verwys na die intersubjektiewe realiteit wat op interpretasies van persoonlike werkservarings en gesamentlike ervarings van lede van die organisasie gebou is deur gedeelde betekenis; *organisatoriese strukture* verwys na eksplisiete, geartikuleerde en sigbare strukture soos beleide, norme, simboliese artefakte, rituele aktiwiteit en patroongedrag; en *werkspraktyk* na die beroepspesifieke norme en gesamentlike praktyke om 'n gemeenskaplike taal te ontwikkel en 'n betekenis aan 'n individu se optrede te koppel deur 'n kombinasie van inligting- en kommunikasietegnologieë te gebruik om 'n taak te verrig.

Volgens Razmerita, Kirchner en Nielsen (2016:1225-1246) bied mediaplatforms nuwe wyses vir gedeelde kennis vir innovering en sosiale kapitaal (konseptualisering van strukturele, relasionele en kognitiewe dimensies) van die organisasies, menslike kapitaal (stilswyende en eksplisiete kennis) asook strukturele kapitaal (fasilitering van kennisbestuur). Sosiale kapitaal skep kanale van kommunikasie wat uitruiling, skepping en herverbinding van kennis onder individue, sakegroepe en sakevennote bevorder (Chung & Jackson 2011:68). Op hierdie wyse maak sosiale kapitaal kennisbestuursaktiwiteite moontlik soos om kennis op te doen (Yli-Renko, Autio & Tontti 2002:282), kennis oor te dra (Inkpen & Tsang 2005:23), kennis by te dra (Wasko & Faraj 2005:36) en om kennis binne en tussen organisatoriese belangegroepe te deel (Barker 2016:45). Net so is strukturele kapitaal ook fundamenteel vir suksesvolle kennisbestuur en 'n sleutelbate vir pogings tot organisatoriese kennisbestuur. 'n Hoër vlak van strukturele kapitaal moet kennisbestuur tot so 'n mate fasiliteer dat 'n organisasie homself tot gekoppelde kennisbestuursaktiwiteite verbind (Kearns & Sabherwal 2006:131). Beter sosiale, menslike en strukturele kapitaal maak dit dus haalbaar vir organisasies om by kennisbestuursaktiwiteite betrokke te wees, makliker vir werknemers om aan die inisiatiewe deel te neem en motiveer die gebruik van inlynkommunikasiemedia as veranderingsagent om hierdie kennis aan strategiese belangegroepe te kommunikeer en aan hulle oor te dra.

6. INLIGTING EN GEDEELDE KENNIS OM GEDEELDE BETEKENIS TE SKEP EN STRATEGIESE BELANGEGROEPVERHOUDINGS TE VERSTERK

6.1 Inligting en gedeelde kennis

Volgens Tkalec en Zigo (2018:126), is die terme "inligting" en "kennis" nie meer uitruilbaar nie, omdat 'n vloed van inligting nie noodwendig na meer kennis verwys nie, veral nie op die internet nie. Hulle voer aan dat inligting (data en nuus) nie sinoniem met kennis (kognisie) is wat deur een persoon geïntegreer kan word nie, maar eerder verwys na moontlike spirituele deformasie waar die rykdom van inligting lê wat waarheid, halwe waarheid of leuens kan wees. Hierdie rykdom van inligting skep verder twee kritieke probleme, naamlik geloofwaardigheid of betroubaarheid en oorbodigheid of inligtingoorlading. Om hierdie probleme tot 'n

doi.10.17159/2224-7912/2018/v58n4-1a14

sekere mate op te los, word aangevoer dat die sleutelfokus moet wees om te bestudeer hoe gedeelde kennis deur die media as veranderingsagent tot versterking van strategiese belangegroepverhoudings bydra (Sloan, Bodey & Gyrd-Jones 2015:325), spesifiek hoe inlyn-kommunikasiemedia die kennis van gebruikerinteraksie kan verhoog om gedeelde betekenis te bevorder.

6.2 Gedeelde betekenis

Volgens Bjørn en Ngwenyama (2009:228) verwys gedeelde betekenis na die agtergrondkennis wat deelnemers (in hierdie geval die inlynkommunikasiemedia as veranderingsagent om kommunikasie en inligting te bemiddel) in die organisering en vorming van vertolkings van gebeure oordra. Dit blyk dat die media inherent buigsaam is, maar steeds die robuuste kennisstrukture het wat nou verband hou met hoe inligting en kennis versamel, gedeel, oorgedra en gebruik word. Die argument is dus dat inlynkommunikasiemedia een mediaan is met die potensiaal om voorsiening te maak vir die buigbaarheid, aanpasbaarheid en grense wat oor funksionaliteit strek wat reaksie-organisasies vir hul inligtingstelsels benodig. Sutton, Palen en Shklovski (2008) demonstreer die media se vermoë om nie net wydverspreide kommunikasie te koördineer en inligtingsvloeie te versterk nie, maar ook om buigbaar vir veranderende behoeftes van die gebruiker te wees.

Daar word dus aangevoer dat wanneer ’n omgewing dinamies en ingewikkeld is, dit dikwels noodsaaklik word vir organisasies om deurlopend nuwe kennis te skep, te valideer en te deel deur die inlynkommunikasiemedia as veranderingsagent om inligting oor produkte, prosesse en dienste aan belangegroepe voor te lê om waarde daaraan toe te voeg.

6.3 Volhoubare strategiese belangegroepverhoudings

Alhoewel geen konsensus in die literatuur bereik is oor die spesifieke dimensies van volhoubare belangegroepverhoudings nie, word dit oor die algemeen as ’n hoërorde-beginsel beskou wat verskillende interpersoonlike aspekte insluit (Larghi, Lemus, Moguillansky & Welschinger 2015:18). Meer onlangse empiriese studies veronderstel dat volhoubare belangegroepver-houdings eienskappe soos wedersydse vertroue, genoegdoening en toewydings insluit (Lages, Lages & Lages 2005:1040-1048). Volgens Corritore, Kracher en Wiedenbeck (2003:756) bou wederkerigheid deur kennisuitruiling vertroue, wat weer die kern is vir sosiale ruilverhoudings. Alhoewel vertroue dikwels as ’n meganisme beskou word wat sosiale interaksie aanmoedig, word veronderstel dat dit ook die gehalte van inligtinguitruiling met belangegroepe kan bevorder. Studies deur Kent en Taylor (1998:321-334), Spinuzzi (2009:251-262) en Lillqvist en Louhiala-Salminen (2014:3-30) toon aan dat ’n toenemende aantal belangegroepe van organisasies verwag om na hulle te luister, dus word aangevoer dat inlynkommunikasiemedia hierdie “gesprekke” kan antwoord. Die interaksie deur hierdie gesprekke maak dan organisasie-belangegroep-interaksie en gebruikerbetrokkenheid met toenemende belangegroepvertroue, beter kennis en meer positiewe houdings en gedrag moontlik, wat organisasies in staat stel om ’n mededingingsvoordeel te verkry (Melton & Hicks 2011:494-504; Sundar, Xu & Dou 2012:45-49; Wu, Hu & Wu 2010:1-26). Ander studies beskou dinamiese aspekte (soos die ontwikkelings van herhaalde interaksies en transaksies oor tyd) en nie-koërsiewe en koërsiewe gedrag en vorige ervarings (Backhaus & Büschken 1999:246; Tella 2016:228). Volgens Shin, Pang en Kim (2015:187) verwys verhoudingskwekende strategieë na die organisasie se kommunikasiepogings en koester en onderhou gehalteverhoudings met sy belangegroepe.

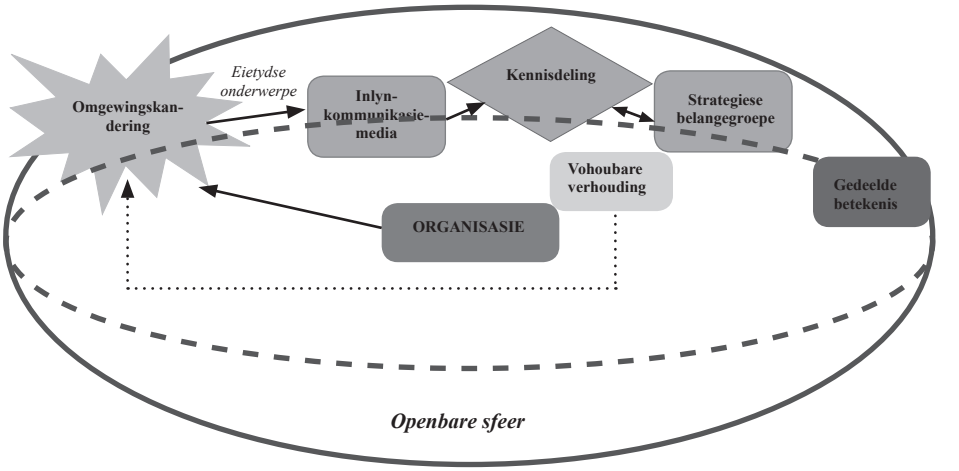
doi.10.17159/2224-7912/2018/v58n4-1a14

Hon en Grunig (1999) stel ’n reeks strategieë vir belangegroepverhoudings voor met uitkomste soos genoegdoening, toewyding, vertroue, beheer, wederkerigheid, oopheid, en so meer. Daar word dus aangevoer dat meer volhoubare belangegroepverhoudings lang reekse van herhaalde transaksies met ’n hoë frekwensie van interaksie (wat noodsaaklik is vir hul sukses) benodig.

7. KONSEPTUELE TEORETIESE RAAMWERK: VAN KENNISDELING TOT GEDEELDE BETEKENIS DEUR INLYNKOMMUNIKASIEMEDIA

Op grond van die voorafgaande teoretiese bespreking, stel hierdie afdeling ’n konseptuele teoretiese raamwerk voor vir wanneer inlynkommunikasiemedia as ’n veranderingsagent gebruik word vir die skepping van gedeelde kennis en betekenis om volhoubare strategiese belangegroepeverhoudings te verseker. Dit kan ook as ’n basis dien om werksverhoudings met sekondêre belangegroepe te vestig en te versterk. Dit is verder belangrik dat hierdie raamwerk ’n organisatoriese kommunikasieperspektief voorstel waar dit aanvaar word dat sekere elemente in plek moet wees wat as ’n voorvereiste vir die implementering van die voorgestelde strategie sal dien. Hierdie elemente sluit onder andere die volgende in: identifisering van strategiese belangegroepe vir die organisasie as geheel; ’n vestiging van basiese organisasie-belangegroep-verhoudings met strategiese belangegroepe en ’n organisatoriese struktuur, kultuur en klimaat; en ’n leierskapstyl wat die kennisbestuurparadigma bevorder. Hierdie elemente is in ooreenstemming met die vroeëre bewering dat die media as ’n konglomerasie van drie konseptuele strukture van die organisatoriese konteks gesien kan word, naamlik leefwêreld, organisasie en werkspraktyk.

Figuur 1 gee ’n grafiese voorstelling van die voorgestelde konseptuele raamwerk waar die organisasie moet voortbeweeg van gedeelde kennis na gedeelde betekenis deur inlynkommunikasiemedia as veranderingsagent vir volhoubare strategiese belangegroepverhoudings.



Figuur 1: *Konseptuele teoretiese raamwerk vir gedeelde betekenis deur inlynkommunikasiemedia*

doi.10.17159/2224-7912/2018/v58n4-1a14

Dit is duidelik uit figuur 1 dat die kommunikasiebeampte van die organisasie omgewing-skandering moet uitvoer om temas van eietydse relevansie in die openbare sfeer te identifiseer wat van belang kan wees vir strategiese belangegroepe. Die organisasie moet ’n spesifieke perspektief oor hierdie eietydse temas ontwikkel om kennis deur inlynkommunikasiemedia te kan deel. Hierdie temas dien nie net as punte van gedeelde kennis nie, maar ook as ’n geleentheid om by te dra tot die oplossing van die probleme in die samelewing wat verdere terugvoering van strategiese belangegroepe kan ontlok. Hierdie volgehoue interaksie kan, oor tyd, tot volhoubare strategiese belangegroepverhoudings lei en kan ook as platform dien om werksverhoudings met sekondêre belangegroepe te bou of te versterk, soos die behoefte ontstaan.

8. SAMEVATTING

Die vereistes vir die insluiting van kennisbronne van individue in die organisasie se kennis-werwing- en -delingprosesse bly onderbestudeer. Die outeurs hoop dat hierdie navorsing ’n debat stimuleer en die platform bied om hierdie en ander belangrike vrae te ondersoek vir meer doeltreffende inlynkommunikasiemediastrategieë om belangegroepverhoudings te bou en te versterk. Toekomstige navorsing in hierdie area moet die begrip van ingewikkelde dinamika tussen hierdie konsepte verryk.

In hierdie artikel word ’n unieke beweging na die gebruik van inlynkommunikasiemedia as veranderingsagent voorgestel om gedeelde betekenis te skep vir volhoubare strategiese belangegroepverhoudings. Hierdie raamwerk dien ook as basis vir die moontlike ontwikkeling van werkverhoudings met sekondêre belangegroepe. Alhoewel hierdie voorstel verdere empiriese eksplorasie verlang, dien dit as ’n heuristiek vir toekomstige navorsing. Dit spreek ook een van Keszey (2018:1062) se aanbevelings aan vir die behoefte aan toekomstige navorsing wat meer aandag gee aan die domein van organisasies se gewilligheid om kennis deur sosiale en/of ander media te deel vir innoverende sukses in die toekoms. Uit ’n organisatoriese oogpunt word dit gestel dat die gebruik van gedeelde kennis deur sosiale media noodsaaklik is om besluite, optrede en probleemoplossing te kommunikeer, wat weer organisatoriese doeltreffendheid, innovering, prestasie en mededingingsvoordeel sal verbeter.

BIBLIOGRAFIE

Al-Busaidi, K.A. & Olfman, L. 2017. Knowledge sharing through inter-organizational knowledge sharing systems. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems,* 47(1):110-136.

Ardichvilli, A., Vaughn, P. & Wentling, T. 2003. Motivation and barriers to participation in virtual knowledge sharing communities of practice, *Journal of Knowledge Management,* 7(1):64-77.

Backhaus, K. & Büschken, J. 1999. The paradox of unsatisfying but stable relationships – a look at German car suppliers, *Journal of Business Research,* 46(1):245-257.

Balbi, G. & Kittler, J. 2016. One-to-one and one-to many dichotomy: Grand theories, periodization and historical narratives in communication studies, *International Journal of Communication,* 10:1971-1990.

Barker, R. 2013. Social networking and identity. In Luppicini (ed). *The handbook of research on technoself: Identity in a technological society*. Ottowa, Canada: IGI-Global, pp. 474-501.

Barker, R. 2016. Knowledge management as change agent to ensure sustainable knowledge organizations, *Proceedings of the 17th European conference on Knowledge Managment 1-2 September 2016, Belfast, Ireland,* pp. 45-53.

Bentele, G & Nothhaft, H. 2010. Strategic communication and the public sphere from a European perspective. *International journal of strategic communication,* 4(2):93-116.

Bharati, P. Zhang, & W. Chaudhury, A. 2015. Better knowledge with social media? Exploring the roles of social capital and organizational knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 19(3):456-475.

Bjørn, P. & Ngwenyama, O. 2009. Virtual team collaboration: building shared meaning, resolving breakdowns and creating translucence, *Information Systems Journal*, 19(3):227-253.

Bhatt, G.D. 2001. Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*, 5(1):68-75.

Bosch, T. 2017. What are social media? Introductory definitions. In Fourie (ed). *Media studies: Social (new) media and mediated communication today*. Cape Town, South Africa: Juta, pp. 40-58.

Ciuffoli, E. 2013. Integrated interaction: Designing strategic touchpoints to improve the cross-channel user experience. *Journal of International Scientific publications: Media and Mass Communication,* 2:93-100.

Chung, Y. & Jackson, S.E. 2011. Co-worker trust and knowledge creation: a multilevel analysis. *Journal of Trust Research,* 1(1):65-83.

Constantinides, E. & Fountain, S. 2008. Web 2.0: Conceptual foundations and marketing issues, *Journal of Direct, Data, and Digital Marketing Practice*, 9:231-244.

Cooren, F. 2018. Acting for, with and through: A relational perspective on agency in MSF's organizing. In Brummans, B.H.J.M. (ed). *The agency of organizing: Perspectives and case studies*. New York, NY: Routledge.

Corritore, C.L., Kracher, B. & Wiedenbeck, S. 2003. On-line trust: concepts, evolving themes, a model. *International Journal of Human-Computer Studies,* 58(6):737-758.

Daghfous, A. & Ahmad, N. 2015. User development through proactive knowledge transfer, *Industrial Management & Data Systems*, 115(1):158-181.

Davenport, T.H. & Prusak, L. 1998. *Working Knowledge*. Harvard Business School Press, Boston, MA.

Dervitsiotis, KN. 2002. The importance of conversations-for-action for effective strategic management. *Total quality management,* 13(8):1087-1098.

Donate, M.J. & Sanchez de Pablo, J.D. 2015. The role of knowledge-orientated leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research,* 68(2):360-370.

Fourie, P.J. 2017. Social media and mediated communication in postmodern society. In Fourie (ed). *Media studies: Social (new) media and mediated communication today*. Cape Town, South Africa: Juta, pp. 2-37.

Fischer, U & Mosier, K. 2014. The impact of communication delay and medium on team performance and communication in distributed teams. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society 58th Annual Meeting*.

Freeman, R.E. 1984. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Parmar, B.L. & De Colle, S. 2010. *Stakeholder theory: the state of the art*. Cambridge: Cambridge University Press.

Harasim, L. 2012. *Learning theory and online technologies*. New York: Routledge.

Hemsley, J. & Mason, R.M. 2012. The nature of knowledge in the social media age: implications for knowledge management models. *System Sciences (HICSS) 45th International Conference.* Maui, USA.

Hepp, A. 2010. Researching mediatized worlds: non-mediacentric media and communication as a challenge. In Carpenter, Trivundza, Pruulmann-Vengerfeldt, Sundin, Olsson, Kilborn, Nieminen & Cammaerts (eds). *Media and communication studies intersections and interventions*. Slovene: Tartu University Press, pp. 37-50.

Hodges, J & Gill, R. 2015. *Sustaining change in organizations*. London: Sage.

Holden, N.J. & Von Kortzfleisch, H.F.O. 2004. Why cross-cultural knowledge transfer is a form of translation in more ways than you think, *Knowledge Process Management*, 11(2):127-136.

Holtzhausen, DR & Zerfass, A. 2015. Strategic communication: opportunities and challenges of the research area in *The Routledge Handbook of Strategic Communication*, edited by D. Holtzhausen & A. Zerfass. New York: Routledge, NY, pp. 3-17.

Hon, L.C. & Grunig, J.E. 1999. *Guidelines for measuring relationships in public relations.* Gainesville, FL: Institute for Public Relations.

Hislop, D. 2013. *Knowledge management in organizations: a critical introduction*. Oxford: Oxford University Press.

Huang, X & Hsiao, E. 2012. Synchronous and asynchronous communication in an online environment: Faculty experiences and perceptions. *Quarterly review of distance education,* 13(1):15-30.

Inkpen, A.C. Tsang, E.W.K. 2005. Social capital, networks and knowledge transfer. *Academy of Management Review,* 3(1):23-40.

Jasimuddin, S.M., Klein, J.H. & Connell, C. 2005. The paradox of using tacit and explicity knowledge: strategies to face dilemmas. *Management Decision,* 43(1):102-112.

Jenkins, H. 2004. The cultural logic of media convergence. *International journal of cultural studies*, 7(1):33-43.

Johnson, W.H.A. 2007. Mechanisms of tacit knowing: pattern recognition and synthesis. *Journal of Knowledge Management,* 11(4):123-139.

Kaplan, AM & Haenlein, M. 2010. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons,* 53:59-68.

Kearns, G.S. & Sabherwal, R. 2006. Strategic alignment between business and information technology: a knowledge-based view of behaviors, outcome and consequences. *Journal of Management Information Systems,* 23(3):129-162.

Kent, M.L. & Taylor, M. 1998. Building dialogue relationships through the world wide web. *Public Relations Review,* 24(3):321-334.

Keszey, R. 2018. Boundary spanners' knowledge sharing for innovation success in turbulent times. *Journal of Knowledge Management,* 22(5):1061-1081.

Kim, J. & Hastak, M. 2018. Social network analysis. International Journal of Information Management. *The journal for Information Professionals*, 38(1):86-96.

Krotz, F. 2008. Media Connectivity. Concepts, Conditions, and Consequences. In Hepp, Krotz, Moores & Winter (eds). *Network, Connectivity and Flow. Conceptualising Contemporary Communications*. Cresskill: Hampton Press, pp. 13-31.

Krylova, K.O., Vera, D. & Crossan, M. 2016. Knowledge transfer in knowledge-intensive organizations: the crucial role of improvisation in transferring and protecting knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 20(5):1045-1064.

Kuhn, T.R. 2012. Negotiating the micro-macro divide: Thought leadership from organizational communication for theorizing organization. *Management communication quarterly,* 26:543-584.

Kuklinski, H.P., Cobo, C. & Scolari, A. 2011. Death of the University? Knowledge production and distribution in the disintermediation era. *McLuhan Galaxy conference: Understanding media today.* Barcelona, 23-25 May, conference proceedings, edited by Ciastellardi, M, de Almeida, C.M. & Scolardi, C.A, pp. 356-378.

Lages, C., Lages, C,R. & Lages, L.F. 2005. The RELQUAL scale: a measure of relationship quality in export market ventures. *Journal of Business Research,* 58(8):1040-1048.

Langer, E. 2014. What's trending? Social media and its effects on organizational communication. *UW-L Journal of undergraduate research,* XVII:1-14.

Larghi, S.B., Lemus, M., Moguillansky, M. & Welschinger, N. 2015. Digital and social inequalitities: a qualitative assessment of the impact of the connecting equality program on Argentinean Youth. *The Electronic Journal of Information Systems in developing countries,* 69(1):1-20.

Lietsala, K. & Sirkkunen, E. 2008. *Social media. Introduction to the tools and processes of participatory economy.* Finland: Tampere University Press. Available: https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/65560/978-951-44-7320-3.pdf (Accessed 29 May 2018).

Lillqvist, E. & Louhiala-Salminen, L. 2014. Facing Facebook: Impression management strategies in company-consumer interactions. *Journal of Business and Technical Communication,* 28(1):3-30.

Lovejoy, K. & Saxton, G.D. 2012. Information, community and action: How nonprofit organizations use social media. *Journal of computer-mediated communication,* 17:337-353.

Malhotra, A. & Majchrzak, A. 2004. Enabling knowledge creation in far-flung teams: best practices for IT support and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management,* 8(4):75-88.

Melton, J. & Hicks, N. 2011. Integrating social and traditional media in the client project. *Business and Professional Communication Quarterly,* 74(4):494-504.

Men, L.R. & Muraldiharan, S. 2017. Understanding social media peer communication and organization-public relationships: Evidence from China and the United States. *Journalism and mass media quarterly*, 94(1):81-101.

Miles, M.B., Huberman, A.M. & Saldana, J. 2013. *Qualitative data analysis: a methods sourcebook.* Los Angeles: Sage.

Murthy, D. 2018. Introduction to social media, activism and organizations. *Social media and society*, 1:1-4.

Nonaka, I. 1991. The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 96-104.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company.* New York: Oxford University Press.

Nonaka, I. Toyama, R. & Nagata, A. 2000. A firm as a knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm. *Industrial and Corporate Change,* 9(1):1-20.

North, K. & Kumta, G. 2018. *Knowledge management: value creation through organizational learning.* 2nd Edition. Switzerland: Springer.

Overton-de Klerk, N. & Verwey, S. 2013. Towards an emerging paradigm of strategic communication: Core driving forces. *Communicatio*, 39(3):362-382.

Oztok, M. 2014. Polysynchronous: dialogic construction of time in online learning. *E-learning and digital media*, 11(2):154-161.

Pallas, J. Wedlin, L. & Grünberg, J. 2016. Organizations, prizes and media. *Journal of Organizational Change Management,* 29(7):1066-1082.

Panke, D. 2018. *Research Design and Method Selection.* United Kingdom: Sage Publishing.

Papathanassopoulos, S. 2011. *Media perspectives for the 21st century*. New York, NY: Routledge.

Putnam, L.L. & Nicotera, A.M. 2010. Communicative constitution of organization is a question: Critical issues for addressing it. *Management communication quarterly,* 24(1):158-165.

Razmerita, L., Kirchner, K. & Nielsen, P. 2016. What factors influence knowledge sharing in organizations? A social dilemma perspective of social media communication. *Journal of Knowledge Management*, 20(6):1225-1246.

Rusly, F.H., Corner, J.L. & Sun, P. 2012. Positioning change readiness in knowledge management research. *Journal of Knowledge Management,* 16(2):329-355.

Saini, M., Arif, M. & Kulonda, D.J. 2018. Critical factors for transferring and sharing tacit knowledge within lean and agile construction processes. *Construction Innovation*, 18(1):64-89.

Shin, W., Pang, A. & Kim, H.J. 2015. Building relationships through integrated online media. *Journal of Business and Technical Communication,* 29(2):184-220.

Sigala, M. & Chalkiti, K. 2015. Knowledge management, social media and employee creativity, *International Journal of Hospitalilty Management*, 45, February 2015:44-58.

Smith, T. 2009. The social media revolution. *International journal of market research*, 51(4):559-561.

Slabbert, Y. 2012. A strategic, sequential, integrated, sustainable organisation-stakeholder relationship (SISOSR) model for building stakeholder partnerships: a corporate communications perspective. Doctoral thesis, University of South Africa, Pretoria.

Sloan, S., Bodey, K. & Gyrd-Jones, R. 2015. Knowledge sharing in online brand communities, *Qualitative Market Research: An International Journal,* 18(3):320-345.

Spinuzzi, C. 2009. Starter ecologies: Introduction to the special issue on software. *Journal of Business and Technical Communication,* 23:251-262.

Sriramesh, K & Verčič, D. 2009. The mass media and public relations. In Sriramesh, K. & Verčič D. (Eds). *The global public relations handbook: Theory research and practice*. New York, NY: Routledge.

Sundar, S.S., Xu, Q. & Dou, X. 2012. Role of technology in online persuasion: A MAIN model perspective. In Rodgers, S. & Thorson, E. (Eds). *Advertising theory.* New York, NY: Routledge.

Sutton, J., Palen, L. & Shklovski, I. 2008. Backchannels on the front lines: Emergent use of social media in the 2007 Southern California wildfires. *Paper presented at the 5th international ISCRAM conference*. 259 pages.

Tella, A. 2016. Knowledge-sharing intention among information professionals in Nigeria: a statistical analysis. *Libraries and the Academy,* 16(2):225-305.

Van Riel, A., Lemmink, J. & Ouwersloot, H. 2004. High-technology service innovation success: a

decision-making perspective, *Journal of Productive Innovative Management,* 21(5):348-359.
Wasko, M.M. & Faraj, S. 2005. Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in Electronic Networks of Practice. *MIS Quaterly,* 29(1):33-57.
Wu, G. Hu, X. & Wu, Y. 2010. Effects of perceived interactivity, perceived Web assurance and disposition to trust on initial online trust. *Journal of Computer-Mediated Communication,* 16: 1-26.
Tkalec, G. & Zigo, I.R. 2018. Public interest vs the interest of the public – how to reconcile economic impact and the right to information? *Economic and Social Development book of proceedings, 27th International Scientific Conference on Economic and Social Development,* pp. 356-369.
Trotter, D. & Fuchs, C. 2014. Theorising social media, politics and the state: An introduction. In Trottier & Fuchs (eds). *Social media, politics and the state: Protests, revolutions, riots, crime and policing in the age of Facebook, Twitter and YouTube*. New York: Routledge, pp. 3-38.
Wilhoit, E.D. 2018. Space, place and the communicative constitution of organizations: A constitutive model of organizational space. *Communication theory,* 28:311-311.
Yli-Renko, H. Autio, E. & Tontti, V. 2002. Social capital, knowledge and the international growth of technology-based new firms. *International Business Review,* 11(3):279-304.