Strategiese kommunikasiebestuur in korporatiewe sosiale betrokkenheidsprogramme van die Noordwes-Universiteit, Potchefstroomkampus

ANGUREE JANSEN VAN RENSBURG (B.BK.)

Skripsie voorgelê ter gedeeltelike nakoming van die vereistes vir die graad

Magister Artium

in Korporatiewe Kommunikasie

aan die Noordwes-Universiteit

Studieleier: Dr A M E Naudé

2007

Potchefstroomkampus

INHOUDSOPGAWE

1. HOOFSTUK 1: Die bestuur van Korporatiewe Sosiale Betrokkenheidsprogramme binne die sosio-ekonomiese konteks van Suid-Afrika 1

1.1 INLEIDING 1
1.2 ORIËNTASIE TOT DIE PROBLEEMSTELLING 2
1.2.1 Terreinafbakening 2
1.2.2 Sleutelbegrippe en terme 3
1.2.3 KSI in die Suid-Afrikaanse konteks 7
1.3 PROBLEEMSTELLING 9
1.4 NAVORSINGSVRAE 10
1.5 NAVORSINGSDOELSTELLINGS 11
1.6 TEORETIESE KONTEKS 11
1.6.1 Die rol van die skakelpraktisyn in die bestuur van KSI en belangegroepe 12
1.7 SENTRALE TEORETIESE ARGUMENT 14
1.8 METODE VAN ONDERSOEK 14
1.9 SLOT 16

2. HOOFSTUK 2: Die belangegroep-benadering en die toepassing daarvan in die ontwikkelende konteks van Suid-Afrika 17

2.1 INLEIDING 17
2.2 DIE BELANGEGROEP-BENADERING 19
2.2.1 Die ontstaan van die belangegroep-benadering 19
2.2.2 Bestuursbeginsels en die aard van die belangegroep-benadering 21
2.2.3 Die bestuur van belangegroepe in 'n kapitalistiese omgewing 27
2.3 'n KRITIESETEORIE-PERSPEKTIEF OP DIE BELANGEGROEP-BENADERING 30
2.3.1 Agtergrond van die aard van die kritieseteorie-perspektief 30
2.3.2 Normatiewebelangegroep-teorie vanuit 'n kritieseteorie-perspektief 31
2.3.3 Korporatiewe sosiale verantwoordelikheid teenoor belangegroepe in ontwikkelende lande 37
2.4 STRATEGIESE BESTUUR VAN KOMMUNIKASIE MET BELANGEGROEPE 47
2.4.1 Die tweerigting-simmetriese model 49
2.4.2 Ooreenkomste tussen die tweerigting-simmetriese model en die belangegroep-benadering 51
2.4.3 Organisatoriese vaardighede vir effektiewe kommunikasie en wedersydse begrip tussen die organisasie en sy belangegroepe 52

2.4.4 Implikasies van die belangegroep-benadering en tweerigting-simmetriese model vir die bestuur van KSI-kommunikasie in Suid-Afrikaanse organisasies en universiteite 54
2.4.5 Die taak van die kommunikasiebestuurder 55
2.5 SLOT 59

3. HOOFSTUK 3: Korporatiewe Sosiale Betrokkenheid aan die Noordwes-Universiteit 60

3.1 INLEIDING 60
3.2 KSB-PROGRAMME AAN DIE NWU 62
3.3 BEGRIPSOMSKRYWING VAN GEMEENSKAPSDIENS AAN DIE NWU 64
3.4 KSB-PROGRAMME AS DEEL VAN GEMEENSKAPSDIENS AAN DIE NWU 66
3.4.1 Onderwys 66
3.4.2 Gesondheid 71
3.4.3 Werkskepping 79
3.4.4 Welsynsontwikkeling 79
3.4.5 Indiensopleiding 83
3.4.6 Gemeenskap en plaaslike ontwikkeling 83
3.4.7 Sport en rekreasie 86
3.4.8 Omgewingskwessies 87
3.4.9 Kuns en kultuur 88
3.4.10 Veiligheid en sekuriteit 92
3.4.11 Behuising 92
3.5 SLOT 93

4. HOOFSTUK 4: Metodologie 95

4.1 INLEIDING 95
4.2 NAVORSINGSONTWERP 96
4.3 NAVORSINGSPROSEDURE 98
4.3.1 Literatuurstudie 99
4.3.2 Steekproeftrekking 100
4.3.3 Semigestruktureerde onderhoude 104
4.3.4 Onderhoudskedules 104
4.4 GELDIGHEID EN BETROUBAARHEID 111
4.4.1 Betroubaarheid 111
4.4.2 Geldigheid 112
4.5 PROBLEME WAT TYDENS DIE VERLOOP VAN DIE STUDIE ONDERVIND IS 115

4.6 SLOT 117

5. HOOFSTUK 5: Resultate 118

5.1 INLEIDING 118
5.2 WAT IS DIE HOUDING VAN PERSONEEL TEENOOR DIE BEOEFENING VAN KSB-PROGRAMME AAN DIE NWU? 119
5.2.1 Bestuur van die Universiteit 119
5.2.2 Personeel van die Departement Bemarking en Kommunikasie 121
5.2.3 KSB-programbestuurders 124
5.3 HOE WORD DIE ONTWIKKELINGSBEHOEFTES VAN BELANGEGROEPE IN KSB-PROGRAMME VAN DIE NWU HANTEER? 125
5.4 HOE WORD KSB-PROGRAMME BINNE DIE ORGANISASIESTRATEGIE VAN DIE UNIVERSITEIT GEÏNTEGREER EN GEKOÖRDINEER? 127
5.4.1 Bestuur van die Universiteit 127
5.4.2 Personeel van die Departement Bemarking en Kommunikasie 129
5.4.3 Programbestuurders 134
5.5 IN WATTER MATE WORD KSB-PROGRAMME AAN DIE UNIVERSITEIT VOLGENS DIE STRATEGIESEKOMMUNIKASIE-BEGINSELS VAN DIE BELANGEGROEP-BENADERING BESTUUR? 139
5.5.1 Analise van belangegroepe en kommunikasiekanale 139
5.5.2 Omgewingsanalise: Spieël- en vensterfunksie vervul deur die kommunikasiestrateeg 143
5.5.3 Die ontwikkeling van kommunikasiestrategie en gepaardgaande kommunikasieprogramme 144
5.5.4 Die bou van langtermynverhoudinge met belangegroepe 147
5.5.5 Die bestuur van reputasie 149
5.6 SLOT 149

6. HOOFSTUK 6: Gevolgtrekking en aanbevelings 151

6.1 INLEIDING 151
6.2 GEVOLGTREKKINGS 151
6.2.1 DOELSTELLING 1: Om te bepaal hoe die strategiese kommunikasiebestuur van KSB-programme vanuit die belangegroep-benadering toegepas behoort te word: 151
6.2.2 Doelstelling 2: Om te bepaal wat die houding van personeel teenoor die beoefening van KSB-programme is. 154
6.2.3 Doelstelling 3: Om te bepaal hoe die ontwikkelingsbehoeftes van belangegroepe in die KSB-programme van die NWU hanteer word 157
6.2.4 Doelstelling 4: Om te bepaal hoe KSB-programme binne die organisasiestrategie van die Universiteit geïntegreer en gekoördineer word. 158

6.2.5 Doelstelling 5: Om te bepaal in watter mate KSB-programme aan die Universiteit volgens die strategiese kommunikasie-beginsels van die belangegroep-benadering bestuur word. 161
6.3 AANBEWELINGS 167
6.3.1 Tekortkominge van die studie en aanbevelings vir verdere navorsing: 173
6.4 SLOT 174
7. Bibiliografie 176
Bylaag A: Finale Onderhoudskedule 189
Bylaag B: Verklaring van die taalversorger 192

LYS VAN TABELLE

1. Tabel 1. 33
2. Tabel 2. 34
3. Tabel 3. 103
4. Tabel 3. 106

LYS VAN FIGURE

1. Figuur 1. 56

ENGLISH ABSTRACT

In the twenty first century it became evident that organisations should no longer only be managed in the interest of its shareholders, but also in that of their stakeholders. Businesses are now being requested to scrutinise their 'sphere of influence' to mitigate negative impacts on society and to build win-win relationships with their stakeholders. Since apartheid resulted in enormous gaps between the income and education levels of blacks and whites, it could be said that the responsibility of South-African organisations is far huger than those of organisations in developed countries. According to Rockey (2002:116), the pressure to deliver and communicate meaningful corporate social responsibility (CSI) programmes does not only originate from government, but also from the general public. According to Freeman (1984) and Steyn (2002a), these groups could even prevent an organisation from fulfilling its strategic objectives.The fact of the matter is that these groups would not like to know which detergent 'washes whitest', but whether an organisation is investing sufficiently in the communities supporting its brands.

Although many sources reflected the necessity of CSI and stakeholder management, none of the sources analysed applied the management of stakeholders within CSI-programs to academic institutions. The NWU was selected as an investigation unit seeing that it had been was involved in corporate involvement projects ever since it was still known as the Potchefstroom University for Christian Higher Education. Therefore the general aim of this study was to determine how strategic communication management was applied in the corporate social involvement programs of the NWU.

A qualitative research approach was followed, which consisted of an extensive literature study, content analysis and in depth interviews. The stakeholder theory and the two-way symmetrical approach were used as the backbone of this study while Reed's critical theory perspective was applied within the socio-economic conditions of South-Africa.

A content analysis on documentation such as policies and brochures revealed that the University was involved in a vast number of corporate social involvement programs. The image portrayed showed that the University was quite keen on community upliftment. In contrast to this, in-depth interviews revealed that several of these programs are practised for personal gain and not necessarily out of concern for the community. Results showed that the University's approach was mainly financially orientated and would be even more so in the future. It could therefore be concluded that the corporate

social involvement programs of the NWU are not managed according to the principals of the stakeholder theory.

OPSOMMING

In die een en twintigste eeu het dit duidelik geword dat organisasies nie meer slegs in belang van hul aandeelhouers bestuur behoort te word nie, maar ook in dié van hul belangegroepe. Besighede word tans versoek om hul invloedsfeer van nader te ondersoek en die negatiewe impak op die omgewing te mitigeer en 'n wen-wen-verhouding met hul aandeelhouers op te bou. Aangesien apartheid reuse gapings tussen die inkomste- en opvoedingsvlakke van wit en swart meegebring het, sou daar gesê kon word dat die verantwoordelikheid van Suid-Afrikaanse organisasies veel groter is as dié van organisasies in ontwikkelde lande. Volgens Rockey (2002:116) kom die druk om betekenisvolle korporatiewe sosiale investeringsprogramme (KSI) aan te bied en te kommunikeer nie alleen van die kant van die regering nie, maar ook van die algemene publiek. Volgens Freeman (1984) en Steyn (2002a) kan hierdie groepe 'n organisasie selfs verhoed om sy strategiese doelwitte na te kom. Feit is dat hierdie groepe nie wil weet watter skoonmaakmiddel die witste was nie, maar of 'n organisasie genoegsaam in die gemeenskappe wat sy handelsmerke ondersteun, belê.

Alhoewel verskeie bronne die noodsaaklikheid van KSI en belangegroepbestuur weerspieël het, het nie een van die bronne wat geanaliseer is die bestuur van belangegroepe binne KSI-programme op akademiese instansies toegepas nie. Die NWU is as ondersoekeenheid uitgesonder, aangesien hierdie instansie reeds sedert dit nog as die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys bekendgestaan het, by korporatiewe sosiale betrokkenheidsprogramme betrokke was. Die algemene doel van hierdie studie was dus om te bepaal hoe strategiese kommunikasiebestuur in die korporatiewe sosiale betrokkenheidsprogramme (KSB) van die NWU toegepas is.

'n Kwalitatiewe navorsingsbenadering is gevolg, wat uit 'n uitgebreide literatuurstudie, 'n inhoudsanalise en indiepte-onderhoude bestaan het. Die belangegroep-teorie en tweerigting-simmetriese benadering is gebruik as die ruggraat van die studie, terwyl Reed se kritieseteorie-perspektief binne die sosio-ekonomiese omstandighede van Suid-Afrika toegepas is.

'n Inhoudsanalise van dokumentasie soos beleide en brosjures het aan die lig gebring dat die Universiteit by 'n groot hoeveelheid korporatiewe sosiale betrokkenheidsprogramme, betrokke was. Die beeld wat weerspieël is, het getoon dat die Universiteit redelik pro-gemeenskapsontwikkeling was. In teenstelling hiermee het indiepte-onderhoude getoon dat verskeie van hierdie programme vir eie gewin toegepas word, eerder as dat in belang van die gemeenskap gedoen word. Resultate het gewys

dat die Universiteit se benadering hoofsaaklik finansieel georiënteerd was, en dit in die toekoms selfs nog meer so sal wees. Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat die korporatiewe sosiale betrokkenheidsprogramme van die NWU nie volgens die beginsels van die belangegroep-teorie bestuur word nie.

BEDANKINGS

Die volgende individiue word bedank vir hul bydrae en ondersteuning tot hierdie studie:

- Dr. A.M.E.Naudé, my studieleier en senior lektor aan die Skool vir Kommunikasiestudies, vir al haar leiding en bydrae.
- Mev. Cecilia van der Waldt, vir die hantering van die taalversorging van die navorsingsprojek.
- Personeellede aan die NWU, wat my van die nodige hulp en inligting voorsien het.
- Personeellede aan die Ferdinand Postma Biblioteek, wat my in die opsporing van bronne bygestaan het.
- My ouers, broer en eggenoot, wat my in hierdie projek ondersteun het en gemotiveer het om die studie deur te sien.
- Alle dank aan die Hemelse Vader wat my elke dag die nodige krag en insig geskenk het om my dagtaak te voltooi.

Hiermee verklaar, ek Anguree Jansen van Rensburg dat dit my eie werk is.

Anguree Jansen van Rensburg

2006-11-27

HOOFSTUK 1: Die bestuur van Korporatiewe Sosiale Betrokkenheidsprogramme binne die sosio-ekonomiese konteks van Suid-Afrika

1.1 INLEIDING

Tien jaar na die instelling van 'n demokratiese regering het Suid-Afrika merkwaardige vordering gemaak met van die voorsiening van geletterdheid, elektrisiteit en behuising om die lewenstandaarde van swart Suid-Afrikaners te verbeter. Te midde hiervan is Suid-Afrika steeds vasgevang in die dralende effek van apartheid en bestaan daar nog reuse gapings tussen die inkomstevlakke van swart en wit. Dit is ook duidelik dat hierdie gapings nie deur die regering alleen aangespreek kan word nie, maar deel is van die verantwoordelikheid wat Suid-Afrikaanse organisasies (insluitende die sakesektor) teenoor die gemeenskap het. Die sukses van ontwikkeling en sosiale verandering of korporatiewe sosiale verantwoordelikheid (KSV), sal egter bepaal word deur die bestuur van kommunikasie en per implikasie die bestuur van verhoudings met belangegroepe (Mersham *et al.*, 1995:78; Mersham, 1993:114). Nie alleen word korporatiewe sosiale verantwoordelikheid al hoe meer deur belangegroepe verlang nie, maar beïnvloed dit die langtermynbestaan van organisasies. So is mettertyd aanvaar dat universiteite geen uitsondering op hierdie reël is nie en akademiese instansies juis vanweë hul menslike karakter en strukturele aard sosiaal sensitief behoort te wees (PU vir CHO, 2003b).

Die gemeenskapsdiensfunksie van universiteite het in 1982 amptelike erkenning gekry, nadat dit in 'n owerheidsbeleidstuk oor Universiteitswese (SANSO110) uiteengesit is. Na aanleiding hiervan het die Noordwes-Universiteit (NWU) net soos ander organisasies 'n verantwoordelikheid tot Korporatiewe Sosiale Betrokkenheid (KSB). In hierdie studie is die korporatiewe sosiale betrokkenheidsprogramme (KSB) [1] van die NWU bestudeer,

[1] Hierdie studie gaan van die standpunt uit dat korporatiewe sosiale betrokkenheidsprogramme (KSB-programme) aan die NWU grootliks dieselfde is as die korporatiewe sosiale investeringsprogramme (KSI-programme), korporatiewe maatskaplike investeringsprogramme (KMI-programme) of korporatiewe sosiale verantwoordelikheidsprogramme (KSV-programme), waarna organisasies dikwels verwys. Hierdie konsepte word dikwels in die literatuur as sinonieme gebruik, hoewel daar ook soms argumente is vir fyn nuanseverskille tussen die terminologie. In hierdie studie word die verskillende verwysings na KSB, KSI, KMI en KSV egter as sinonieme gebruik, soos verskillende outeurs in die literatuur daarna verwys.

om te bepaal hoe strategiese kommunikasiebestuur in KSB-programme op die Potchefstroomkampus van NWU toegepas word.

1.2 ORIËNTASIE TOT DIE PROBLEEMSTELLING

1.2.1 Terreinafbakening

As deel van die regering se plan om historiese ongeregtighede van die verlede aan te spreek, is daar bepaal dat die strukture vir hoër onderwys in Suid-Afrika geherstruktureer moes word. Die Nasionale Plan vir Hoër Onderwys is na aanleiding van die Wet op Hoër onderwys (101/1997) opgestel en het bepaal dat sommige hoër onderwys instansies in Suid-Afrika ontbind moet word (SA, 2001:8-10). Nuwe instellings kon sodoende gestig word om die onderskeid wat daar tussen historiese benadeelde- en bevoordeelde universiteite bestaan het, uit die weg te ruim. Deel van hierdie plan het ingesluit dat administratiewe en finansiële beperkinge van historiese swart universiteite sodoende aangespreek sou kon word (SA, 2001:8-10). Hierdie plan is opgestel sodat histories benadeelde universiteite 'n gelyke kans in die kompetisie met bevoordeelde universiteite kon kry. Dr Kader Asmal (vorige minister van onderwys), het opdrag gegee dat die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys (PU vir CHO) in 2004 met die Universiteit van Noordwes moes saamsmelt (SA, 2001:8-10). Die Noordwes-Universiteit (NWU) het sodoende op 1 Januarie 2004 tot stand gekom. Hierdie studie is egter in 2003 al aangepak, wat beteken dat baie van die inligting oor sosiale betrokkenheid aan die NWU nog op die beleide van die PU vir CHO gegrond is. Die rede hiervoor is dat nuwe beleidstukke oor sosiale betrokkenheid eers teen die einde van hierdie studie deur die nuwe universiteitsbestuur ontwikkel is en eers gedurende 2006 geïmplementeer is. Alle universiteitsbronne voor 2004 sal dus na die PU vir CHO verwys, terwyl inligting wat na 1 Januarie 2004 oor die universiteit se KSB-programme en beleide ingesamel is, na die NWU sal verwys.

Vanweë die omvang van die onderwerp en omvattendheid van die NWU se sosiale betrokkenheidsprogramme, het hierdie studie slegs sewe van hierdie programme in detail ondersoek. Na aanleiding van die talle probleme in die sosio-ekonomiese konteks van Suid-Afrika, is klem geplaas op KSB-programme wat die belangrikste ontwikkelingsaspekte (ongeletterdheid, vigs en armoede) aanraak, alhoewel die sewe programme ook op grond van grootte, omvang en verskeidenheid geselekteer is (Rockey, 2002:130). Daar is besluit om slegs die Potchefstroomkampus van die NWU in die studie in te sluit, aangesien dit te omvattend sou wees indien die Vaaldriehoekkampus en Mafikeng-kampus ook ingesluit sou word. Die leser moet dus

daarop let dat alhoewel hierdie studie slegs van toepassing op die Potchefstroomkampus van NWU is, daar voortaan net na die NWU verwys sal word.

1.2.2 Sleutelbegrippe en terme

1.2.2.1 KSB-programme van die NWU

Anders as in besigheidslektuur, wat dikwels na korporatiewe sosiale investering verwys, word die gemeenskapsdiensfunksie of korporatiewe sosiale betrokkenheidsprogramme[2] aan die universiteit in twee fasette verdeel, naamlik **gemeenskapsontwikkeling** en **gemeenskapsbetrokkenheid** (PU vir CHO, 2003a). **Gemeenskapsontwikkeling** bestaan uit drie komponente, naamlik: ontwikkeling van wetenskap en tegnologie, aanwending en toepassing van wetenskap en tegnologie asook kapasiteitsbouprogramme. Hiervolgens sal **gemeenskapsbetrokkenheid** in die wetenskapsfunksie van die universiteit vervat word, wat die kritiese beoordeling van politieke sake, gemeenskapsvraagstukke en probleme asook die uitoefening van staatsgesag insluit (PU vir CHO, 2003b) (Sien afdeling 3.3 vir 'n meer gedetaileerde omskrywing) .

1.2.2.2 KSI, KSV, KMI, KSB en Korporatiewe burgerskap

Ten spyte van verskille wat oor die presiese definisie of betekenis van korporatiewe sosiale verantwoordelikheid (KSV) en korporatiewe sosiale investering (KSI) bestaan, word beide hierdie terme dikwels afwisselend in besigheidslektuur gebruik. Sommige organisasies en finansiële tydskrifte verwys ook na korporatiewe maatskaplike investering (KMI), in plaas daarvan om na KSI te verwys. Die NWU verwys na korporatiewe sosiale betrokkenheidsprogramme (KSB), waar ander organisasies en finansiële tydskrifte na KSV, KSI of KMI verwys. Dit blyk dus dat daar geen eenvormige wyse is om na hierdie konsep te verwys nie. KSV, volhoubare ontwikkeling en korporatiewe burgerskap word ook dikwels afwisselend in die besigheidsektor gebruik.

Definisies: KSV, KSI , Korporatiewe burgerskap en volhoubare ontwikkeling.

"Corporate citizenship is the commitment of business to contribute to sustainable economic development, working with employees, their families, the local community and society at large to improve their quality of life" (King, 2002b:91).

[2] Hierdie studie fokus op alle vorme van KSB-programme of gemeenskapsdiens wat die Potchefstroomkampus van die NWU verrig. Vanweë hierdie rede sal daar slegs in breë trekke na KSB-programme verwys word, eerder as om op die detail en inkonsekwente klassifikasies van hierdie tipe programme aan die universiteit te konsentreer.

"Corporate citizenship relates to a company's commitment to running its whole business in a manner that affects communites and the environment positively" (Moshoeshoe, in Burton, 2002:21).

"Corporate citizenship refers to the way in which companies engage with their stakeholders which includes: shareowners, employees, the environment, broader communities, customers and suppliers (Craig, 2002:41)."

"Social investment calls for the acceptance of the idea that an organisation is socially accountable — that it can see more than just making a profit, and turn its actions and operations to the benefit of the community and to the wider society in which it functions... the concept of social responsibility includes an organisation's relationship to the society in which it operates and its involvement in the national significance that face society" (Mersham *et al.*, 1995:88).

Soos in die bostaande definisie van Mersham *et al.* (1995:88) aangedui word, sluit KSI in dat 'n organisasie verantwoordelik gehou kan word vir enige van sy aktiwiteite wat mense, hul gemeenskappe en omgewing mag affekteer. Dit impliseer dat die organisasie enige negatiewe impak wat sy aktiwiteite op die omgewing mag hê, in ag moet neem. Dit sluit in dat skade wat reeds gedoen is, erken moet word en waar moontlik gekorrigeer moet word. Indien die sosiale impak van die organisasie ernstige gevaar vir sekere belangegroepe inhou, mag daar ook van die organisasie verwag word om afstand te doen van 'n sekere gedeelte van die winspersentasie of om fondse ten bate van sosiale welstand aan te wend (Frederick, Post & Davis, 1992: 30; Paluszek, in Carroll, 1996:30). Moshoeshoe (in Burton, 2002: 2), King (2002b:91) en Craig, (2002:41) wys daarop korporatiewe burgerskap verband hou met die bestuur van 'n organisasie en dat hierdie bestuurswyse nie alleen 'n positiewe impak op die omgewing behoort te hê nie, maar dat die bestuur van die organisasie sal bydra tot volhoubare ontwikkeling, waardeur die lewenskwaliteit van belangegroepe soos werknemers, hul familielede en die gemeenskap s'n in geheel verbeter kan word. Na aanleiding hiervan is dit duidelik dat KSI die essensie van korporatiewe burgerskap (bestuurswyses tot voordeel van die gemeenskap) omvat, wat 'n interafhanklike verhouding tussen die gemeenskap en organisasie impliseer. KSI en korporatiewe burgerskap gaan dus daaroor om verantwoordelikheid te neem vir besluite wat geneem word, foute wat in die verlede gemaak is te probeer regstel en die welstand van die gemeenskap in geheel te verbeter.

Volgens die King II-verslag (2002b) word die kern van KSI en korporatiewe burgerskap in volhoubare sosiale ontwikkeling omvat en hou dit in dat besluite wat in organisasies geneem word, met etiese waardes, wetlike riglyne en respek vir mense, gemeenskappe en die omgewing in verband gebring moet word. Volhoubaarheid omvat dus die konsep dat 'n organisasie die behoefte aan langtermyn lewensvatbaarheid en welvaart van die organisasie in balans moet bring met die lewensvatbaarheid en welvaart van die gemeenskap waarin hy funksioneer. Die sosiale welstand van die gemeenskap behoort

volgens die King II-verslag (2002b) opgeweeg te word teenoor die behoefte aan welvaart en kompetisie wat in die korttermyn bereik kan word. Dit sal byvoorbeeld sinneloos wees om die langtermynvooruitsigte van 'n organisasie, ter wille van korttermyn voordele te ignoreer. 'n Balans tussen die lang- en korttermyn vooruitsigte is dus noodsaaklik, omdat 'n tekort hieraan onomkeerbare skade vir beide die organisasie en gemeenskap kan inhou. Volhoubaarheid gaan gevolglik ook oor die nie-finansiële aspekte van korporatiewe praktyke, wat die organisasie se vermoë om te oorleef, beïnvloed (King II, 2002b:91).

Die konsep van volhoubaarheid is onlangs in die besigheidskonteks opgeneem om 'n geïntegreerde balans tussen ekonomiese, sosiale en omgewingsprestasie te versinnebeeld, wat bekend staan as die *triple bottomline*. In die breë gesien word die *triple bottomline* gebruik om die waardes, kwessies en prosesse saam te vat, wat organisasies moet aanspreek om te verseker dat die besluite en praktyke van die organisasie tot die minimum skade vir sy omgewing sal lei en ekonomiese, sosiale en omgewingswaarde aan die gemeenskap toegevoeg sal word. Dit sluit in dat die bestuur van die organisasie duidelik moet besef wat hul doelwitte is en die behoeftes van die organisasie se belangegroepe (bv. aandeelhouers, kliënte, werknemers, vennote, die regering, plaaslike gemeenskappe en die publiek), in ag behoort te neem. Dit behoort dus gepaard te gaan met 'n stel beleide, praktyke en programme wat met die organisasiestrategie geïntegreer word, wat impliseer dat besluitnemingsprosesse van KSI-programme deur bestuur ondersteun moet word (King, 2002a).

Die probleem met die term KSV is dat dit indruk kon skep dat die bestuur van die organisasie erken dat hulle 'n aandeel gehad het aan die worsteling van minderbevoorregtes, wat verantwoordelikheid vir die sosio-ekonomiese welstand van die land en sy mense, impliseer (Visagie in Mersham *et al.* 1995:89; Rockey, 2002:130). Waar organisasies nog nooit gelukkig was om te aanvaar dat hulle "verantwoordelikheid" teenoor enige iemand behalwe aandeelhouers het nie, sien agtergeblewe gemeenskappe KSV nou nog as 'n wyse om die ongelykhede van die verlede reg te stel. KSV word gevolglik verbind met dit wat 'n besigheid mag doen en nie mag doen nie. KSV word dus dikwels vervleg met die verwagtinge van die swart meerderheid in Suid-Afrika, terwyl baie organisasies verkies om die term KSI te gebruik, aangesien dit die idee van langtermyn investering en meetbare uitkomste, in plaas van korporatiewe skuld oordra (Matten, Crane & Chapple, 2003:111; Nair, in Mersham *et al.*, 1995). In plaas daarvan om verantwoordelikheid vir die gemeenskap te aanvaar, is organisasies volgens Matten *et al.* (2003:111) meer daarmee geneë om 'n goeie

korporatiewe burgers te wees, en bekend te wees vir hul bydrae tot volhoubare sosiale ontwikkeling. Dog meen verskeie outeurs (Rockey, 2002:140; Anon, 2003:53 & Moshoeshoe, in Burton, 2002:21) dat KSV 'n onderdeel van korporatiewe burgerskap is en nie bloot 'n ander naam vir korporatiewe burgerskap is nie, omdat die basis van KSV op filantropie gebaseer is, terwyl dit organisasies terselfdertyd toelaat om op hul primêre doelwit, naamlik wins te konsentreer.

Organisasies behoort egter die effek van hul besluite op die gemeenskap in ag te neem, indien hulle uitmuntende skakelwerk wil beoefen, wat impliseer dat skakelaktiwiteite aan KSV, KSI en korporatiewe burgerskap gekoppel kan word (Mersham *et al.*, 1995:86, Grunig J.E., 1992:17)

Selfe (2002:20) is verder van mening dat KSV, KSI of korporatiewe burgerskap 'n proses is waardeur sosio-ekonomiese kwessies opgelos kan word deur die uitruiling van idees oor volhoubare ontwikkeling en innoverende, effektiewe wyses gevind word om sterker en volhoubare gemeenskappe te bou. Hierdie studie gaan vervolgens van die standpunt af uit dat KSV, KSI en korporatiewe burgerskap nie alleen breedweg dieselfde beginsels aanhang nie, maar dat dit ook in volhoubare ontwikkeling vervat word. Om hierdie rede kan die terme KSV, KSI en korporatiewe burgerskap ook in ooreenstemming met bestaande literatuur gebruik word. Of KSI en KSV slegs 'n onderdeel van korporatiewe burgerskap is en of dit dieselfde is, is dus nie in hierdie studie ter sake nie, maar eerder dat organisasies op 'n verantwoordbare en volhoubare wyse met belangegroepe en gemeenskappe behoort om te gaan.

1.2.2.3 Korporatiewe beheer

"Corporate governance is concerned with holding the balance between economic and social goals and between individual and communal goals...the aim is to align as nearly as possible the interests of individuals, corporations and society" (Cadbury, 2002).

Goeie korporatiewe beheer in die 21ste eeu vereis dat 'n organisasie 'n geïntegreerde bestuurbenadering behoort te volg, eerder as 'n eksklusiewe benadering. Die organisasie behoort oop te wees vir institusionele aktivisme, terwyl daar groter klem geplaas word op die volhoubare en nie-finansiële aspekte van die organisasie se prestasie. Beheerligame behoort ook hulle besluite en praktyke aan die kenmerke van korporatiewe beheer (dissipline, deursigtigheid, onafhanklikheid, verantwoordbaarheid, verantwoordelikheid, regverdigheid, sosiale verantwoordelikheid) te meet sodat daar verantwoordelik teenoor belangegroepe opgetree word (King II, 2002b:21). Soos ook in

die bostaande definisie aangedui word, gaan korporatiewe beheer daaroor om 'n balans tussen die finansiële en sosiale doelwitte van die organisasie en gemeenskap te probeer vind, wat die bestuur van 'n wye verskeidenheid van aspekte insluit. 'n Onderskeid behoort dus tussen korporatiewe beheer en korporatiewe burgerskap gemaak te word, aangesien korporatiewe burgerskap of sosiale verantwoordelikheid bloot een van die kenmerke van goeie korporatiewe beheer is. Korporatiewe burgerskap of sosiale verantwoordelikheid kan dus as een van die metodes gesien word om die balans waarna korporatiewe beheer strewe, te bereik.

1.2.3 KSI in die Suid-Afrikaanse konteks

1.2.3.1 Sosio-ekonomiese omstandighede binne Suid-Afrika

Ten spyte van die vordering wat gemaak is in transformasie van die opvoedings-, gesondheids- en behuisingsektore en voorsiening van lopende water en elektrisiteit, staan die demokratiese regering van Suid-Afrika in hul derde termyn steeds voor talle uitdagings (Kakabadse & Korac-Kakabadse, 2002:307; Kana, 2002:18; Rockey, 2003:85). Die feit is dat die effek van apartheid langsamerhand aangespreek word, nadat ongelykhede in die voorsiening van geletterdheid, behuising, gesondheid en reservering van werksgeleenthede oor generasies heen tot 'n reuse agterstand en diskriminasie teen die grootste deel van die Suid-Afrikaanse bevolking gelei het (Nkomo, 2003:35; O' Brien, 2000:23; Senghor, 2001; Mbabane, 2004:28-30). Apartheid het in der waarheid aanleiding tot 'n ryk, opgeleide blanke bevolking gegee, terwyl die groter meerderheid van die swart bevolking ongeletterd gelaat is, wat beteken dat hulle nie op professionele vlak indiens geneem kon word nie (Ncube, 2004:17).

Ten spyte van riglyne vir korporatiewe beheer soos die King II verslag (2002) en wetgewing soos die Wet op vaardigheidsontwikkeling (97/1998), Wet op die bevordering van toegang tot inligting (2/2000) en die Wet op gelyke indiensneming (55/1998) wat ingestel is om ongelykhede te verminder, bestaan daar steeds reuse gapings tussen swart en wit. Gapings bestaan byvoorbeeld ten opsigte van: die inkomstevlakke van swart en wit, wantroue tussen bevolkingsgroepe en konflik tussen die kapitalistiese neigings van die eerste wêreld, teenoor die sosialistiese geaardheid van die derde wêreld (Nkomo, 2003:85; Kakabadse & Korac-Kakabadse, 2002:307; Kana, 2002:18; Rockey, 2003:85; Bibb & Bendix, 1991:49). Volgens Rockey (2003:85) is ongelykhede in inkomstevlakke in Suid-Afrika van die hoogste in die wêreld. Dit word ook beklemtoon deur werkloosheidsyfers van Statistiek Suid-Afrika. Volgens hierdie syfers is 31,5% swart mans werkloos, teenoor 4,7% blanke mans (Statistics SA, 2004). Volgens hierdie

verslag is werkloosheid die hoogste onder swart vroue. Joubert (2002:39) meen dat armoede aan die toeneem is, ten spyte van die basiese dienste wat die regering aan die armes bied.

Nkomo (2003:129) meen dat dit een ding is om die strukture te verander, maar 'n ander is om die psigologiese, sosiologiese en emosionele effek van apartheid op alle Suid-Afrikaners te vernietig. Sosiale verantwoordelikikheid is nie 'n debateerbare opsie in Suid-Afrika nie, maar 'n morele, politieke en ekonomiese imperatief (Nkomo, 2003:129; Eyles, 2002:39; Mersham, 1993:113; Motshoeshoe, in Burton, 2002:21; Kana, 2002:18; Reed, 2002). Bibb en Bendix (1991:49) meen dat die vraag nie is of besighede tot korporatiewe sosiale verantwoordelikheid (KSV) moet bydra nie, maar eerder hoeveel en vir watter spesifieke doelwitte. Net soos wat die regering nie in staat is om hierdie probleme alleen op te los nie, kan geen enkele organisasie oplossings vir al die bogenoemde kwessies vind nie. Die regering en regulerende owerhede soos munisipaliteite, korporatiewe organisasies en individue of burgerlike samelewing, is dus saam met die regering verantwoordelik vir die verbetering van lewensomstandighede in Suid-Afrika (Kana, 2002:18; Swanepoel, Erasmus, Van Wyk & Schenk, 2005; Rockey, 2003:98; De Klerk, in Joubert & Jordaan, 2004:1). Reed (2002) se kritiese belangegroepteorie, wat as teorietiese raamwerk in hierdie studie gebruik is, stel dit ook duidelik dat organisasies in ontwikkelende lande, soos Suid-Afrika, 'n normatiewe verantwoordelikheid sal hê om 'n bydrae te lewer om die bogenoemde sosiale omstandighede aan te spreek.

Waar die fokus van die besigheidskultuur vroeër op aandeelhouers en wins was, word die era waarin ons tans lewe, gekenmerk deur korporatiewe selfbeheer en – verantwoordelikheid (Verwey, 1998: 3-4; Fiorina, in Kotler & Lee 2005: 1; France, 2000; Laschinger, 2004: 70; Holström, in Steyn, 2003a:1). Nie net is verbruikers meer lojaal teenoor organisasies wat korporatiewe sosiale verantwoordelikheids- of investeringsprogramme beoefen nie, maar word sulke gedrag toenemend deur belangegroepe soos werknemers, die regering, verbruikers, investeerders en die Swart Ekonomiese Bemagtingingskommissie[3] (BEEC) verwag (Rockey, 2002:115.; Eyles,

[3]Die BEEC is in Mei 1998 gestig, omdat die swart besigheidsgemeenskap gevoel het dat die besigheidsektor deur wit organisasies gedomineer word en dat swart mense (veral swart vroue) uit die hoofstroom van ekonomiese aktiwiteite gesluit word. Swart ekonomiese bemagtiging word volgens die kommissie gedefinieer as 'n geïntegreerde en samehangende sosio-ekonomiese proses, binne die konteks van Suid-Afrika se nasionale transformasieprogram, wat ook bekend staan as die Heropbou en Ontwikkelingsprogram (HOP). Hierdie program is daarop gemik om ongelykhede van die verlede aan te spreek deur die soeke na volhoubaarheid, en die gelyke verskuiwing en toekenning van eienaarskap, bestuur en beheer van Suid-Afrika se finansiële en ekonomiese hulpbronne aan die groter meerderheid

2002:39; King II, 2002b:40;97; De Cleene, 2001:32). Hervorming en groter sosiale en etiese verantwoordelikheid is gevolglik noodsaaklik vir die langtermyn oorlewing van organisasies, wat ook akademiese instellings soos universiteite insluit (King II, 2002b:114).

1.2.3.2 Die gemeenskapsdiensfunksie van universiteite in SA

Soos in ander organisasies het die klem ook van die vroeë funksies van universiteite (navorsing en onderrig), verskuif om 'n derde funksie naamlik, gemeenskapsdiens in te sluit. Dit het daartoe gelei dat baie druk op universiteite se sosiale betrokkenheid en diensleweringsfunksie binne gemeenskappe geplaas word. Hierdie klemverskuiwing het ook die gevolg gehad dat universiteite baie druk ervaar om aan die verwagtinge van spesifieke belangegroepe of gemeenskappe te voldoen. Alhoewel 'n universiteit nie deur middel van gemeenskapsdiens subsidie vanaf die staat kan verdien nie, erken die regering dat gemeenskapsdiens op sekere wyses 'n inkomste van buite vir 'n universiteit kan verdien (PU vir CHO, 2003b).

Reineke (in Degenaar, 1996:29) het universiteite se funksie as ontwikkelingsagente, twee jaar voor die instelling van 'n nuwe demokrasie ingesien toe hy gesê het: "Die veranderinge op Suid-Afrika se politieke terrein het positiewe resultate vir die universiteit opgelewer sodat die PU sy funksie as universiteit veel beter kan uitvoer en veel sterker kan staan . Die voorafgaande jare se akademiese boikotte en isolasie het plek gemaak vir spontane uitnodigings tot samewerking (Reinecke, in Degenaar, 1996:29)." Die uiteindelike gevolg daarvan is dat die PU vir CHO 'n rol as ontwikkelingsagent in hierdie streek kon beklee wat 'n direkte bate vir sy inwoners was. Hierdie nuwe era vir die Suid-Afrikaanse unversiteite het die PU vir CHO in staat gestel om 'n veel sterker rol te speel en om as ontwikkelingsagent van internasionale gehalte in die streek te kon optree.

1.3 PROBLEEMSTELLING

Nadat studente deur die jare verskillende dienste aan die gemeenskap van Potchefstroom gelewer het, het die PU vir CHO sedert die 1970's op 'n meer gestruktureerde wyse by die gemeenskap betrokke geraak. Gemeenskapsdiensprogramme is sedert 1976 deur die Studente Gemeenskapsdiens

---

van burgers, wat daarop gemik is om wyer en meer betekenisvolle deelname van swart mense in die ekonomie te verseker, sodat volhoubare ontwikkeling en vooruitgang bereik kan word (Kana, 2002:24).

(SGD) behartig, totdat die naam in 1992 verander het na die Studente Jool Gemeenskapsdiens (SJGD) (Degenaar, 1996:40-56). 'n Koördinerende liggaam vir die bestuur van hierdie programme, naamlik die Studente Gemeenskapsdiens (SGD) is egter eers in 1979 gestig, nadat sommige dienste wat aan die gemeenskap gelewer is, tydens 1976 tot stilstand gekom het, weens 'n gebrek aan koördinasie, beplanning en fondse. Die Afdeling Projekte en Ontwikkeling (voorheen bekend as Fondswerwing en tot in 1995 as Bemarkingsdienste) van die Departement Openbare Betrekkinge[4] het eers in 1990 by die KSB-programme van die PU vir CHO betrokke geraak, na aanleiding van 'n behoefte wat uit die Potchefstroomse gemeenskap ontstaan het (Degenaar, 1996:63). Die Departement Openbare Betrekkinge het hierdie programme nie sodanig as 'n skakelfunksie bestuur nie, maar eerder 'n fasiliterende rol daarin gespeel gedurende die tydperk 1995/1996 (Degenaar, 1996:98). Degenaar (1996) se studie het egter op die bestuur van KSB-programme as 'n skakelfunksie gefokus en nie strategiese bestuur van kommunikasie met belangegroepe, verhoudings met belangegroepe of die belangegroep-benadering ingesluit nie. Soos duidelik gemaak is, het heelwat veranderinge sedert 1996 aan die PU vir CHO plaasgevind, waaronder die samesmelting met die Universiteit van Noordwes en bestuur van kommunikasie aan die universiteit. **Die algemene navorsingsvraag wat navore kom is dus hoe strategiese kommunikasiebestuur in die korporatiewe sosiale betrokkenheidsprogramme van die NWU toegepas word?**

1.4 NAVORSINGSVRAE

Die volgende navorsingsvrae kan uit die probleemstelling afgelei word:

1.4.1 Hoe behoort strategiese kommunikasiebestuur van KSB-programme vanuit die belangegroep-benadering toegepas te word?

1.4.2 Wat is die houding van personeel teenoor die beoefening van KSB-programme aan die NWU?

1.4.3 Hoe word die ontwikkelingsbehoeftes van belangegroepe in KSB-programme van die NWU hanteer?

1.4.4 Hoe word KSB-programme binne die organisasiestrategie van die universiteit geïntegreer en gekoördineer?

1.4.5 In watter mate word KSB-programme aan die universiteit volgens die strategiese kommunikasiebeginsels van die belangegroep-benadering bestuur?

[4] Die Departement Openbare Betrekking het voor die samesmelting van die universiteit al verandering ondergaan en staan nou bekend as die Departement van Bemarking en Kommunikasie.

1.5 NAVORSINGSDOELSTELLINGS

1.5.1 Om te bepaal hoe die strategiese kommunikasiebestuur van KSB-programme vanuit die belangegroep-benadering toegepas behoort te word.

1.5.2 Om te bepaal wat die houding van personeel teenoor die beoefening van KSB-programme is.

1.5.3 Om te bepaal hoe die ontwikkelingsbehoeftes van belangegroepe in die KSB-programme van die NWU hanteer word.

1.5.4 Om te bepaal hoe KSB-programme binne die organisasiestrategie van die Universiteit geïntegreer en gekoördineer word.

1.5.5 Om te bepaal in watter mate KSB-programme aan die universiteit volgens die strategiese kommunikasiebeginsels van die belangegroep-benadering bestuur word

1.6 TEORETIESE KONTEKS

Hierdie studie gaan van die standpunt uit dat organisasies in Suid-Afrika vanuit die strategiese beginsels van die belangegroep-benadering bestuur behoort te word om die langtermynoorlewing van die organisasie te verseker. Volgens hierdie benadering funksioneer die organisasie in 'n omgewing waar belangegroepe sekere verwagtinge met betrekking tot die KSI-aktwiteite van die organisasie sal hê. Hierdie belangegroepe kan egter op enige gegewe tyd die bereiking van die organisasie se strategiese doelwitte kan belemmer, indien die organisasie nie aan hulle verwagtinge of behoeftes voldoen nie. Vanuit die kritieseteorie-perspektief (op die belangegroep-benadering) het die organisasie 'n normatiewe verantwoordelikheid om in hierdie behoeftes van belangegroepe te voorsien. Die belangegroep-benadering bepaal vervolgens dat die organisasie die insette van hierdie belangegroepe in ag moet neem in die organisasiestrategie om wedersydse beheer en begrip te bewerkstelling, in 'n verhouding waar die behoeftes van belangegroepe en die van die organisasie dikwels in konflik met mekaar sal staan.

Soos in afdeling 1.2.2.2 aangedui, behoort organisasies volgens die King II-verslag (2002b) ontvanklik te wees vir sulke institusionele aktivisme. Volgens die tweerigting-simmetriese model kan skakelwerk gebruik word om die gapings wat tussen die behoeftes van die belangegroepe en die van organisasie bestaan, te oorbrug. Die tweerigting-simmetriese model word nie alleen beskou as die mees etiese benadering tot skakelwerk nie, maar is ook volgens Grunig, J.E. (1992) die enigste benadering wat

uitmuntende skakelwerk tot gevolg kan hê, mits sekere voorvereistes nagekom word. Hierdie voorvereistes wat tydens die "Excellence Study" as kenmerke van uitmuntende skakelwerk geïdentifiseer is (mensehulpbronne, organiese struktuur, simmetriese kommunikasiestelsels, leierskap, sterk deelnemende kulture, strategiese beplanning, sosiale verantwoordelikheid, ondersteuning vir vroue en minderheidsgroepe, gehalte, effektiewe operasionele stelsels en 'n samewerkende sosiale kultuur kom ook ooreen met die beginsels vir korporatiewe burgerskap wat in die King II-verslag (2002b) bespreek word (Grunig, J.E 1992). Die King II-verslag (2002b:98) dui byvoorbeeld, soos Grunig, J.E. (1992) en Reed (2002), daarop dat die verhouding wat tussen die organisasie en sy belangegroepe bestaan, wedersyds voordelig moet wees. Een van die belangrikste voorvereistes is die rol wat die bestuurder van die skakelafdeling in die topbestuuur van 'n organisasie behoort te speel, wat ooreenstem met Steyn (2000) se konseptualisering van hierdie rol(le) in die Suid-Afrikaanse konteks. Rensburg en De Beer (2003:2) is van mening dat die King II-verslag (2002b) 'n raamwerk bied vir 'n volhoubare korporatiewe kommunikasieparadigma, wat kan help om hierdie bestuursfunksie van kommunikasie meer stategies te posisioneer.

In hierdie studie word die kritiese belangegroep-benadering dus as teoretiese raamwerk gebruik, met die strategiese kommunikasiebeginsels uit die King II verslag (2002b) en die tweerigting-simmetriese model (uit die Excellence Study) wat hierbinne op die NWU se KSB-programme toegepas word.

1.6.1 Die rol van die skakelpraktisyn in die bestuur van KSI en belangegroepe

Die King II-verslag (2002b) bied aan kommunikasiebestuurders die geleentheid om hul regmatige plek in te neem wanneer besluite geneem word, omdat aanbevelings hierin algemeen aanvaar kan word as riglyne vir die verwagtinge van senior bestuur in Suid-Afrika (Rensburg & De Beer, 2003:11).

Volgens Rensburg en De Beer (2003:11) het talle organisasies afsonderlike afdelings vir die bestuur van die KSV-programme, weens die omvang, daarvan. Dit is dus nie meer voldoende om die bestuur van belangegroepe slegs as die primêre funksie van korporatiewe kommunikasie te sien nie, aangesien ander afdelings van die organisasie beweer dat hulle ook daarvoor verantwoordelik is om sommige van hierdie verhoudings te bestuur. Die finansiële afdeling beweer byvoorbeeld dat hulle verhoudings met

investeerders bestuur, terwyl die bemarkingsafdeling verbruikersverhoudings bestuur en die mensehulpbronne-afdeling werknemerverhoudings bestuur.

Kommunikasiebestuurders behoort dus 'n nuwe spesialisasieveld te identifiseer waarin hulle kommunikasiebestuursvaardighede kan toepas (Rensburg & De Beer 2003:11). Rensburg en De Beer (2003:11) stel voor dat hierdie spesialiseringsveld die bestuur van reputasie en interaksie met belangegroepe moet behels. Steyn (2002a:13-15) meen dat die skakelpraktisyn, in die rol van die strateeg, 'n ideale kandidaat sal wees om hierdie nuwe spesialiseringsveld te betree. Na aanleiding van haar navorsing in die Suid-Afrikaanse konteks het Steyn (2003a:13) drie verskillende rolle geïdentifiseer wat die skakelpraktisyn in 'n organisasie kan vervul, naamlik die van die *strateeg, bestuurder* en *tegnikus*. In hierdie nuwe spesialiseringsveld sal die strateeg daarvoor verantwoordelik wees om veranderinge in die omgewing en persepsies van belangegroepe te monitor en strategieë vir KSI te ontwikkel sodat langtermynverhoudings met belangegroepe gevestig kan word.

Die behoud van wedersydse vertroue en langtermynverhoudings met belangegroepe is egter afhanklik van 'n positiewe verwantskap tussen die behoeftes en doelwitte van belangegroepe en die van die organisasie (Freeman & Phillips, 2002:333). Die sukses van 'n organisasie word dus bepaal deur die wyse waarop verhoudings met belangegroepe bestuur word (Freeman & Phillips, 2002:333). Wedersydse vertroue kan egter net ontwikkel word indien die organisasie 'n omgewingsanalise doen om te bepaal wat die ontwikkelingsdoelwitte van die gemeenskap is en wat die gemeenskap van die organisasie verwag (Steyn & Puth, 2003:214). Die strateeg het dus 'n adviserende funksie om bestuur oor die veranderende sosiale behoeftes van belangegroepe in te lig en te verseker dat daar op 'n geskikte wyse na hierdie behoeftes omgesien word (Mersham 1993:114; Mersham *et al.*, 1995:78). Die skakelpraktisyn of strateeg moet bestuur ook help om veranderingselemente tot voordeel van die organisasie te benut wanneer daar op behoeftes van belangegroepe reageer word (Mersham, 1993:114; Mersham *et al.*, 1995:78). Die strateeg behoort dus 'n analise van die eksterne en interne omgewing te maak en aspekte te identifiseer waarop KSI-programme behoort te fokus (Steyn, 2003a:13; Mersham, 1993:114). In hierdie rol lewer die strateeg die grootste bydrae tot organisatoriese effektiwiteit, en daarom ook tot die *bottomline* (Steyn en Puth, 2003:166).

In 'n poging om KSV-kwessies suksesvol te bestuur, moet die strateeg deurentyd op hoogte van die persepsies van belangegroepe bly en weet met wie en wanneer hy moet

kommunikeer, asook hoe om belangegroepe deur middel van verskeie kommunikasiekanale te bereik (Grunig, L.A, in Grunig, J.E, 1992). Die strateeg is dus in talle gevalle verantwoordelik om ontwikkelingsprojekte te bestuur en te verseker dat die organisasie ook voordeel daaruit trek (Rensburg & De Beer, 2003:19; Mersham, 1993:114). Die skakelpraktisyn se kontak met en kennis van 'n organisasie se verskillende belangegroepe is dus onontbeerlik in die bestuur van KSV-programme, volgens die belangegroep-benadering. Die strateeg kan hom/haar en sy/haar afdeling dus op 'n strategiese vlak in die organisasie posisioneer deur ag te slaan op aanbevelings wat in hierdie verslag voorkom (Rensburg & De Beer, 2003:11).

1.7 SENTRALE TEORETIESE ARGUMENT

Die kritiese-teorie-perspektief van die belangegroep-benadering is in hierdie studie gebruik, omdat dit die verantwoordelikhede van organisasies in ontwikkelende lande volgens normatiewe beginsels beskryf en waardevolle insigte en norme bied vir die strategiese kommunikasiebestuur van KSI in Suid-Afrika. Die ontwikkelende omgewing waarbinne Suid-Afrikaanse organisasies funksioneer, bestaan uit 'n verskeidenheid belangegroepe wat verwag dat organisasies sosiaal verantwoordelik moet optree. Volgens die belangegroep-benadering tot skakelwerk moet toegesien word dat primêre belangegroepe en die organisasie se doelwitte met mekaar gebalanseer word, terwyl daar ook op 'n etiese wyse met ander belangegroepe omgegaan word. Die belangegroep-benadering beskou strategiese kommunikasie ook as 'n bestuurselement in KSI-programme. Hierdie benadering kom ooreen met die mees etiese benadering tot skakelwerk, naamlik die tweerigting-simmetriese model, waarvolgens KSI 'n strategiese bestuursfunksie en kenmerk van uitnemende skakelwerk is (Grunig, J.E, 1992:289; Steyn & Xulu, 2001; Steyn, 2002b:58).

1.8 METODE VAN ONDERSOEK

Die doel van metodologie is om aan die leser te verduidelik hoe die studie aangepak is, watter metodes gebruik is om data in te samel en hoe die data geanaliseer is om resultate te verkry (Daymon & Holloway, 2002). Die metodologie kan ook beskryf word as die geskiedenis van die navorsing wat gedoen is (Silverman, 2000, in Daymon & Holloway, 2002:256).

Die metode wat in hierdie studie gebruik is, was in 'n groot mate verkennend van aard, aangesien die navorser bepaal het hoe strategiese kommunikasiebestuur van KSB-

programme aan die NWU binne die belangegroep-benadering toegepas behoort te word binne die ontwikkelende konteks van SA, en ook bepaal het in watter mate die NWU aan hierdie strategiese kommunikasiebeginsels voldoen. Volgens Bless en Higson-Smith (1995:44) stel die verkennende benadering dit ten doel om 'n bepaalde insig oor 'n bepaalde situasie of fenomeen te verkry en is dit kwalitatief van aard. Hierdie benadering is ook relatief betroubaar, afhangende van die bron en objektiwiteit van die navorser. In hierdie studie het die navorser die universiteitsbestuur, personeel van die Departement Bemarking en Kommunikasie, asook KSB-programbestuurders ondervra met betrekking tot hul sienings oor die onderwerp, sodat verskillende sienings omtrent die onderwerp verkry kon word. Die komponente waarvolgens die studie uitgevoer is, is soos volg:

Die eerste komponent van hierdie studie, het bestaan uit 'n teoretiese agtergrond, wat gebaseer is op 'n literatuurstudie omtrent die bestuur van kommunikasie met belangegroepe en verantwoordelikhede wat organisasies in ontwikkelende lande teenoor belangegroepe het. Die doel van die literatuurstudie is volgens Daymon en Holloway (2002:35) om as 'n basis vir die navorsing te dien en het in hierdie studie aanleiding gegee tot spesifieke teoretiese stellings.

Die tweede en derde komponent van hierdie studie was empiries van aard. Die tweede komponent het bestaan uit die samestelling van 'n onderhoudskedule, wat tydens semi-gestruktureerde onderhoude gebruik is. 'n Semi-gestruktureerde vraelys is na aanleiding van spesifieke teoretiese stellings saamgestel, sodat voldoende inligting oor die strategiese kommunikasiebestuur van die NWU se KSB-programme, ingesamel kon word.

Die derde komponent van hierdie studie het uit semi-gestruktureerde onderhoude met sleutelpersone soos mnr. Desmond Phuti, wat verantwoordelik is vir alle publikasies aan die universiteit, mnr Martiens Masiea, mnr. Chris Windell, fondswerwer van NWU en bestuurslede van die universiteit ingesluit. Onderhoude met bogenoemde persone het tot onderhoude met ander persone gelei wat betrokke is by die bestuur van spesifieke KSB-programme. Beleidsdokumente, brosjures en webblaaie oor die toepassing en bestuur van gemeenskapsdiens programme aan die universiteit is ook bestudeer om inligting te verkry oor hoe kommunikasie met belangegroepe bestuur word.

Die vierde komponent van die studie het bestaan uit die verwerking van die inligting wat tydens onderhoude ingesamel is en het die transkribering en ontleding van onderhoude ingesluit. Die inligting wat tydens onderhoude ingesamel is, is in hierdie komponent met

teoretiese stellings vergelyk en bespreek, waarna daar tot die gevolgtrekkings in die laaste hoofstuk gekom is.

1.9 SLOT

Die NWU behoort, net soos ander universiteite,'n rol in die ontwikkeling van die Suid-Afrikaanse gemeenskap. te speel. Dit is ook belangrik dat hierdie taak nie sonder die insette van belangegroepe uitgevoer kan word nie, aangesien dit juis hulle belange is, waarna die NWU deur middel van KSB-programme behoort om te sien. Hierdie studie het beoog om te bepaal hoe strategiese kommunikasiebestuur in die korporatiewe sosiale betrokkenheidsprogramme van die NWU toegepas word.

Soos in afdeling 1.8 beskryf is, bestaan die skripsie uit verskillende komponente, waarvan die opvolgende hoofstuk die eerste komponent uitmaak. Hoofstuk 2 omvat vervolgens 'n teoretiese agtergrond oor die belangegroep-benadering, kritiese teorie perspektief en wyses waarop kommunikasie met belangegroepe strategies bestuur behoort te word. Hierdie hoofstuk sluit ook spesifiek teoretiese stellings in, wat in die tweede komponent van die studie geformuleer is. Hoofstuk drie dien as 'n teoretiese agtergrond oor die KSB-programme van die NWU, terwyl die metodes wat vir data-insameling gebruik is, in hoofstuk vier bespreek word. Data wat tydens die verloop van die studie ingesamel is, word breedvoerig in hoofstuk vyf bespreek. Gevolgtrekkings wat op grond van die beskikbare data gemaak is word in hoofstuk ses uiteengesit waarna die skripsie afgesluit word met aanbevelings wat gebruik kan word vir die strategiese kommunikasiebestuur van KSB-programme aan die NWU.

HOOFSTUK 2: Die belangegroep-benadering en die toepassing daarvan in die ontwikkelende konteks van Suid-Afrika

2.1 INLEIDING

"To survive in the economic jungle, an organisation must win the loyalty of all key stakeholder groups, not only its shareholders. Loyalty is bound to go towards whichever organisation offers the most current value and commitment to future value for all their stakeholders" (Steyn & Puth, 2003:190).

In die 21 ste eeu kom 'n toenemende besef voor dat sommige van die sienings en bestuurswyses waarvolgnes organisasies in die verlede bestuur is, in die toekoms nie meer volhoubaar sal wees nie (Verwey,1998:1; Steyn, 2003a:1; Rhodes, 2004:1; Freeman, 1984:5-6). Waar die klem voorheen op die bereiking van finansiële doelwitte en verhoudings met aandeelhouers geplaas is, word dit tans al hoe belangriker om aandag te skenk aan aspekte soos sosiale investering en verhoudings met verskillende belangegroepe (Freeman, 1984:27; Frederick, Post & Davis, 1992:9; Verwey,1998:1-2; Rhodes, 2004:1; Steyn, 2003a:1, Steyn, 2002b:58; Laschinger, 2004:70). Anders as in die verlede waar filantropiese dade of korporatiewe investering van die kernbesigheid van organisasies geskei is en dit nie nodig was vir die voortbestaan van die organisasie nie, is die sosiale impak wat organisasies op die gemeenskap het nou van net soveel belang as finansiële sukses wanneer verbruikers hul persepsie oor die organisasie vorm (Fiorina, in Kotler & Lee, 2005:1; France, 2000; Laschinger, 2004:70). Quinten Alexander (in France, 2000), besturende direkteur van Addison, is van mening dat die dae toe organisasies net op hul verhoudings met aandeelhouers gekonsentreer het, verby is, en dat indien organisasies suksesvol wil wees, hulle van dialoog gebruik behoort te maak om op 'n effektiewe wyse met 'n verskeidenheid belangegroepe asook personeel van die organisasie te kommunikeer.

Die klem is dus voorheen op finansiële doelwitte geplaas, terwyl die *triple bottom-line* tans in toenemende mate belangrik word. Dit impliseer dat finansiële aspekte nie meer alleen sentraal in die organisasie se besluite staan nie, maar dat sosiale, politieke, omgewings- en etiese kwessies ook nou van strategiese belang is. Organisasies is tans besig om te besef dat innoverende bestuurswyses nodig sal wees om mededingende voordele bo ander organisasies te verkry. Hierdie bestuurswyses sal inhou dat sosiale en omgewingskwessies van die begin af met die organisasiestrategie geïntegreer moet word, eerder as om dit as iets bykomstig of afsonderlik van die organisasie te bestuur

(Fiorina, in Kotler & Lee, 2005:1, King II, 2002b:98). Waar organisasies tradisioneel slegs op die bereiking van finansiële doelwitte van aandeelhouers gefokus het (en dit steeds meriete inhou), behoort moeilike sosiale, openbare en etiese kwessies nou strategies in die belang van ander belangegroepe (verskaffers, eienaars, werknemers, die regering, buitelandse kompetisie, omgewingkundiges, verbruikersaktiviste en voorheen benadeelde groepe) bestuur te word (Strudivant & Vernon-Wortzwl 1990:4;8; Steyn, 2002a:5). Die omgewing waarin die organisasie funksioneer, kan dus gekonseptualiseer word as 'n groepering van belangegroepe (Steyn, 2002a:8). Anders as in die verlede, mag bestuur nie meer die belange van groepe in die eksterne omgewing ontken nie, maar behoort verhoudinge met hierdie groepe heroorweeg te word omdat die organisasie se reputasie andersins in die gedrang kan kom (Freeman, 1984:27; Frederick *et al.*, 1992:9; Verwey,1998:1-2; Rhodes, 2004:1; Steyn, 2003a:1, France, 2000; Steyn, 2002b:59).

In die huidige besigheidsparadigma word daar ook meer aandag geskenk aan risiko's wat met reputasie verband hou as aan operasionele, produk- of strategiese risiko's. Hierdie paradigma word gekenmerk deur korporatiewe selfbeheer en korporatiewe verantwoordelikheid, omdat regeringsregulasies en magte in die mark nie meer voldoende is om sosiale orde te handhaaf nie (Rhodes, 2004:1; Holström, in Steyn, 2003a:1). Legitimiteit of 'n "lisensie om te funksioneer" word dus al hoe belangriker in 'n era waar korporatiewe en regeringsinstansies kwessies in die verlede nie na behore bestuur het nie en organisasies gebuk gaan onder persepsies dat leiers selfvoldaan is, bestuur gulsig is en nie besorg is oor die langtermynwelstand van hul werknemers nie (Rhodes, 2004:1; Register & Larkin, 2002:7; Steyn, 2003a:1). Dit impliseer dat organisasies se voortbestaan nou afhanklik is van die legitimiteit wat dit in die oë van belangegroepe geniet (Freeman, 1984:27; Frederick *et al.*, 1992:9; Verwey,1998:1-2; Rhodes, 2004:1; Steyn, 2003a:1). Die uitdaging van belangegroep-bestuur is om primêre belangegroepe te identifiseer, hulle te help om hul doelwitte te bereik en terselfdertyd ook aan te pas by die behoeftes van die organisasie en ander belangegroepe in die gemeenskap sodat 'n wen-wen-situasie bereik kan word. Dit sluit in dat daar op 'n etiese wyse met belangegroepe omgegaan behoort te word (Carroll, 1996:81, Steyn, 2003a:13; Steyn, 2002b:58). 'n Goeie korporatiewe reputasie is daarvan afhanklik dat belangegroepe gelukkig moet wees en die organisasie moet vertrou (Steyn, 2003a:1). 'n Ander belangrike uitdaging is om die denkwyses van bestuur te verander sodat hulle sal besef dat samewerkende verhoudings met belangegroepe kan lei tot die generering van 'n verskeidenheid insigte, wat op hul beurt lei tot waardeskepping en welstand (Halal, 2000:11; Steyn, 2002a:5; Steyn, 2003a:7).

Hierdie hoofstuk bespreek die belangegroep-benadering en die verantwoordelikhede wat organisasies in ontwikkelende lande teenoor belangegroepe dra. Hierdie verantwoordelikhede sal ook met betrekking tot die strategiese kommunikasiebestuur van KSI-programme van die organisasie bespreek word.

2.2 DIE BELANGEGROEP-BENADERING

2.2.1 Die ontstaan van die belangegroep-benadering

2.2.1.1 Historiese konteks van die belangegroep-benadering

Die ontwikkeling van die belangegroep-konsep verloop parallel met die evolusie van die besigheidsektor en het bestaan uit verskillende opvattings, naamlik die produksiebeskouing, die bestuursmatige beskouing en die belangegroep-beskouing van die besigheidsektor. Die **produksiebeskouing**, is gekenmerk deur 'n wins-georiënteerde benadering wat tydens die Industriële Era (1900-1950) ontstaan het. Hierdie beskouing van die besigheidsektor het bepaal dat bestuurders moreel daarvoor verantwoordelik was om in die belang van aandeelhouers op te tree. Dit het geïmpliseer dat bestuurders soveel geld as moontlik vir aandeelhouers moes inwin en dit staan bekend as die aandeelhouer-teorie (Freeman, 1984:6; Hendry, 2001:161-162; Steyn, 2002b:50; Steyn, 2002a:5). Milton Friedman was een van die vernaamste voorstanders van die aandeelhouer-teorie, en volgens hom het die organisasie net een verantwoordelikheid gehad, naamlik om winste te vergroot (wat ook deur die regstelsel afgedwing kon word). "*The business of business is business.*" (Friedman,1961:16.) Friedman was gekant teen konsepte rakende die sosiale verantwoordelikheid van organisasies en het belangegroepe bloot gesien as dié groepe wat die organisasie van hulpbronne voorsien of produkte en dienste van die organisasie koop (Carroll, 1996:74; Freeman, 1984:5-6; Steyn, 2002b:50 ; Hendry, 2001:161-162; Friedman, 1961:16).

Namate organisasies met verloop van tyd uitgebrei het, het daar 'n skeiding tussen eienaarskap en beheer van organisasies ontstaan wat gelei het tot die besef dat sukses van interaksie met belanghebbende groepe afhanklik is (Carroll, 1996:74; Freeman, 1984:5). Die sosialeverantwoordelikheids-benadering het gedurende die sestigerjare van die twintigste eeu of Neo-Industriële era ontstaan waarin organisasies as 'n rolspeler in die omgewing gesien is (Steyn, 2002a:2). Dit het gelei tot die **bestuursmatige beskouing** waarin die bestuur van organisasies verplig was om hul denke oor die besigheidsektor en verskillende verhoudings met belangegroepe te verander (Carroll, 1996:74; Freeman, 1984:5). Dit het tot gevolg gehad dat organisasies daarvoor verantwoordelik was om op die sosiale druk en aansprake van belangegroepe te

reageer, terwyl die bestuur van belangegroepe meer in 'n morele, etiese en sosiaal verantwoordelike lig beskou is. In die vroeë tagtigerjare van die twintigste eeu was daar 'n verdere verandering in bestuursbenaderings wat bepaal het dat organisasies verantwoordelik behoort te wees ten opsigte van die wyse waarop hulle sosiale kwessies wat met die organisasies verband hou, bestuur (Steyn, 2002a:3; Steyn, 2002b:51). Hierdie benadering staan bekend as die sosiaal responsiewe benadering en behels die volgende aspekte:

- Sosiale verpligting wat die organisasie se reaksie op die druk van belangegroepe, of wetlike beperkinge, beskryf.
- Sosiale verantwoordelikheid wat impliseer dat organisatoriese gedrag by heersende sosiale norme, waardes en verwagtinge moet aanpas.
- Sosiale responsiwiteit wat nie op die wyse waarop organisasies behoort op te tree konsentreer nie, maar op wat die rol van die organisasie in die langtermyn behoort te wees (Sethi, in Carrol, 1996:44).

Die korporatiewe sosialeprestasie-benadering het ontstaan nadat daar gedurende die tagtiger- en negentigerjare van die twintigste eeu gepoog is om sosiale en etiese kwessies meer pragmaties te maak. Hierdie benadering het gefokus op wat organisasies in staat was om te bereik, soos die spesifisering van die organisasie se verantwoordelikhede, die aanwend van 'n spesifieke benadering tot responsiwiteit en die identifisering van die kwessies van belangegroepe in die omgewing waarin die organisasie funksioneer (Steyn, 2002a:3). Carrol (1996:48-50) se sosialeprestasie-model het aangetoon dat ekonomiese prestasie nie van sosiale verantwoordelikheid geskei kan word nie, maar dat ekonomiese konsepte met 'n sosialeprestasie-raamwerk geïntegreer kan word. Hierdie model het etiese en filantropiese verwagtinge binne 'n rasionele, ekonomiese en wetlike raamwerk geplaas om bestuurders te help om sistematies groot belangegroep-kwessies deur te werk (Carrol, 1996:48-50; Steyn, 2002a:3). Clarkson (1995:103) het bepaal dat dit nie eintlik sosiale verantwoordelikheidskwessies is, waarop die organisasie behoort te reageer nie, maar belangegroep-kwessies, aangesien daar geen kwessies sonder die betrokkenheid van belangegroepe is nie. Die resultaat hiervan was die **belangegroep-beskouing** wat tot gevolg gehad het dat bestuur weereens hul denke moes vernuwe, omdat hulle moes besef dat belangegroepe nie alleen uit die groepe bestaan wat hulle as belangegroepe sien nie, maar ook uit groepe wat self dink dat hulle belang in die organisasie het en die funksionering van die organisasie kan beïnvloed (Freeman, 1984:45,48; Steyn, 2002a:3).

2.2.1.2 Sleutelfigure in die onwikkeling van die normatiewe belangegroep-benadering

Die sleutelfiguur in die ontwikkeling van die belangegroep-benadering was R. Edward Freeman, wat in die vroeë tagtigerjare van die twintigste eeu 'n strategiese bestuursproses vir die bestuur van belangegroepe ontwikkel het (Freeman, 1984; Hendry, 2001:162). In die laat-tagtigerjare van die twintigste eeu het Freeman saam met verskeie medewerkers soos Daniel R. Gilbert en William M. Evan gewerk om sy vroegste idees in 'n normatiewe belangegroep-benadering om te skep. Die mees invloedryke bydraes was twee artikels wat hy saam met Evan geskryf het. Hierdie artikels is onder andere ook later jare verder deur Robert Phillips ontwikkel (Philips, 1997, in Hendry, 2001:162; Freeman, 1984). Ander belangrike bydraes is gelewer deur Norman Bowie, Thomas Donaldson en Lee E. Preston, wat probeer het om die belangegroep-benadering op eiendomsregte toe te pas (Hendry, 2001:162). Ten spyte van hierdie vordering het die teorie baie kommentaar van kritici soos Goodpaster (1991); Friedman (1961); Argenti (1997) en Marcoux (2003) ontvang.

2.2.2 Bestuursbeginsels en die aard van die belangegroep-benadering

2.2.2.1 Beginsels vir die bestuur van belangegroepe

Die belangegroep-konsep hou verband met verhoudings wat tussen organisasies en groepe in die eksterne omgewing bestaan. Dit sluit organisatoriese bestuur, etiek en strategie in en word van ander teorieë onderskei omdat moraliteit en waardes as die sentrale kenmerk in die bestuur van organisasies aangespreek word (Phillips, Freeman & Wicks, 2003:481, Freeman & Phillips, 2002:333). Goodijk (2000:307) se pleidooi vir die gebruik van die belangegroep-benadering en betrokkenheid van belangegroepe by bestuursbesluite is gebaseer op die beginsels vir goeie bestuur, en sluit in:

- Konsultasie in besluitneming
- 'n Wye en verantwoordelike gewig van belange
- Die opweeg van mag en kompetisie van idees
- 'n Sekere minimum balans van die mag in verhoudings
- Oop dialoog en deurlopende terugvoer
- Die vermoë en mag om te leer, wat ook aanpasbaarheid en buigsaamheid tot gevolg het
- Nie alleen korttermyn-probleemoplossing nie, maar ook langtermyn-oriëntasie

- Toewyding
- Wedersydse verantwoordelikheid
- Gemeenskapslegitimiteit
- Visies en waardes wat op debatte gebaseer is
- Die meet van prestasie en etiese uitvoering van oudits.

'n Meer moderne beskouing van die belangegroebenadering is die korporatiewe-gemeenskapsbenadering. Volgens hierdie benadering behoort belangegroepe die vermoë te hê om deel te neem aan die besluitnemingsproses en word belangegroepe as vennote in die organisasie beskou. Die redenasie is dat belangegroepe hulle meer sal toewy aan die organisasie indien hulle by besluite van die organisasie betrek word en waarde aan die organisasie toevoeg (Goodjik, 2000:307; Freeman, 1984:27; Freeman & Liedtka, 1997:287; Rod & Paliwoda, 2003:280; Steyn & Puth, 2003:186; Frederick *et al.*, 1992:9; Carrol, 1996:81). Belangegroepe kan dus betrek word by die beplanning en implementering van KSI-programme, sodat hulle met die bestuur kan saamwerk om sosiale kwessies in die gemeenskap op te los, terwyl hulle terselfdertyd tot winsgewendheid van die organisasie bydra. Dit kan egter inhou dat belangegroepe die organisasie verantwoordelik kan hou vir strategiese keuses, investering, herorganisering en dividendbeleide wat neergelê word (Goodjik, 2000:307). Die korporatiewe gemeenskapsbenadering is dus op 'n tweerigtingverhouding tussen die organisasie en sy belangegroepe gebaseer waarin die voordele wat elke groep geniet, gemeet word aan die insette wat gelewer word. Hierdie verhoudings met belangegroepe word dus nie vanuit 'n sosiale verantwoordelikheidsoogpunt bestuur nie, maar vanuit 'n ekonomiese bestuursoogpunt waaruit die organisasie mededingende voordele verkry (Halal, 2000:10; Steyn 2002a:5-6).

Freeman (1999:234; 1951:48) meen dat 'n strategiese benadering tot die bestuur van belangegroepe op 'n instrumentele basis gegrond is, wat beteken dat indien organisasies effektief wil wees, hulle aandag moet skenk aan die verhoudings met belangegroepe wat 'n effek op die organisasies kan hê, of daardeur geaffekteer kan word. Die belangegroep-benadering handel daaroor dat organisasies self verantwoordelik is vir die sukses waarmee verhoudings met belangegroepe bestuur word (Freeman & Phillips, 2002:333). Sosiale verantwoordelikheid behoort die kern van skakelwerk met belangegroepe uit te maak omdat dit die konflik tussen die organisatoriese bestuurswyse en belangegroepe se persepsies van hoe die organisasie veronderstel is om sosiale verantwoordelikheid toe te pas, sal voorkom en oplos (Holström, in Steyn, 2003b:5). Sosiale verantwoordelikheid kan ook as 'n simboliese

medium vir skakelwerk beskou word. 'n Mens sou dus kon sê dat alhoewel sosiale verantwoordelikheid (in die korporatiewe-gemeenskapsbenadering) nie die doel van verhoudings met belangegroepe is nie, dit 'n belangrike komponent daarvan sal uitmaak vanweë die vertroue wat dit by belangegroepe inboesem (Rodes, 2004:2; Gillis & Spring, 2001; Rossouw, 2002:409; Burton, 2002:22; Holström, in Steyn, 2003a:1). Verhoudings met belangegroepe is egter nie staties nie. Dit is dinamies vanweë die feit dat die persepsies van belangegroepe ten opsigte van die organisasie voortdurend kan verander (Schoonraad, 2000:75; Freeman, 1984:35). Dit stem ooreen met die situasieteorie rakende skakelwerk wat bepaal dat openbare of belangegroepe kom en gaan, afhangende van wat hulle reaksies is op dit wat die organisasie doen (Grunig & Hunt,1984:147; Schoonraad, 2000:75). Anders as in baie ander teorieë oor strategiese bestuur, bespreek die belangegroep-benadering nie slegs die samewerking met belangegroepe nie, maar ook wyses om dit te bewerkstellig. Hierdie benadering fokus ook meer op die belange en welstand van sekere nie-aandeelhouers as op wyses om die rykdom van aandeelhouers te vergroot (Phillips, Freeman & Wicks, 2003:481).

Spesifieke teoretiese stelling 1

Die langtermynoorlewing van die organisasie word bepaal deur die sukses van die verhoudings wat tussen die organisasie en sy belangegroepe bestaan, terwyl die sukses van die verhoudings wat tussen die organisasie en sy belangegroepe bestaan, bepaal sal word deur die legitimiteit en vertroue wat die organisasie by belangegroepe inboesem, deur hulle byvoorbeeld by die ontwikkeling en bestuur van KSI-programme te betrek.

2.2.2.2 Wanopvattings: Die belangegroep-benadering vs die aandeelhouer-benadering

Freeman (1994:413) is van mening dat die belangegroep-benadering te lank teen die aandeelhouer-teorie opgeweeg is en te veel teoretici al probeer het om te bewys dat die belangegroep-benadering beter is as die aandeelhouer-teorie. Die voortdurende stryd tussen die belangegroep-benadering en aandeelhouer-teorie het ontstaan omdat talle besigheidskole die diskoerse van besigheid en etiek van mekaar probeer skei, wat aanleiding gee tot die **Verdelingstelling**. Die **Verdelingstelling** skei etiek van besigheid, sodat *x* 'n besigheidsbesluit kan wees wat geensins verband hou met etiek nie, terwyl *x* terselfdertyd 'n morele besluit kan wees wat niks met besigheid te make het nie (Freeman, 1994:412; Freeman, 2000:172).

Benewens die **Verdelingstelling** bestaan daar ook die **Verantwoordelikheidstelling.** Die **Verantwoordelikheidstelling** is gegrond op die beginsel dat basiese etiek bepaal dat die meeste mense, meestal verantwoordelikheid wil aanvaar vir die effek wat hul optrede op ander mense het. Die **Verdelingstelling** en **Verantwoordelikheidstelling** is dus duidelik teenstrydig, wat beteken dat dit nie gelyktydig in diskoerse oor besigheid en kapitalisme gebruik kan word nie. Volgens Freeman (1994:412) sal saketransaksies altyd gekritiseer word wanneer die diskoerse oor besigheid en etiek van mekaar geskei word. Goodpaster (1991:57-73) se belangegroep-paradoks is 'n klassieke voorbeeld hiervan. Die paradoks word ontleen aan Goodpaster (1991:57-73) se multifidusiêre benadering wat bepaal dat die bestuur van 'n organisasie strategiese verantwoordelikheid teenoor aandeelhouers het (besigheid sonder etiek), terwyl bestuur terselfdertyd 'n morele verantwoordelikheid (etiek sonder besigheid) teenoor belangegroepe het. Goodpaster (1991:57-73) probeer die "paradoks" oplos deur die belangegroep-sintesebenadering wat bepaal dat fidusiêre verhoudinge tussen bestuur en aandeelhouers bestaan, terwyl hulle slegs morele verantwoordelikheid teenoor ander belangegroepe dra. Freeman (1994:410) meen egter dat daar geen paradoks bestaan nie, omdat bestuur onder 'n morele verpligting staan om fidusiêre verhoudings met alle belangegroepe (ook aandeelhouers) te hê. Hierdie onderskeid tussen fidusiêre verantwoordelikheid teenoor aandeelhouers en morele verantwoordelikheid teenoor ander belangegroepe regverdig volgens Freeman (1994:411) morele immuniteit en verteenwoordig 'n vorm van die Verdelingstelling.

Die beginsel "**Maak dit op namate jy vorder**" kan in hierdie situasie beskryf word, omdat redenasies altyd oor die teenstrydigheid van etiek en besigheid gevoer sal kan word. Goodpaster (1991:57-73) se benadering ten opsigte van die verskillende verhoudings wat tussen die organisasie en verskillende belangegroepe bestaan, hou ook verband met Mitchell, Agle en Wood (1997) se benadering oor die mag waaroor verskillende belangegroepe beskik. Teorieë oor die hoeveelheid mag waaroor belangegroepe beskik, beskryf dan ook die beginsel: **Wie regtig saak maak**. Die hele doel van die belangegroep-benadering is dus om die Verdelingstelling te ontken en die beginsel "**Maak dit op namate jy vorder"** te verwerp en dit naas die beginsel **Wie regtig saak maak,** te plaas.

As die **Verdelingstelling** verwerp word, maak dit nie meer saak of 'n teorie morele inhoud het of nie, maar is die aard van die inhoud van belang (Freeman, 1994:413). Die belangegroep-benadering kan dus aanleiding gee tot verskeie "teorieë" wat elk 'n normatiewe kern besit en gekoppel is aan die wyse waarop organisasies beheer behoort

te word en hoedat bestuurders behoort op te tree. Anders as Jones (1995), wat die klem op instrumentaliteit plaas, en Jones en Wicks (1999) wat die normatiewe en empiriese eienskappe van die belangegroep-benadering in mekaar opneem, is normatiewe kerne volgens Freeman (1999:235) altyd afhanklik van instrumentaliteit. Die normatiewe, beskrywende en instrumentele funksies van die belangegroep-benadering (soos beskryf deur Donaldson en Preston, 1995) asook die metaforiese funksie (toegevoeg deur Freeman,1994) kan in verskillende politieke omstandighede saamgevoeg word om aanleiding te gee tot 'n verskeidenheid belangegroep-teorieë of narratiewe (Freeman, 1994:413; Trevino & Weaver, 1994:120; Reed, 2002:170). "Belangegroep-teorie" is dus in effek 'n genre van verhale oor hoe ons beter kan lewe (Freeman, 1994:413;Freeman, 1999: 234).

Freeman (2000:174) meen dat die oplossing vir die voordurende stryd tussen etiek en besigheid in Donaldson en Preston (1997) se teorie vervat word, aangesien die belangegroep-benadering eintlik bestuursmatig is. Dit is volgens Freeman (2000:173) ironies dat Donaldson en Preston (1997) se benadering so dikwels verkeerd geïnterpreteer word, deurdat gesê word dat die belangegroep-benadering verskillende beskrywende, instrumentele en normatiewe funksies beskik wat afsonderlik toegepas word.

Volgens Donaldson en Preston (1997) behels die beskrywende funksie van die belangegroep-benadering dit wat die organisasie of maatskappy is. In die beskrywende funksie word die organisasie as 'n samestelling van kompeterende belange gesien wat bestuur help om 'n beter begrip te kry van hoe die organisasie funksioneer. Die instrumentele funksie kan gebruik word om verbande te skep tussen die praktyk van belangegroep-bestuur en die bereiking van korporatiewe doelwitte en handel daaroor dat die praktisering van effektiewe belangegroep-bestuur, tot die bereiking van doelwitte sal lei[5].

Die normatiewe funksie identifiseer belangegroepe volgens hul belang by die organisasie, afgesien van die organisasie se belang by hulle. Dit hou in dat die belange van belangegroepe intrinsieke waarde besit, ongeag hul instrumentele waarde vir bestuur (Donaldson & Preston, 1995).

[5] Sien ook (2.2.2.4) en vergelyk hierdie eienskap met Grunig, J.E. se tweerigting-simmetriese model en vereistes vir uitnemende skakelwerk.

Volgens Freeman (2000:173) behoort bogenoemde funksies in die lig van Donaldson en Preston (1997) se vierde funksie, naamlik bestuursmatigheid, verstaan te word. Volgens die vierde funksie is die belangegroep-benadering bestuursmatig, omdat dit die oorsaak-en-gevolg-verhoudings voorspel en houdings, strukture en praktyke voorstel wat in die bestuur van belangegroepe gebruik behoort te word (Donaldson & Preston 1995:67; Freeman, 2000:173). Bestuursmatigheid hou in dat die organisasie aandag aan die belange van alle relevante belangegroepe moet skenk wanneer organisatoriese strukture en algemene beleide ontwikkel word. Dit impliseer egter nie dat alle belangegroepe op dieselfde wyse betrokke moet wees by alle besluite van die organisasie, of dat bestuur die enigste party is wat 'n lokus van korporatiewe beheer het nie (Donaldson en Preston, 1995:67; Freeman, 2000:173).

Freeman (2000:173) is van mening dat hierdie bestuursmatige eienskap van die belangegroep-benadering dit moeilik maak om tussen die presiese normatiewe en empiriese funksies of aansprake te onderskei. Waar normatiewe teorie die gereedskap vir analise en ingeligte bespreking van etiese kwessies voorsien, bied empiriese teorie 'n konseptuele basis vir die bestudering van gewoontes en verhoudings, wat tot veralgemenings oor organisatoriese gedrag kan lei, naamlik om te beskryf, te verduidelik en te voorspel. Die normatiewe en empiriese benaderings kom baie ooreen as dit kom by die basis vir normatiewe- en sosialewetenskap-teorie, alhoewel dit verskil ten opsigte van die riglyne wat vir evaluasie gebruik word. Die aanname kan ook gemaak word dat morele betekenisvolle besigheid en die potensiële konflikte en dubbelsinnighede wat daardeur genereer word 'n probleem vir beide benaderings tot besigheid veroorsaak. 'n Mens sou ook kon sê dat beide normatiewe en sosiale wetenskap in 'n sekere sin 'n empiriese basis het (Trevino & Weaver, 1994:122). Nogtans is die verband tussen die instrumentele en bestuursmatige funksies uiters belangrik by die bestuur van belangegroepe (Freeman, 2000:173).

Spesifieke teoretiese stelling 2

Die belangegroep-benadering behels 'n strategiese bestuursproses vir die ontwikkeling van organisasiestruktuur en beleid. Alle relevante belangegroepe behoort erkenning binne die strategiese bestuursproses te ontvang, alhoewel nie elke belangegroep noodwendig dieselfde mate van aandag hoef te geniet nie. Geïdentifiseerde belangegroepe behoort dus in ag geneem te word of betrek te word gedurende die beplanning van kernbesigheid.

2.2.3 Die bestuur van belangegroepe in 'n kapitalistiese omgewing

In die besige en deurmekaar wêreld van die bestuur van belangegroepe is dit dikwels onmoontlik en onprakties om tussen presiese normatiewe en empiriese aansprake te probeer onderskei, alhoewel daar soms geleenthede sal opduik waarin so 'n onderskeid bruikbaar sal wees (Freeman, 2000:174). Die belangegroep-benadering is van toepassing op die realiteit van die besigheidsektor en verbroude verhoudings wat dikwels tussen die organisasie en groepe soos verbruikers, verskaffers en kompeteerders bestaan. Soos in 2.2.2.2 beskryf, behoort die belangegroep-benadering as bestuursmatig gesien te word, wanneer dit op waardeskepping, handel en die besigheidsektor toegepas word (Freeman, 2000:173-174). Die belangegroep-benadering het te make met waardeskepping en handel, wat impliseer dat dit kapitalisties is indien dit binne 'n kapitalistiese omgewing toegepas word (Freeman, 2000:175).

Wanneer die belangegroep-benadering in 'n kapitalistiese omgewing toegepas word, bied bestuursmatigheid 'n oplossing vir die voortdurende stryd tussen besigheid en etiek en word daar nie alleen weggedoen met die Verdelingstelling nie, maar word geen onderskeid tussen normatiewe, beskrywende en instrumentele funksies van die belangegroep-benadering getref nie. Die beginsel van kapitalisme word ook heroorweeg sodat belangegroep-kapitalisme beoefen kan word (Freeman, 2000:175). Belangegroep-kapitalisme vermy nie alleen baie van die probleme van algemene kapitalisme nie, maar kan binne 'n etiese konteks funksioneer. Belangegroep-kapitalisme kan gedefinieer word as 'n generiese narratief oor waardeskepping en handel (Freeman, 2000:176; Schoonraad, 2000:73). Belangegroep-kapitalisme laat geen ruimte vir beskrywende konstrukte, empiriese studies of normatiewe basisse nie, maar bestaan uit narratiewe en dele van narratiewe wat beskrywend is van wie ons is en aan ons beskryf hoe ons beter kan lewe (Freeman, 2000:176). Freeman (1994) se proses vir die bestuur van belangegroep is deur Freeman en Liedtka (1997) verfyn, waarin hulle vier normatiewe beginsels vir belangegroep-kapitalisme bespreek. Hierdie beginsels dra volgens Rod en Paliwoda (2003:280) by tot die suksesvolle bestuur van belangegroepe in 'n kapitalistiese omgewing. Hierdie beginsels is soos volg:

- *Belangegroep-samewerking*

Waarde word geskep wanneer belangegroepe hul behoeftes en belange deur middel van samewerking kan bevredig (Rod & Paliwoda, 2003:280; Freeman & Liedtka, 1997:287, Freeman 2000:11). Anders as deur die Verdelingstelling bepaal, word aandeelhouers nie as die belangrikste belangegroep beskou nie, en is die ondersteuning van elke ander belangegroep nodig sodat die organisasie sukses kan behaal. Samewerking tussen belangegroepe is voordelig in 'n kapitalistiese omgewing, omdat entrepreneurs en bestuurders kan saamwerk om ooreenkomste en verhoudings tussen verbruikers, verskaffers, werknemers en finansiers te bewerkstellig. Samewerking tussen belangegroepe is dus daarop gebaseer dat die organisasie 'n "suiweringshuis" vorm, waar verskillende belangegroepe gesamentlik hul behoeftes kan vervul (Freeman, 2000:177; Freeman & Liedtka, 1997:287).

- *Kompleksiteit*

Hierdie beginsel bepaal dat individue binne verskillende belangegroepe kompleks is en vanuit verskillende waardestelsels optree. Talle van hierdie waardes word gesamentlik bepaal en gedeel, en lei tot die innovasie van produkte en dienste wat die gemeenskap kan bevoordeel. Dit beteken dat kompleksiteit tot die sukses van kapitalisme bydra omdat daar ten spyte van mense se selfsug ook soms in die belang van ander opgetree word. (Freeman, 2000:177; Rod & Paliwoda, 2003:280; Freeman & Liedtka, 1997:287-288).

- *Voortgesette waardeskepping*

Volgens hierdie beginsel is die instansie 'n bron van waardeskepping waar belangegroepe deur waardes gemotiveer word en saamwerk om nuwe bronne te ontwikkel waardeur belangegroepe bevoordeel kan word. Ruimte word ook gelaat vir kreatiwiteit en innovasie (Freeman, 2000:177; Rod & Paliwoda, 2003:280; Freeman & Liedtka, 1997:288). Kreatiwiteit word beskou as die dryfveer van kapitalisme omdat daar 'n voorgesette siklus van waardeskepping sal wees solank een belangegroep 'n ander nie vernietig nie. Voortgesette waardeskepping sal ook die welstand van alle belangegroepe verbeter (Freeman, 2000:177; Rod & Paliwoda, 2003:280; Freeman & Liedtka, 1997:288). Die probleem wat gewoonlik in kapitalisme voorkom, is dat die leier of bestuur van die organisasie dikwels nie oor die vermoë beskik om tussen

vaardighede en beïnvloedingstegnieke en voortgesette interaksie oor die belange en waardes van belangegroepe te onderskei nie. Tydens waardeskepping word 'n analise van die etiek van die organisasie nie van buite gedoen nie, maar van binne, om te bepaal wat die belangegroepe saam probeer bereik en behou sodat daar in hulle behoeftes voorsien kan word (Freeman, 2000:177).

- *Dringende kompetisie*

Dringende kompetisie ontstaan omdat verskeie wyses bestaan waarop belangegroepe die spanning tussen gelyktydige samewerking en kompetisie met ander belangegroepe kan hanteer (Freeman, 2000:177; Rod & Paliwoda, 2003:280; Freeman & Liedtka, 1997:288). Die kenmerk van belangegroep-kapitalisme is dat hierdie groepe die vermoë het om hierdie spanning wat geskep word, te hanteer, en alhoewel kompetisie belangrik is, is dit nie die belangrikste eienskap van belangegroep-kapitalisme nie. Belangegroep-kapitalisme is, soos vroeër bespreek, gekant teen die Verdelingstelling en impliseer dat daar van mense verwag word om waarde te skep en handel te dryf. Die Verantwoordelikheidstelling word sodoende beklemtoon, aangesien algemene regverdigheid en ordentlikheid nie opsygeskuif moet word ter wille van blote saketransaksies nie. Die beginsel *dringende kompetisie* stel voor dat mens die beste gedrag in saketransaksies behoort te verwag (Freeman, 2000:177). Ten spyte van hierdie beginsels is belangegroep-kapitalisme geen wondermiddel nie, aangesien daar altyd sekere persone of belangegroepe sal wees wat probeer om ander te ondermyn, net soos daar korrupte regeringsoffisiere, klerke en professore bestaan. Belangegroep-kapitalisme is dus gebaseer op verwagtinge van die beste wat moontlik gedoen kan word, en nie op die slegste nie. Dit stel 'n hoë standaard en erken die algemene praktiese wêreld van globale besigheid van vandag, terwyl dit van bestuurders geverg word om waarde vir belangegroepe te skep (Freeman, 2000:178).

Spesifieke teoretiese stelling 3

Die normatiewe beginsels samewerking, kompleksiteit, voortgesette waardeskepping en dringende kompetisie, wat binne die verhoudinge tussen verskillende belangegroepe teenwoordig is, maak dit moontlik om belangegroepe suksesvol binne 'n kapitalistiese omgewing te bestuur. Hierdie beginsels behoort verreken te word by die bestuur van kommunikasie met betrekking tot KSI-programme. Kommunikasie oor die KSI-programme kan die ***samewerking*** *van verskillende belangegroepe bevorder, omdat die* ***kompleksiteit*** *van die waardes waaruit belangegroepe optree, aanleiding kan gee tot*

*die ontwikkeling van unieke KSI-programme. Die ontwikkeling van KSI-programme impliseer ook dat **waardeskepping** binne die gemeenskap plaasvind, ten spyte van die **kompetisie** wat moontlik tussen die verskillende behoeftes van belangegroepe kan bestaan.*

2.3 'n KRITIESETEORIE-PERSPEKTIEF OP DIE BELANGEGROEP-BENADERING

2.3.1 Agtergrond van die aard van die kritieseteorie-perspektief

Die kritieseteorie-perspektief op die belangegroep-benadering gaan van die standpunt uit dat tradisionele analises van die besigheidsektor deur 'n wyer politieke en ekonomiese analise aangevul moet word. 'n Wyer ekonomiese en politieke analise sal die organisasie in staat stel om die impak wat die organisasie op die samelewing het, te ontleed. Hierdie analise sal die organisasie lei in besluite en stappe wat geneem behoort te word om te vergoed vir die organisasie se moontlike wanoptrede in die verlede (Reed, 2002:172). Die kritieseteorie-perspektief op die belangegroep-benadering help bestuur om besluite te neem wat korporatiewe prestasie te koppel aan normatiewe verpligtinge wat die organisasie teenoor belangegroepe het. In Suid-Afrika sou 'n organisasie byvoorbeeld bepaal hoe hy gedurende die apartheidsera deel gehad het aan diskriminasie en hoe dit bygedra het tot die ongelykhede wat nou nog tussen swart en wit bestaan. Bestuur sou dan 'n korporatiewe bestuursbesluit kon neem om die korporatiewe sosiale-investeringsprogramme met die organisasiestrategie te integreer sodat die organisasie 'n bydrae kan lewer om bestaande ongelykhede uit te wis. In Suid-Afrika word organisasies volgens wet verplig om SEB (Swart Ekonomiese Bemagtiging) toe te pas sodat ongelykhede verklein kan word (Reed, 2002:172).

Reed (2002) se variasie van die belangegroep-benadering kan in samehang met Freeman (1994) se belangegroep-benadering gebruik word, aangesien Reed (2002), soos Freeman (1994), beskrywende, instrumentele en normatiewe analise in verskillende politieke omstandighede toepas om aanleiding te gee tot verskillende narratiewe oor hoe ons beter kan lewe. Die kritieseteorie-perspektief op die belangegroep-benadering kan ook volgens die funksie van bestuursmatigheid toegepas word. Die kritieseteorie-perspektief op die belangegroep-benadering is bestuursmatig omdat dit, soos Freeman (1994) se variasie van die belangegroep-benadering, die oorsaak en gevolg van verhoudings beskryf en strukture of praktyke voorstel om die bestuursproses van belangegroepe te bevorder. Freeman (1999:235-236) meen ook dat

meer narratiewe nodig is oor hoe ons beter kan lewe. Die kritieseteorie-perspektief op die belangegroep-benadering word in hierdie studie toegepas, omdat die belange van en verhoudinge met alle belangegroepe aangespreek word (sodat waarde tot die organisasie en omstandighede van hierdie groepe toegevoeg kan word) en 'n beter narratief voorgestel kan word vir die optrede van organisasies in 'n post-apartheidsera.

2.3.2 Normatiewebelangegroep-teorie vanuit 'n kritieseteorie-perspektief

2.3.2.1 Die gebruik van normatiewe belange vir die regverdiging van kapitalisme

Die kritiese teorie-perspektief op die belangegroep-benadering staan volgens Reed (2002:173) meer krities teenoor kapitalisme as die benadering van Freeman (1994, 2000). Nogtans is dit so ontwerp dat kapitalisme volgens aanvaarbare normatiewe wyses toegepas kan word. Anders as Freeman (2000), regverdig Reed (2002:173) kapitalisme nie ooreenkomstig die beginsels van samewerking, kompleksiteit en dringende kompetisie nie, maar volgens drie normatiewe belange. Elkeen van hierdie normatiewe belange (gelyke politieke geleenthede, regverdige ekonomiese geleenthede en uniekheid) weerspieël een van die drie basiese gebiede van normatiwiteit (legitimiteit, moraliteit en etiek) en is gebaseer op die belange van 'n spesifieke belangegroep (Reed, 2002:174). (Sien Tabel 1). Hierdie drie bestuursmatige verantwoordelikhede teenoor belangegroepe, naamlik 'n legitieme verpligting om politieke gelykheid te respekteer; 'n morele verpligting om gelyke ekonomiese geleenthede te respekteer en 'n etiese verpligting tot uniekheid, impliseer dat sekere belangegroepe op 'n spesiale wyse hanteer moet word (Reed, 1999:470). Normatiewe belange is gebaseer op die vlak waarop belangegroepe aanspraak kan maak, wat dan ook die verpligtinge teenoor die spesifieke belangegroepe weerspieël (Reed, 2002:174).

2.3.2.2 Verpligtinge van bestuur met betrekking tot verskillende normatiewe aansprake

Die eerste normatiewe aanspraak is die reg wat enige lid in die gemeenskap het om daarop aan te dring dat openbare interaksie volgens legitieme wette gekoördineer moet word. Die belang van *politieke gelykheid* is op legitimiteit gegrond en bepaal dat elke burger die reg het om die norme en beleide van openbare interaksie te beïnvloed (Reed, 1999:468-469; Reed, 2002:175). Die basiese verpligtinge tot legitimiteit is tweeledig, naamlik respek vir legitieme wetgewing en respek vir die noodsaaklike omstandighede vir die generasies van legitieme wetgewing (Reed, 1999:470-471). Dit impliseer dat organisasies politieke gelykheid nie alleen moet toepas omdat dit 'n wet, byvoorbeeld die Wet op Swartbemagtiging (53/2003), is nie, maar ook uit respek vir sy generasie (Reed, 1999:471; Reed, 2002:185). Aansprake wat op die gebied van legitimiteit gemaak word, is uiteraard universeel en hou verband met bestuur se verpligtinge teenoor werknemers, die publiek en ander belangegroepe.

Die tweede normatiewe aanspraak is dat ekonomiese strukture en praktyke 'n veralgemeenbare belang moet weerspieël. Die belang van *gelyke ekonomiese geleenthede* is gegrond op die beginsel dat alle mense die vermoë behoort te hê om hul basiese materiële behoeftes te bevredig. Hierdie belang ontstaan op die gebied van moraliteit en is universeel in omvang. Organisasies wat in 'n kapitalistiese omgewing funksioneer, het dus hoofsaaklik 'n verpligting om so op te tree dat hul optredes die algemene welvaart bevorder sodat alle belangegroepe gelyke ekonomiese geleenthede geniet (Reed, 1999:469; Reed, 2002:174; Freeman, 2000:177; Rod en Paliwoda, 2003:280).

Die derde normatiewe aanspraak is dat lede van die gemeenskap in ooreenkoms met die waardes van hul gekose gemeenskap sal leef (Reed, 2002:175). Die belang van *uniekheid* is gebaseer op die normatiewe gebied van etiek. Hierdie belang berus op die feit dat organisasies die vermoë het om individuele en gemeenskaplike identiteite te ontwikkel en in stand te hou (Reed, 1999:470; Reed, 2002:175). In teenstelling met verpligtinge wat uit vorige belange voortspruit, is die verpligtinge wat uit uniekheid voortspruit besonders. Verpligtinge wat uit uniekheid voortspruit, is afhanklik van die gemeenskap waarin die organisasie funksioneer, die organisasie se begrip van hul eie gedrag in die verlede en die organisasie se verhouding met plaaslike gemeenskappe

(Reed, 1999:470; Reed, 2002:175). In die Suid-Afrikaanse konteks sou die waardes wat in Tabel 1 aangedui word, beteken dat organisasies byvoorbeeld die Afrika-beginsel, *Ubuntu* behoort te aanvaar, wat impliseer dat organisasies net so afhanklik van die gemeenskap is, as die gemeenskap van die organisasie.

Tabel 1: Die normatiewe basis van die aansprake van belangegroepe (Reed, 1999:471).

Relevante Belange	**Normatiewe aanspraak**	**Belang**	**Normatiewe gebied van die belang**	**Belangegroep se status as aanspraak-maker**
Beïnvloedende norme en beleide van openbare interaksie	Openbare interaksie moet volgens legitieme wette gekoördineer word	Politieke gelykheid	Legitimiteit	Publiek
Verkryging van materiële behoeftes, najaag van ekonomiese geleenthede	Ekonomiese strukture en praktyke moet 'n veralgemeenbare belang weerspieël.	Gelyke ekonomiese geleenthede	Moraliteit	Natuurlike mens
Ontwikkeling en volhoubaarheid van individuele en gemeenskaplike Identiteit	Lede van die gemeenskap moet leef in ooreenkomsmet die norme en waardes van hul gekose gemeenskappe	Uniekheid	Etiek	Gemeenskap, Lede van die Gemeenskap

2.3.2.3 Normatiewe verpligtinge teenoor verskillende belangegroepe

Die basiese verpligtinge wat organisasies teenoor belangegroepe het, kan gespesifiseer word met betrekking tot die verhouding wat tussen spesifieke belangegroepe en die organisasie bestaan, asook die normatiewe aansprake wat hulle op die organisasie kan maak. Tabel 2 wys hoe groepe soos verbruikers, kontrakteurs en werknemers van die organisasie byvoorbeeld op regverdige ekonomiese geleenthede kan aanspraak maak, terwyl hulle ook op grond van hul verhoudings en gedeelde waardes met die organisasie, aansprake van uniekheid kan maak (Reed, 2002:176). Dit kom daarop neer dat daar 'n unieke verhouding tussen elkeen van die belangegroepe van die organisasie en die organisasie bestaan, wat beteken dat verskillende belangegroepe verskillende aansprake kan maak, afhangende van die belang en magsposisie wat hulle in die organisasie besit (Reed, 2002:176; Frederick *et al.*, 1992:14). Die magsposisie van

hierdie groepe verwys na die vermoë waaroor belangegroepe beskik om hulpbronne te benut om 'n spesifieke gebeurtenis te laat plaasvind of hul verlangde uitkoms te verseker.

Tabel 2[6]: Verpligtinge van die organisasie teenoor spesifieke belangegroepe (Reed, 2002:179)

Belangegroep	**Basiese belang(e)**	**Spesifieke verpligtinge**
Aandeelhouers	Gelyke ekonomiese geleenthede	Respek vir eienaarskap
Werknemers	Gelyke ekonomiese Geleenthede, uniekheid	Veilige, menslike, nie-diskriminerende werksomgewing met 'n leefbare salaris
Verbruikers (Studente of voornemende studente in konteks van 'n universiteit)	Gelyke ekonomiese geleenthede, uniekheid	Veilige, betroubare goedere en dienste, met kompeterende pryse
Kontrakteurs (Dosente wat op 'n kontraktuele basis aangestel is)	Gelyke ekonomiese geleenthede, uniekheid	Nakoming van kontraktuele verpligtinge; konsiderasie vir die waardesvan die organisasie
Kompeterende instansies of ander universiteite	Gelyke ekonomiese geleenthede	Regverdige kompetisie
Plaaslike gemeenskappe	Uniekheid	Respek vir waardes van die Gemeenskap
Publiek	Politieke gelykheid	Respek vir instansies van Politieke demokrasie

Soos in die volgende bespreking aangedui word, kan hierdie verpligtinge ook van toepassing gemaak word op die bestuur van kommunikasie en belangegroepe binne KSI-programme van die NWU.

In Tabelle 1 en 2 word aangedui dat organisasies 'n legitieme verpligting teenoor die publiek het om hulle van gelyke politieke geleenthede te voorsien (Reed, 1999:471; Reed, 2002:175-185). Soos in 2.3.3.2.2 bespreek word, het die publiek die reg om die norme en beleide van openbare interaksie te beïnvloed. Indien hierdie beginsel op die bestuur van KSI-programme toegepas sou word, sou 'n mens kon sê dat die publiek 'n

[6]Let daarop dat al die belangegroepe wat in Tabel 2 aangedui word, aangepas sal word met betrekking tot die belangegroepe van 'n universiteit. Die NWU is byvoorbeeld nie 'n genoteerde maatskappy nie, wat beteken dat 'n universiteit nie aandeelhouers het nie.

reg het om hulle opinies oor die KSI-programme in die gemeenskap uit te spreek. Die NWU behoort dus die belange van die publiek in ag te neem wanneer KSB-programme ontwikkel word.

Soos in Tabel 1 aangedui word, het organisasies 'n morele verpligting teenoor werknemers, verbruikers, kontrakteurs en kompeterende universiteite en behoort die NWU hierdie belangegroepe *gelyke ekonomiese geleenthede* te gun (Reed, 1999:469; Reed, 2002:174; Freeman, 2000:177; Rod en Paliwoda, 2003:280). Soos in 2.3.2.2 bespreek, behoort alle mense gelyke geleenthede te hê om in hulle materiële behoeftes te kan voorsien en behoort ekonomiese praktyke so bestuur te word dat algemene welvaart bevorder kan word. Dit impliseer dus dat KSI-programme so bestuur moet word dat die welvaart van die belangegroepe van die NWU bevorder kan word.

Aangesien KSI-programme hoofsaaklik op die verbetering van die welstand van histories benadeelde groepe fokus, sou belangegroepe soos swart werknemers, kontrakteurs en verbruikers uit voorheen benadeelde gemeenskappe uitgesonder kon word. Met betrekking tot werknemers behoort die NWU KSB-programme te ontwikkel wat werknemers in staat sal stel om hul vaardighede te verbeter sodat hulle geleenthede kan kry om 'n beter salaris te verdien. Kontrakteurs uit histories benadeelde gemeenskappe kan volgens SEB-beginsels aangestel en by die bestuur van KSB-programme ingesluit word sodat hulle nie alleen 'n gelyke ekonomiese geleentheid verkry betreffende werksgeleenthede nie, maar deel kan hê aan die verbetering van die welstand van gemeenskappe waaruit hulle opgegroei het. Kontraktuele ooreenkomste kan byvoorbeeld insluit dat 'n sekere persentasie van die winste wat uit projekte verdien word, aangewend moet word ter verbetering van die gemeenskap waarin die kontrakteur opgegroei het. Spesiale KSB-programme kan ook ontwikkel word om voornemende studente (uit voorheen benadeelde gemeenskappe) van finansiële steun te voorsien en hulle sodoende 'n gelyke ekonomiese geleentheid te gun om te kan studeer.

Organisasies het ook 'n etiese verpligting tot *uniekheid* teenoor werknemers, verbruikers, kontrakteurs en plaaslike gemeenskappe. Hierdie verpligting het betrekking daarop dat die organisasie die waardes van hul belangegroepe moet respekteer en organisasies dienooreenkomstig behoort te bestuur. In 2.3.2.2 is genoem dat die *Ubuntu*–beginsel in die Suid-Afrikaanse konteks van toepassing sal wees. Afhangende van die belangegroep se verhouding met die Universiteit, sou hulle ook op dienste van die Universiteit waarvoor die Universiteit nie gewoonlik verantwoordelik is nie, kon aanspraak maak (Reed, 2002:177-178). Alhoewel hierdie tipe eise nie wetlik op die

Universiteit afgedwing kan word nie, kan belangegroepe oneindige skade aan die beeld van die Universiteit aanrig indien die Universiteit nie daarop reageer nie (Reed, 2002:177-178; Frederick *et al.*, 1992:14). In die bestuur van KSB-programme sou hierdie beginsel kon impliseer dat die NWU-belange soos werkloosheid en armoede van histories benadeelde belangegroepe soos werknemers en plaaslike gemeenskappe in ag behoort te neem. KSB-programme kan byvoorbeeld ontwikkel word om werkskepping te verbeter wat hierdie belangegroepe in staat sal stel om self 'n verskil aan hul welstand te maak. Intrepreneuskapsvaardighede kan byvoorbeeld vir lede uit die plaaslike gemeenskap geleer word, sodat hulle in staat sal wees om hul eie ondernemings te begin en sodoende ook werksgeleenthede vir ander lede van die gemeenskap te skep.

Spesifieke teoretiese stelling 4

Vanuit 'n kritieseteorie-perspektief het die organisasie drie basiese bestuursmatige verantwoordelikhede teenoor belangegroepe, naamlik:

- *'n legitieme verpligting om politieke gelykheid te respekteer en belangegroepe 'n gelyke kans te gee om hul insette in die ontwikkeling en bestuur van KSI-programme.*
- *'n morele verpligting om gelyke ekonomiese geleenthede te respekteer, wat beteken dat KSI-programme algemene welvaart moet bevorder deur byvoorbeeld opleidingsprogramme vir werknemers aan te bied sodat hulle 'n gelyke kans op bevordering staan of hoër salarisse kan verdien.*
- *'n etiese verpligting tot uniekheid, wat spesiale behandeling van sekere belangegroepe behels en insluit dat die organisasie die waardes van hul gemeenskap moet respekteer.*
- *Die NWU behoort hierdie verantwoordelikhede ook na te kom in hul bestuur van KSB-programme.*

2.3.3 Korporatiewe sosiale verantwoordelikheid teenoor belangegroepe in ontwikkelende lande

In die etiek word dit algemeen aanvaar dat verantwoordelikhede verskil ooreenkomstig onderskeie omstandighede. 'n Kombinasie van veranderende omstandighede en bykomstige normatiewe beginsels (soos beskryf in 2.3.3) kan die korporatiewe verantwoordelikheid van organisasies in ontwikkelende[7] lande so laat toeneem dat hulle uiteindelik verpligtinge teenoor 'n hele reeks belangegroepe het (Reed, 2002:184-187). Die normatiewe aansprake wat in 2.3.2.2 beskryf is, is gewoonlik minder van toepassing op ontwikkelde lande, aangesien verantwoordelike instansies, soos die regering, meer geneig is om hul verpligtinge na te kom, demokratiese prosesse en instansies beter funksioneer en die effek van historiese ongeregtighede minder ernstig is of beter deur die regering hanteer word. As gevolg van probleme wat gemeenskappe in ontwikkelende lande in die politieke, ekonomiese en sosiale sfeer beleef, kan organisasies wat in ontwikkelende lande funksioneer, moontlik groter verpligtinge teenoor belangegroepe hê (Reed, 2002:184-187). Strudivant en Vernon-Wortzel (1990:4) meen dat 'n organisasie wat aan die eise van goeie korporatiewe beheer voldoen, nie alleen tradisionele produk- en mark-gefokusde veranderlikes effektief behoort te bestuur nie, maar ook die sosiale, politieke en wetlike sfere van sy omgewing. Die bestuur van 'n organisasie behoort dus te besef dat die organisasie deel uitmaak van 'n konstant veranderende stelsel waarin goeie verhoudinge met belangegroepe tot langtermyn ekonomiese prestasie en waarde lei (Strudivant & Vernon-Wortzel, 1990:4; Halal, 2000:10; Steyn, 2003a:6)

Die verskille tussen ontwikkelde (eerstewêreld-lande) en ontwikkelende lande (derdewêreld-lande) sal in hierdie afdeling volgens politieke, ekonomiese en sosiale omstandighede bespreek word. Die normatiewe basis vir groter verantwoordelikheid in ontwikkelende lande (met betrekking tot politieke, ekonomiese of sosiale omstandighede) sal ook in elke geval verduidelik word, waarna die implikasies daarvan bespreek sal word. Dit is egter belangrik om daarop te let dat sekere belangegroepe (soos uiteengesit in Tabel 2) belange op meer as een terrein kan beslaan. In so 'n geval

[7] Reed (2002:180) beskryf ontwikkelde lande as demokratiese Westerse of eerstewêreld-lande, terwyl ontwikkelende lande verwys na lande wat in die algemeen minder ontwikkel is as Westerse lande (derdewêreld-lande) met betrekking tot die heersende ekonomiese, politieke en sosiale omstandighede.

sou bestuur verskillende verpligtinge teenoor belangegroepe hê, byvoorbeeld op sosiale, politieke en/of ekonomiese gebied. Swakker ekonomiese markte en 'n gebrek aan geletterdheid kan byvoorbeeld daartoe lei dat 'n organisasie of universiteit 'n ekonomiese verpligting het om werknemers te midde van omstandighede redelike vergoedingspakkette aan te bied. Op sosiale vlak kan 'n universiteit ook verantwoordelik wees daarvoor om werknemers van spesifieke vaardighede te voorsien. Dit is dus duidelik dat bestuur se verantwoordelikheid teenoor sulke groepe verweef is met verskillende omstandighede, wat dit moeilik maak om 'n duidelike onderskeid te tref ten opsigte van die aard van die verantwoordelikheid wat die organisasie in so 'n geval het.

2.3.3.1 Verantwoordelikheid van organisasies in ontwikkelende lande met betrekking tot politieke omstandighede

2.3.3.1.1 Politieke verskille tussen ontwikkelde en ontwikkelende lande

Die volgende basiese verskille bestaan op politieke gebied tussen ontwikkelde en ontwikkelende lande:

In teenstelling met ontwikkelde lande is burgerlike en politieke regte in ontwikkelende lande gewoonlik nie toereikend genoeg in wette gevestig nie en word dit nie doeltreffend deur die regstelsel onderhou nie. In sommige gevalle kan 'n groot deel van die bevolking nie wette nakom nie as gevolg van tekortkominge soos armoede en ongeletterdheid (Amnesty International, in Reed, 2002:182). Alhoewel Suid-Afrika oor 'n goed ontwikkelde regstelsel beskik, bestaan daar wel ooreenkomste in die sosio-ekonomiese probleme in Suid-Afrika en die in ander ontwikkelende lande. Feit is dat 'n groot persentasie van die bevolking onder die broodlyn leef en hierdie probleem hoofsaaklik te wyte is aan werkloosheid en gebrek aan vaardighede (Rockey, 2003:244). Die resultaat hiervan is dan dat hierdie mense hulle tot misdaad soos diefstal wend, omdat dit hul laaste en dikwels enigste uitweg is om in hul materiële behoeftes te kan voorsien. Volgens Rockey (2003:244) het armoede nie alleen 'n uitwerking op die mens op huishoudelike vlak nie, maar beperk dit produktiwiteit en kan dit op nasionale vlak tot groter sosiale koste bydra. Meer geld word byvoorbeeld aan die ontplooiing van polisiebeamptes bestee, omdat misdaad in omstandighede van armoede toeneem. Dit het weer tot gevolg dat meer geld aan regskostes bestee word. Eweneens beïnvloed dit toeristegetalle en buitelandse investering, aangesien daar huiwering bestaan om in lande te investeer waar misdaadsyfers hoog is.

Politieke administratiewe instansies en praktyke in ontwikkelende lande beantwoord meestal nie aan weerbare demokratiese beginsels van die konstitusionele staat nie.

Uiterste gevalle kom ook voor waar geen sodanige instansies of demokratiese prosesse bestaan nie, of wanneer dit deurtrek is van korrupsie in gevalle waar dit wel bestaan (Habermas, in Reed, 2000). Alhoewel Suid-Afrika 'n demokratiese land is, waarin regverdige demokratiese verkiesings plaasvind, vrywaar demokrasie nie die regering of land van korrupsie nie. Verskeie gevalle van korrupsie in die Suid-Afrikaanse regering is al in die verlede openbaar gemaak. Een voorbeeld hiervan is die arrestasie van die voormalige ANC-voorsitter, John Block, wat aangekla is van bedrog en korrupsie wat na bewering gepleeg is gedurende sy ampstydperk as Besturende Hoof van Vervoer in die Noord-Kaap (Sefara, 2005:21).

2.3.3.1.2 Normatiewe basis vir groter verantwoordelikheid in ontwikkelende lande

Die normatiewe beginsel wat korporatiewe sosiale verantwoordelikheid in terme van politieke omstandighede kan vergroot, is die verantwoordelikheid om verpligtinge wat nie deur ander liggame vervul word nie, self te vervul. Die verantwoordelikheid van organisasies vergroot wanneer die regering nie sy verpligtinge met betrekking tot die instel van wette wat die regte en belange van die publiek beskerm, nakom nie. In die kritieseteorie-perspektief op die belangegroep-benadering word normatiewe regverdiging van hierdie beginsel ontleed vanuit die behoefte aan legitimiteit. Soos later in 2.3.3.2.2 bespreek word, moet organisasies "toestemming" of 'n "lisensie" verkry om op 'n kapitalistiese wyse te funksioneer. Hierdie "toestemming" word van die regering of gemeenskap waarin die organisasie funksioneer, verkry, aangesien die organisasie beswaarlik sonder die steun van die regering en gemeenskap kan funksioneer. Indien die regering nie sy verpligtinge nakom nie, word hierdie "toestemming" in twyfel getrek, en het die organisasie 'n plig met betrekking tot legitimiteit om die regering te help om verantwoordelikhede na te kom (Reed, 2002:186). Alhoewel die gebrek aan 'n demokratiese regstelsel na 1994 nie op Suid-Afrika van toepassing is nie, kan organisasies na 1994 steeds die verpligting dra om liggame of regulasies in te stel wat die belange van belangegroepe uit histories benadeelde gemeenskappe beskerm.

2.3.3.1.3 Implikasies vir organisasies wat binne ontwikkelende lande funksioneer

Buitelandse organisasies kan 'n gebrek aan 'n demokratiese regering uitbuit wanneer hulle voordeel trek uit die gebrek aan 'n goed georganiseerde regstelsel. Sekere organisasies en universiteite in SA kon byvoorbeeld voor 1994 voordeel trek uit die ondemokratiese regstelsel en apartheidstelsel. Volgens Reed (2002 187-188) het sulke organisasies 'n verantwoordelikheid teenoor die **publiek** om openbare outonomie te respekteer en te ondersteun en nie voordeel te trek uit gebrekkige regstelsels nie. Dit

geld ook wanneer demokratiese prosesse nie ondersteuning van die publiek bevestig nie. In die Suid-Afrikaanse konteks het histories wit organisasies en universiteite die verantwoordelikheid gehad om die belange van swart gemeenskappe te respekteer, selfs al was dit nie deur demokratiese prosesse ondersteun nie. Dit kan byvoorbeeld gebeur dat, hoewel organisasies die wette van die land nakom, hulle nie in belang van die mense van die land optree nie. Sanksies is byvoorbeeld tydens die apartheidsera teen Suid-Afrika ingestel omdat die buiteland nie met die praktyke van apartheid saamgestem het nie. Die rede hiervoor is dat fondse wat deur die betrokkenheid van buitelandse organisasies gegenereer word, gebruik kan word om openbare outonomie te onderdruk en die regering in staat stel om die behoefte aan 'n voldoende demokratiese stelsel te ignoreer (deur byvoorbeeld nooit 'n einde aan apartheid te maak nie).

Aangesien beide organisasies en universiteite voorheen voordeel kon trek uit die apartheidstelsel, kan daar geredeneer word dat die NWU 'n verantwoordelikheid het om die belange van swart gemeenskappe aan te spreek deur die bestuur van KSB-programme. Die NWU kan byvoorbeeld KSB-programme ontwikkel waarin swart werknemers kan leer wat hulle konstitusionele regte is en hoe hulle deur middel van 'n nasionale verkiesing daartoe kan bydra dat reg geskied. Hierdie opvoeding kan as 'n KSB-program ontwikkel word, sodat werknemers bemagtig kan word om hul eie keuses met betrekking tot politieke kandidate te maak, en nie deur aktivistiese of beïnvloedende groepe oorweldig te word nie.

2.3.3.2 Verantwoordelikheid van organisasies in ontwikkelende lande met betrekking tot ekonomiese omstandighede

2.3.3.2.1 Ekonomiese verskil tussen ontwikkelde en ontwikkelende lande

Ontwikkelende lande is op *ekonomiese* gebied minder ontwikkel as ontwikkelde lande en ondervind meer ekonomiese probleme. Produk- en verbruikersmarkte, finansiële markte, personeel- en werkersmarkte is minder kompeterend van aard en worstel om die stabiliteit van ekonomiese markte in ontwikkelde lande te bereik. Die minder kompeterende aard van hierdie markte word weerspieël in hoër vlakke van werkloosheid, laer vlakke van aandeelhouers en 'n groter oorheersing van organisasies wat jare lank reeds deur dieselfde familie bestuur is. Hierdie organisasies het histories hul ondernemings sonder die hulp van buitelandse aandeelhouers bestuur. Wanneer buitelandse aandeelhouers dan in die land kom en met groot moondhede saamsmelt, word kleiner organisasies wat deur families bestuur is uit die mark gedwing. Aan die

ander kant kan groot maatskappye ook ten gunste daarvan wees om aandeelhouers van die moedermaatskappy oorsee te hê. Die ekonomie van 'n ontwikkelende land is baie meer hulpbron-georiënteerd vergeleke met die ekonomie van 'n ontwikkelde land, wat uiteraard industrieel is (Singh, in Reed, 2002:181).

Anders as in die meeste ontwikkelende lande, het Suid-Afrika 'n baie kompeterende mark. In die Suid-Afrikaanse konteks is dit nie slegs buitelandse organisasies wat kleiner organisasies in kompetisie onderdruk het nie, maar is daar ook gevalle waar historiese blanke-eienaarskap kleiner ondernemings van swart eienaars uit die mark gedwing het (Southall,1980).

"But in South Africa, the formation of the African middle class has been blocked by racial barriers deliberately ereted to protec the intrests of the white bourgeoisie. " (Southall,1980).

Histories swart universiteite is byvoorbeeld na 1994 benadeel, deurdat studentegetalle van 111 000 in 1995 gedaal het na 83 000 in 2000 (SA, 2001:16).

Die lewenstandaard van die burgerlike samelewing in ontwikkelende lande is egter laer as dié in ontwikkelde lande (Reed, 2002:182). Hiermee saam word die amptelike werkloosheidsyfer van 26,7% in SA as 'n bedreiging vir sosiale stabiliteit bestempel. (Statistiek Suid-Afrika, 2005; Mutikani & Mkhize, 2005). Ten spyte daarvan dat Suid-Afrika een van sy grootste ekonomiese groeifases in die geskiedenis beleef, word talle Suid-Afrikaners steeds deur armoede gekortwiek (Mutikani & Mkhize, 2005).

2.3.3.2.2 Normatiewe basis vir groter verantwoordelikheid in ontwikkelende lande

Die normatiewe beginsel wat korporatiewe verantwoordelikheid ten opsigte van ekonomiese omstandighede laat toeneem, is die verpligting om die gedrag van openbare outonomie te respekteer. Gesien uit 'n kritieseteorie-perspektief hou dit 'n verpligting tot legitimiteit in. Die probleem is dat daar geen reg bestaan om op 'n kapitalistiese wyse te funksioneer nie, en dat dit slegs verkry kan word deur openbare outonomie wat deur middel van demokratiese prosesse geskied. Aangesien organisasies wat binne ontwikkelende lande funksioneer dikwels aan demokratiese prosesse ontbreek, besit hulle dikwels nie legitimiteit nie en het gevolglik nie 'n "lisensie" om te funksioneer nie (Reed, 2002:185; Rhodes, 2004:2). Kapitalistiese bestuurswyses mag ook die verpligting tot moraliteit in gedrang bring, omdat gelyke ekonomiese geleenthede selde in 'n kapitalistiese omgewing bestaan. Die enigste wyse om die reg te verkry om volgens kapitalistiese bestuurswyses te funksioneer, is om te probeer om binne die wil van die inwoners te funksioneer (Reed, 2002:185; Rhodes, 2004:2).

Hierdie sosiale "lisensie" word ook nie eenmalig verkry nie, maar moet voortdurend "verdien" word omdat die persepsies wat belangegroepe van die organisasie het, voortdurend verander (Rhodes, 2004:2). So 'n sosiale "lisensie" kan byvoorbeeld deur die uitvoering van KSI-programme verkry word. Dit plaas bykomstige druk op organisasies, omdat die bestuur van organisasies nie alleen aan die regstelsel en beginsels van die konstitusionele staat moet voldoen nie, maar die vlak van openbare ondersteuning vir aktiwiteite in die gemeenskap voortdurend moet evalueer. Die bestuur van organisasies behoort ook ooreenkomstig die resultate van sulke evaluasies te reageer (Reed, 2002:185).

Die normatiewe beginsel om historiese ongeregtighede aan te spreek (soos in 2.3.3.3.2 aan te spreek), is veral van toepassing op die bestuur van KSI-programme.

2.3.3.2.3 Implikasies vir organisasies wat in ontwikkelende lande funksioneer

Soos vroeër bespreek, is die finansiële markte van ontwikkelende lande veel swakker en word dit nie altyd op 'n toereikende wyse gereguleer nie. Regulasies van organisasies is ook nie noodwendig voldoende om die regte van belangegroepe te beskerm nie. As gevolg hiervan en die regering se onvermoë om die omstandighede te herstel, word nie alle belangegroepe se regte na behore beskerm nie. Soos genoem in 2.3.3.1.2, het die organisasie 'n groter verantwoordelikheid wanneer die staat daarin misluk om wette in te stel wat die regte van belangegroepe beskerm. Dit het die gevolg dat organisasies self moet bepaal watter strukture en praktyke toegepas moet word om die regte van belangegroepe te bepaal (Reed, 2002:187-188). Met betrekking tot universiteite in Suid-Afrika sou dit kon impliseer dat die bestuursrade van universiteite gedurende apartheid daarvoor verantwoordelik sou wees om regulasies in te stel sodat die regte van swart studente beskerm kon word. Die normatiewe beginsel om historiese ongeregtighede aan te spreek is ook hier van pas, omdat wandade van die verlede implikasies vir die bestuur van KSB-programme kan inhou. KSB-programme kan byvoorbeeld daarop fokus om soveel moontlik swart studente te help om toegang tot die Universiteit te verkry.

Alhoewel Suid-Afrika nie 'n gebrek aan kompeterende markte het nie, is swart studente (verbruikers) gedurende apartheid toegang tot sommige historiese blanke universiteite verhinder (SA, 2001:16). Studente uit histories benadeelde gemeenskappe het dus 'n beperkte kennis van die tipe opleiding aan verskillende universiteite, wat impliseer dat universiteite 'n groter verantwoordelikheid het om hierdie studente van voldoende inligting oor studierigtings wat aangebied word, te voorsien. KSB-programme kan byvoorbeeld ontwikkel word om voorheen benadeelde groepe leiding te gee in die keuse

van 'n studierigting. Hulpskemas kan ook ontwikkel word om individue uit voorheen benadeelde groepe te help om studiefondse te bekom, aangesien arm mense dikwels deur kontantleningskemas mislei word.

Hoë werkloosheidsyfers en groot groepe ongeskoolde werkers lei daartoe dat organisasies 'n groter verantwoordelikheid het om te bepaal wat die standaarde vir kwessies is wat met **werknemers** verband hou, byvoorbeeld wat die minimum lone en ouderdom vir indiensneming is, asook watter veiligheidsmaatreëls ingestel moet word. Die NWU het dus nie slegs die verantwoordelikheid om te verseker dat die omstandighede waarin werknemers aangestel word, aan die Wet op Basiese Beginsels vir Indiensneming (75/1997) voldoen nie, maar ook om werknemers van die nodige vaardighede te voorsien om hul werk te kan verrig. KSB-programme kan ook ontwikkel word om die werklose gemeenskap te bemagtig om hul eie organisasies te begin, deur hulle byvoorbeeld op te lei in byeboerdery, waar hulle dan die heuning en byewaskerse kan produseer om dit te verkoop. Voorbeelde van KSB-programme waardeur die NWU mense kan bemagtig, is 'n leerlooiery of die maak van handgemaakte papier en saaiboerdery. Indien die NWU die plaaslike gemeenskap bystaan in die ontwikkeling van sulke kleinsakeondernemings, kan dit byvoorbeeld bydra tot die bekamping van werkloosheid.

Die situasie met betrekking tot **kompetisie** tussen histories wit en swart universiteite in Suid-Afrika het veral na die beëindiging van apartheid na vore getree. Waar swart studente vroeër verhinder is om aan sommige histories bevoordeelde universiteite te studeer, het talle van hierdie studente na 1994 by histories bevoordeelde universiteite ingeskryf. Waar histories benadeelde universiteite gedurende apartheid 'n versekerde plek in die mark gehad het, het verminderde studentegetalle, verhoogde studieskuld, beheer- en bestuursmislukkings en algemene onstabiliteit gedurende die tydperk 1995-2000 byna die einde van histories benadeelde universiteite tot gevolg gehad (SA, 2001:16). Die vorige minister van onderwys, dr. Kader Asmal, het toe 'n Plan vir Hoër Onderwys (2001) saamgestel waarin bepaal is dat sommige histories wit universiteite in Suid-Afrika met histories swart universiteite en Technikons moes saamsmelt. Dit is gedoen om die onderskeid tussen histories benadeelde universiteite en ander universiteite uit die weg te ruim sodat hulle 'n gelyke kans kon staan in die kompetisie met ander universiteite (SA, 2001:16). Anders as in ander ontwikkelende lande, waar samesmeltings kleiner organisasies uit die mark dwing, is die samesmelting van universiteite in Suid-Afrika gebruik om kompetisie wat die welstand van histories benadeelde universiteite belemmer het, teen te werk. Die PU vir CHO moes

byvoorbeeld met die Universiteit van Noordwes saamsmelt. Die normatiewe beginsel wat hier ter sprake kom is om historiese ongeregtighede reg te stel en plaasvervangers vir "skuldige partye" te kry. Daar kan dus geredeneer word dat die NWU 'n verantwoordelikheid dra om ongeregtighede wat weens die kompetisie met die PU vir CHO ontstaan het, aan te spreek deur byvoorbeeld tegnologiese en akademiese hulpmiddels (dataprojektors, rekenaars en handboeke) aan die Mafikengkampus (van die nuwe Universiteit/NWU) te voorsien.

2.3.3.3 Verantwoordelikheid van organisasies in ontwikkelende lande met betrekking tot sosiale omstandighede

2.3.3.3.1 Sosiale verskille tussen ontwikkelde en ontwikkelende lande

Op sosiale gebied is ontwikkelende lande veel armer op die gebiede van onderwys en toegang tot inligting (laer geletterdheidsvlakke, laer vlakke van primêre en sekondêre onderwys en minder toegang tot die internet), gesondheid (laer lewensverwagtings, minder toegang tot veilige drinkwater), kos en skuiling (chroniese ondervoeding, hongersnood) en geslagsverskille (minder vroue wat die werksmag betree, minder toegang tot geletterdheid). Dit lei weer tot 'n reeks onaanvaarbare praktyke met betrekking tot kompensasie, gesondheids- en veiligheidskwessies en die gebruikmaking van kinderarbeid (International Labour Organisation, in Reed, 2002:188). Plaaslike gemeenskappe is ook meer kwesbaar vir produksieskokke van buitelandse organisasies, industriële ongelukke, die onteiening van tradisionele grond en hulpbronne. Hul kwesbaarheid is te wyte aan hul gebrekkige vermoë om hierdie situasies te antisipeer en daarop te reageer. Ontwikkelende lande is ook meer vatbaar vir rampe van natuurlike en menslike oorsprong, aangesien beide die publiek en regering nie oor voldoende hulpbronne beskik om sulke gebeure te antisipeer of daarop te reageer nie (Reed, 2002:192).

Nog 'n verskil tussen ontwikkelde en ontwikkelende lande is dat groot persentasies van die bevolking van ontwikkelende lande nie by die ekonomiese of finansiële mark ingesluit word nie. As gevolg hiervan weeg tradisionele waardes swaarder en word die verbruikerskultuur minder beklemtoon (United Nations Development Programme, in Reed, 2002:183). Plaaslike gemeenskappe, inheemse gemeenskappe sowel as etniese en religieuse minderheidsgroepe toon 'n sterker geneigdheid om kulturele waardes en leefstyle aan te hang, wat 'n effek het op die bemarkingsveldtogte wat in ontwikkelende lande aangewend word. Die probleem is dat bemarkingsveldtogte tradisionele leefstyle uitdaag en onrealistiese verwagtinge kan skep, wat aanleiding tot konflik in plaaslike

gemeenskappe kan gee (Reed, 2002:193). Dit word vererger deurdat die regerings in sulke lande nie vinnig op die situasie reageer nie.

2.3.3.3.2 Normatiewe basis vir groter verantwoordelikheid in ontwikkelende lande

Die normatiewe beginsel wat hier van toepassing is, is dat organisasies die verantwoordelikheid dra om histories sosiale probleme en ongeregtighede aan te spreek (Reed, 2002:186). In die algemeen word verwag dat die staat 'n primêre verpligting het om hierdie taak aan te pak, wat meestal gedoen word deur regstellende aksie vir vroue en etniese meerderheidsgroepe (wat in SA onder apartheid gebuk gegaan het) (Faúndez, in Reed, 2002:186). Wanneer die regering dit nie doen nie, word sy legitimiteit bevraagteken. Uit 'n kritieseteorie-perspektief op die belangegroep-benadering word die verpligtinge wat nie deur die regering nagekom word nie, op organisasies afgeskuif. Die legitimiteit van organisasies word sodoende aangeraak en impliseer dat organisasies die individue wat direk onder die ongeregtighede gely het, moet vergoed. Dit sluit in dat organisasies die resultate (in huidige en toekomstige omstandighede) van die ongeregtighede wat gepleeg is, moet aanspreek (Reed, 2002:186).

Indien die organisasie self voordeel uit ongeregtighede getrek het, of daaraan deelgeneem het, kan hierdie beginsel ook vanuit 'n etiese grondslag geregverdig word. Dit word vanuit die normatiewe beginsel uniekheid geregverdig, omdat die organisasie moontlik die beeld uitgestraal het dat hulle sosiaal verantwoordelik is en besorg was oor geaffekteerde gemeenskappe, terwyl hulle nie werklik was nie. Wat Suid-Afrika betref, sou dit beteken dat die direkte slagoffers van apartheid en diskriminasie nie alleen vergoed moes word nie, maar ook dat die resultate daarvan soos ongeletterdheid, werkloosheid, diskriminasie teen vroue en voorheen benadeelde groepe reggestel moes word. Organisasies in Suid-Afrika behoort dus werkskepping en regstellende indiensneming toe te pas (sien ook Hoofstuk 3). Waar die vorige Universiteit (PU vir CHO) moontlik in die verlede deur diskriminasie bevoordeel is, het hulle nou die verantwoordelikheid om met die Mafikengkampus (van die NWU) saam te werk en genoemde kampus te ondersteun. Die NWU kan ook KSB-programme ontwikkel om die onderrigvaardighede van histories benadeelde onderwysers te verbeter, sodat meer kinders die reg op onderwys van 'n hoë standaard kan geniet en jarelange gebrekkige onderwys aangespreek kan word (sien ook Hoofstuk 3). Die Fakulteit Gesondheidswetenskappe kan byvoorbeeld by KSB-programme betrek word om 'n gesondheidsdiens aan die plaaslike gemeenskap te lewer.

2.3.3.3.3 Implikasies vir organisasies wat in ontwikkelende lande funksioneer

Sosiale omstandighede met betrekking tot etniese en geslagsverskille in die werksmag, asook kinderarbeid, het verreikende implikasies vir die bestuur van **werknemers**. In samehang met hierdie omstandighede vir groter korporatiewe verantwoordelikheid behoort persone wat vir ongeregtighede verantwoordelik was met ander vervang te word sodat 'n einde gemaak kan word aan ongeregtighede. Organisasies behoort te verseker dat hul verskaffers en kontrakteurs ook aan standaarde vir groter korporatiewe verantwoordelikheid voldoen (Reed, 2002:188). In die Suid-Afrikaanse konteks sou dit beteken dat topbestuur van besighede nie slegs arbeidswette moet nakom en gevolg te gee aan die Wet op Swartbemagtiging (53/2003) nie, maar dat die organisasie ook volgens die beginsels van die King II-verslag (2002) bestuur moet word. Leerlingskapposte kan byvoorbeeld geskep word om individue van voorheen benadeelde groepe die geleentheid te gee om hulle deur opleiding vir 'n posisie te bekwaam.

'n Verdere verantwoordelikheid van organisasies is om te verseker dat hulle nie praktyke implementeer wat werknemers sal verhoed om hul behoeftes aan bestuur bekend te maak nie. Om historiese ongeregtigheid suksesvol te oorkom moet organisasies stappe doen om voorheen benadeelde groepe in die organisasie te inkorporeer en te bevorder (Reed, 2002:188-189). Die NWU het byvoorbeeld die verantwoordelikheid om KSB-programme te ontwikkel wat vroue, bruinmense en swartmense in die gemeenskap bemagtig, sodat hulle persoonlike en praktiese vaardighede kan aanleer wat hulle vir hoër posisies sal bekwaam.

Soos in die geval met baie ander belangegroepe, moet organisasies die verantwoordelikheid van die regering oorneem in 'n poging om die belange van **plaaslike gemeenskappe** te beskerm. Organisasies behoort meer innoverend te dink oor die wyses waarop hulle by plaaslike gemeenskappe betrokke kan raak (Reed, 2002:192-194). 'n KSB-program kan byvoorbeeld ontwikkel word om die plaaslike gemeenskap en voorheen benadeelde individue by die Aardklop Kunstefees in Potchefstroom te betrek. Voorheen benadeelde groepe kan ook genooi word om aan drama- en sanguitvoerings of uitstallings deel te neem waardeur hulle 'n inkomste kan verdien.

Spesifieke teoretiese stelling 5

Spesifieke politieke, ekonomiese en sosiale omstandighede in ontwikkelende lande kan die verantwoordelikhede van organisasies wat binne hierdie omstandighede funksioneer, teenoor verskillende belangegroepe laat toeneem. KSI-programme behoort ontwikkel te word om die vernaamste ekonomiese, politieke en sosiale probleme onder die loep te naam, aangesien die organisasie vanuit 'n kritieseteorie-perspektief op belangegroepe, normatiewe verpligtinge daartoe het. Dit is veral belangrik met betrekking tot die ontwikkeling van KSI-programme om aandag te skenk aan historiese ongeregtighede en nagevolge van apartheid in Suid-Afrika.

2.4 STRATEGIESE BESTUUR VAN KOMMUNIKASIE MET BELANGEGROEPE

Die strategiese bestuur van organisasies kan nie van die strategiese bestuur van verhoudings met belangegroepe geskei word nie (Dozier, Grunig, J.E. & Grunig L.A., 1995:27). Kommunikasie met belangegroepe is die wyse waarop organisasies verhoudings met belangegroepe kan bou, asook deel van die verwysingsraamwerk waarbinne belangegroepe hul persepsies van die organisasie vorm. 'Die probleem is dat belangegroepe voortdurend meer van organisasies verwag en gedurig hul persepsies en verhoudings met organisasies verander. Dit het tot gevolg dat die organisasie se "lisensie om te funksioneer" te enige tyd deur dieselfde belangegroepe wat dit aan die organisasie "toegeken" het, vernietig kan word (Freeman & Philips, 2002:333; Carroll, 1996:93; Rhodes, 2004:2). Die vernietiging van hierdie "lisensie" of legitimiteit wat die organisasie in die oë van belangegroepe besit, is dikwels die gevolg van die persepsies van belangegroepe wat meen dat die organisasie nie aan hulle verwagtinge vir sosiale verantwoordelikheid voldoen nie (Rhodes, 2004:2; Harrison & St John, 1998).

Vanweë die veranderende persepsies wat belangegroepe oor die organisasie vorm, is veranderinge in die bestuur van organisasies nodig sodat belangegroepe se verwagtinge met betrekking tot KSI ook in ag geneem kan word (Bronn & Bronn, 2003:291). Paul Kapelus (2003) , die Besturende Direkteur van die African Institute for Corporate Citizenship, is van mening dat organisasies al hoe meer mag het en hulle vanweë hierdie rede 'n groter mate van verantwoordelikheid ten opsigte van hul sosiale,

ekonomiese en omgewingsimpak aan die gemeenskap behoort te toon (Laschinger, 2004:70). Belangegroepe se verwagtinge met betrekking tot KSI noodsaak strategiese kommunikasie of skakelwerk om die gapings wat moontlik tussen die verwagtinge van belangegroepe en organisasies se prestasie kan bestaan, te oorbrug (Rockey, 2002:116; Frederick. *et al.*, 1992:104; Visser, 2001). Verčič en Grunig (2000:31) meen dat skakelwerk alleenlik suksesvol kan wees as korrekte korporatiewe sosiale optrede met bestuurstrategieë geïntegreer word. Kapelus is dit met teoretici soos Verčič en Grunig, J.E. eens dat Friedman se stelling "the business of business is business" lank reeds sy geloofwaardigheid in die besigheidswêreld verloor het en dat KSI nie net polities en strategies is nie, maar dat die model van besigheid en bestuur verander (Laschinger, 2004:70). Dit is dus duidelik dat KSI deel uitmaak van die organisasie se organisatoriese en kommunikasiestrategie.

Die implikasies van bogenoemde is dat die organisasies gedurig van kommunikasie gebruik behoort te maak om belangegroepe op hoogte te hou van die impak wat hulle op die gemeenskap het sodat hulle verhoudinge met belangegroepe kan ontwikkel, wat ten slotte ook in stand gehou behoort te word. Die organisasie behoort ook bedag te wees op veranderinge in die persepsies wat belangegroepe van die organisasie het. Dit impliseer dat die organisasie gedurende probleemoplossingsprosesse met belangegroepe behoort te onderhandel (Grunig, J.E., 1992:221; Harrison & St John, 1998:14; Rhodes, 2004:2; Halal, 2000: 10; Steyn 2002a; Freeman & Philips, 2002:333; Carroll, 1996:93; Steyn, 2003a:13) Soos ook in die korporatiewe gemeenskapsbenadering beskryf word, behoort die organisasie belangegroepe te motiveer om hul reaksie op die organisasie so te wysig dat die organisasie sowel as belangegroepe voordeel daaruit kan trek (Harrison & St John, 1998:14; Halal, 2000: 10; Steyn, 2002a).

Die behoud van die organisasie se reputasie en langtermynoorlewing is dus afhanklik van die organisasie se bestuur van kommunikasie met belangegroepe, veral oor KSI-programme. Organisasies wat aan die King II- beginsel van deursigtigheid wil voldoen, het gevolglik nie meer 'n keuse nie, maar 'n plig om relevante nie-finansiële inligting oor hul besigheid aan belangegroepe bekend te maak (Khoza, 2003:18). Kommunikasie of verslaggewing oor KSI-programme is 'n waardevolle wyse om verhoudings met belangegroepe te ontwikkel en staan bekend as sosiaal verantwoordelike verslaggewing (Rossouw, 2002:409; King, 2002b:97-114; King, 2002a:28; Burton, 2002:22; Rockey, 2002:21; Gillis & Spring, 2001; Craig, 2002:41). Rhodes (2004:2) meen dat die bestuurders van organisasies moet besef dat kommunikasie oor KSI-programme moeilik

is om te bestuur en probleme vir organisasies inhou, wat dit nie reg doen nie. Die begrippe volhoubaarheid en die *triple bottom-line* geniet dus in toenemende mate klem in die korporatiewe wêreld in 'n benadering waar ondernemings besef hoe belangrik dit is om interafhanklike verhoudings met die gemeenskap waarin hulle bestaan, te onderhou (Rensburg & De Beer 2003:18; King, 2002b:91). Kommunikasie en verhoudings met belangegroepe kan egter net suksesvol wees indien daar wedersydse begrip tussen die organisasie en sy belangegroepe bestaan (Steyn & Puth, 2003:196; Grunig, J.E., 1992:289).

Spesifieke teoretiese stelling 6

Belangegroepe se persepsies van organisasies word onder andere gevorm op grond van die organisasie se KSI-aktiwiteite, wat impliseer dat die organisasie se reputasie en langtermynoorlewing afhanklik is van strategiese kommunikasie oor KSI-programme. Om hierdie rede behoort die organisasie belangegroepe in gesprekke of probleemoplossingsprosesse te betrek sodat strategiese kwessies oor KSI-programme bespreek kan word. KSI behoort dus deel uit te maak van die organisatoriese en kommunikasiestrategie, wat impliseer dat dit deel moet uitmaak van die kernbesigheid van die NWU.

2.4.1 Die tweerigting-simmetriese model

Alhoewel kommunikasie met belangegroepe op 'n verskeidenheid kommunikasiemodelle toegepas kan word, word die tweerigting-simmetriese model as die effektiefste model beskou om organisatoriese doelwitte te bereik. Die tweerigting-simmetriese model is 'n normatiewe teorie wat 'n mens in staat stel om probleme op te los (Grunig, J.E., 1992:298). Volgens Trevino en Weaver, (1994:121) kan 'n normatiewe teorie gebruik word om die gepastheid van dit wat in werklikheid gebeur, te evalueer en indien toepaslik, 'n moreel beter alternatief daarvoor voor te stel. Die tweerigting-simmetriese model bied dus 'n alternatief of riglyne waarvolgens kommunikasie in die verhoudings met belangegroepe bestuur behoort te word.

Die tweerigting-simmetriese model is nie net die mees etiese benadering tot skakelwerk nie, maar beklemtoon ook die *triple bottom-line* vir die bestuur van belangegroepe (Grunig, J.E., 1992:248; Freeman, 1984:69-74; Steyn, 2002a:13; Steyn, 2002b:58). Etiek is ook 'n integrale komponent van belangegroepbestuur (Harrison & St John, 1998:14; Grunig, J.E., 1992:289). Volgens Harrison en St John, (1998:14) hou byna alle

strategiese besluite etiek in, aangesien dit direk verband hou met die wyse waarop die organisasie met sy belangegroepe omgaan (Harrison & St John, 1998:14). Op persoonlike vlak sal etiek bepaal wat belangegroepe as goed of reg sien. Vanuit 'n natuurlike punt sal die perspesies en oordeel wat belangegroepe oor die aktwiteite van die organisasie het, gebaseer wees op die mate waarin daar in hulle behoeftes en verwagtinge voorsien word. Grunig, J.E. en Hon (1999:2-3) is egter van mening dat die persepsies van die verhouding wat die organisasie met belangegroepe het, gemeet kan word deur op komponente van tweerigting-simmetriese kommunikasie te fokus. Hierdie komponente sluit in wedersydse beheer, vertroue, tevredenheid, verbintenis, en of dit 'n uitruil-verhouding of 'n gemeenskaplike verhouding is.

Volgens Grunig, J.E. (1992:289) behoort kommunikasie met belangegroepe dialogies of interaktief van aard te wees, sodat belangegroepe nie net deur die organisasie oorreed word nie, maar dat hulle ook die geleentheid gegun sal word om die organisasie te oorreed om te verander. Wedersydse beheer bestaan dus uit die mate waarin beide partye mekaar die geleentheid sal gun om die ander te beïnvloed. Wedersydse begrip tussen die organisasie en sy belangegroepe is egter net moontlik wanneer:

- die waardes, verwagtinge, behoeftes en gevoelens van belangegroepe aan topbestuur verduidelik word;
- die impak en gevolge van die reaksies van organisasies met betrekking tot die belange van belangegroepe aan topbestuur verduidelik word (Steyn & Puth, 2003:197); en
- die organisasie se beleide, strategieë en die rasionaliteit daaragter aan relevante belangegroepe verduidelik word.

Wedersydse begrip is ook ten nouste gekoppel aan die mate van vertroue wat die organisasie en belangegroepe in mekaar het. Hierdie vertroue bestaan uit drie dimensies, naamlik integriteit, afhanklikheid en bevoegdheid. Terwyl integriteit gesetel is in die vertroue dat die organisasie regverdig is, verwys afhanklikheid na die vertroue dat die organisasie sal doen wat hy onderneem om te doen. Afhanklikheid hou verband met die derde dimensie van vertroue, naamlik bevoegdheid, en behels dat die organisasie oor die vermoë beskik om dit wat hy gesê het hy sal doen, uit te voer (Grunig, J.E. & Hon, 1999:2-3).

Tevredenheid in hierdie tweerigting-simmetriese verhouding word vervolgens bepaal deur die mate waarin die organisasie en sy belangegroepe goedgesind teenoor mekaar voel. 'n Bevredigende verhouding kan beskryf word as 'n verhouding waarin die voordele

die koste sal oorskry. Mens sou ook kon sê dat die tevredenheid met die verhouding, die mate sal bepaal waarin beide partye gemotiveer sal wees om by die verhouding betrokke te wees. Verbintenis verwys na die mate waarin beide partye in die verhouding bereid is om hul samewerking te gee in 'n poging om hierdie verhouding te verbeter. Verbintenis bestaan uit twee komponente, naamlik duursaamheid en gevoelsinhoud, waar duursaamheid verwys na 'n sekere optredepatroon oor tyd heen, en gevoelsinhoud na die emosionele oriëntasie tot die verhouding verwys (Grunig, J.E. & Hon, 1999:2-3).

'n Uitruil-verhouding sou impliseer dat die organisasie die behoeftes van belangegroepe vervul in ruil vir voordele wat die organisasie hoop om in die toekoms uit die verhouding te put, terwyl 'n gemeenskaplike verhouding na wedersydse voordeel strewe. 'n Gemeenskaplike verhouding verskil van 'n uitruil-verhouding deurdat partye in die verhouding tot mekaar se voordeel wil optree, omdat hulle vir mekaar omgee, selfs al baat hulle self niks daarby nie (Grunig, J.E. & Hon, 1999:2-3).

'n Gemeenskaplike verhouding is op interaktiewe of tweerigting-simmetriese kommunikasie met belangegroepe gebaseer. Dit is die taak van die kommunikasiebestuurder of strateeg[8] om veranderinge in die omgewing te monitor en te antisipeer. Die strateeg moet dan ook inisiatief aan die dag lê om belangegroepe persoonlik te ontmoet sodat organisatoriese doelwitte met dié van belangegroepe geïntegreer kan word en daar sodoende 'n klassieke wen-wen-situasie bereik kan word (Grunig, J.E., 1992:289; Grunig, J.E. & Hon, 1999:2-3; Bronn & Bronn, 2003:299; Steyn & Puth, 2003:197; Harrison & St John 1998:14; Frederick *et al.*, 1992:104; Steyn 2003a:13; Freeman, 1984:69-74; Carrol, 1996:81). Die tweerigting-simmetriese model bevorder dus nie alleen wedersydse begrip nie, maar langtermyn verhoudings tussen die organisasie en sy belangegroepe (Harrison & St John, 1998:14; Grunig, J.E., 1992:289).

2.4.2 Ooreenkomste tussen die tweerigting-simmetriese model en die belangegroep-benadering

Talle ooreenkomste kan tussen die tweerigting-simmetriese model en belangegroep-benadering uitgewys word. Een hiervan is dat die tweerigting-simmetriese model, soos die belangegroep-benadering, op 'n normatiewe teorie geskoei is, terwyl ander ooreenkomste ten opsigte van die voorvereistes vir uitnemende skakelwerk gevind kan

[8] Sien 2.4.5 vir die verduideliking van die take en rol van die kommunikasiebestuurder

word (Grunig, J.E., 1992:289; Freeman, 1999:233). **Mensehulpbronne, sterk samewerkende sosiale kulture** en **sosiale verantwoordelikheid** word byvoorbeeld in die belangegroep-benadering weerspieël omdat die organisasie die belange van belangegroepe respekteer en verantwoordelikheid aanvaar vir probleme wat belangegroepe binne die sosiale, ekonomiese en politieke omstandighede ondervind. Die tweerigting-simmetriese model, soos die belangegroep-benadering, beveel aan dat die **regte van minderheidsgroepe (histories benadeelde groepe) en vroue beskerm moet word**. Die tweerigting-simmetriese model, soos die belangegroep-benadering, is gebaseer op 'n goeie **organiese struktuur** en **strategiese beplanning** en ook **simmetriese kommunikasiestelsels** met belangegroepe. Die voorvereiste met betrekking tot 'n **sterk deelnemende** kultuur kom verder ooreen met Goodijk (2000:301-310) se siening dat belangegroepe aan die strategiese beplanningsproses behoort deel te neem.

Die tweerigting-simmetriese model, soos die belangegroep-benadering, is bestuursmatig omdat dit nie net die oorsaak en gevolg van optrede binne verhoudings voorspel nie, maar strukture voorstel wat in die bestuur van skakelwerk gebruik kan word. Die beginsels van die tweerigting-simmetriese model kan dus met gemak binne die belangegroep-benadering toegepas word om wedersydse begrip of 'n klassieke wen-wen-situasie tussen die organisasie en sy belangegroepe te bewerkstellig.

2.4.3 Organisatoriese vaardighede vir effektiewe kommunikasie en wedersydse begrip tussen die organisasie en sy belangegroepe

Bronn en Bronn, (2003:299) het drie vaardighede geïdentifiseer wat in tweerigting-simmetriese kommunikasie toegepas kan word om suksesvol met belangegroepe te kan kommunikeer. Hierdie vaardighede (refleksie, navraag en voorspraak) het uit dialoog ontstaan en kom ooreen met Grunig, J.E. (1992:221) se beginsels vir uitnemende skakelwerk.

- *Refleksie*

Refleksie is 'n vaardigheid wat die skakelpraktisyn meer bewus maak van sy eie denke en redenasieproses. Die eerste stap in refleksie bestaan daaruit dat die skakelpraktisyn tussen werklike data en afleidings wat op die data gebaseer is, moet onderskei. Dit sou byvoorbeeld in hierdie studie beteken dat 'n programbestuurder van een van die KSB-

programme van die NWU behoort te onderskei tussen feitelike data, soos dat straatkinders in Potchefstroom dikwels bedel, en die afleiding dat hulle geld wat aan hulle gegee word nie noodwendig aan voedsel bestee sal word nie. Die tweede stap is om afleidings te identifiseer wat op grond van die data gemaak is en dit in die lig van die huidige situasie te toets (Bronn & Bronn, 2003:299). Dit sou behels dat die afleiding dat kos nie noodwendig gekoop sal word nie, getoets moet word om te bepaal wat werklik met die geld gebeur wat aan straatkinders gegee word. Refleksie behoort dus toegepas te word voordat die organisasie se doelwitte gedurende voorspraak aan die organisasie se belangegroepe soos die publiek en nie-winsgewende organisasies soos *Thakaneng*[9] verduidelik word.

Voordat doelwitte van KSB-programme, byvoorbeeld om kos aan straatkinders te voorsien of te verhoed dat die publiek geld aan straatkinders gee, aan belangegroepe (bestuur van die Universiteit of personeel van die Departement Bemarking en Kommunikasie, bestuur van die Thakaneng skuiling, publiek in Potchefstroom), verduidelik word, behoort die strateeg eers te bepaal wat belangegroepe (straatkinders of organisasies wat straatkinders met die steun van die Universiteit wil help, soos die *Thakaneng* skuiling) se behoeftes is. Die werklike behoeftes behoort dus onderskei te word van die strateeg se afleidings ten opsigte van die probleemsituasie.

- *Navraag*

Navraag betrek beide die partye in die kommunikasieproses in 'n gedeelde leerproses. Die doel hiervan is om die denke en redenasies van ander belangegroepe te verstaan. Hierdie proses bestaan uit vrae wat aan belangegroepe gestel word sodat die raamwerk waaruit belangegroepe funksioneer, ondersoek kan word. Hierdie vrae (en antwoorde) dien dan ook as 'n raamwerk vir gevolgtrekkings wat gemaak word ten opsigte van belangegroepe (Bronn & Bronn, 2003:299). Navraag behels dus dat daar gedurende die gesprekke en probleemoplossingsprosesse met belangegroepe, soos behoeftige groepe in die gemeenskap, geluister moet word sodat die behoeftes en konteks waarbinne die behoeftes bestaan, begryp kan word.

Hierdie stap is met ander woorde nodig sodat die belange van belangegroepe en die impak van die organisasie se reaksie op hierdie belange aan topbestuur verduidelik kan word. In hierdie stap sou die programbestuurder van een van die NWU se KSB-

---

[9] *Thakaneng* is 'n KSI-program wat poog om straatkinders in Potchefstroom te huisves. Hierdie program is een van die programme waarby die NWU betrokke is, wat in hierdie studie ondersoek is.

programme dus 'n vergadering hou met persone wat by die projek betrokke wil raak en personeel van die *Thakaneng*. Tydens die vergadering sou beide die programbestuurder en betrokkenes hul behoeftes en probleme met dié van personeel by die skuiling uitruil, sodat daar gesamentlik tot gevolgtrekkings gekom kan word. Dit sou ook impliseer dat die programbestuurder of strateeg in die gemeenskap 'n deeglike behoeftebepaling sal gedurende die gesprekke met hierdie groepe doen sodat die konteks waarbinne die behoeftes bestaan later aan die bestuur van die Universiteit verduidelik kan word.

- *Voorspraak*

Voorspraak is 'n proses waardeur die skakelpraktisyn sy eie denke en redenasies aan ander verduidelik (Bronn & Bronn 2003:299). Die organisasie verduidelik dus tydens hierdie stap sy doelwitte aan relevante belangegroepe. Die beginsel stem dus ook ooreen met Grunig en Hunt (1984:94-95) se beginsels oor terugvoer omdat die twee partye mekaar se belange erken, respekteer en van mekaar wil leer.

Voorspraak volg op navraag, waarna die programbestuurder of strateeg die behoeftes van belangegroepe aan die bestuur van die Universiteit sal verduidelik. Die strateeg behoort ook die potensiële impak van die Universiteit se reaksie op hierdie behoeftes van 'n organisasie soos *Thakaneng* Shelter aan die bestuur van die Universiteit te verduidelik (Bronn & Bronn, 2003:299). 'n Goeie reaksie op die behoeftes van die *Thakaneng* Shelter sou byvoorbeeld 'n goeie verhouding met hierdie belangegroep bou asook 'n goeie beeld onder die gemeenkskap vestig. Wanneer die behoeftes van belangegroepe en impak van die organisasie se respons hierop aan bestuur verduidelik word, sal dit moontlik wees om beplande KSB-programme met die organisasiestrategie te integreer.

2.4.4 Implikasies van die belangegroep-benadering en tweerigting-simmetriese model vir die bestuur van KSI-kommunikasie in Suid-Afrikaanse organisasies en universiteite

Die belangegroep-benadering en tweerigting-simmetriese model is 'n strategiese metode wat Suid-Afrikaanse organisasies en universiteite (ook die NWU) kan gebruik om verhoudings met belangegroepe in KSB-programme te bestuur. Die toepassing van die tweerigting-simmetriese model binne die belangegroep-benadering impliseer dat die NWU op 'n etiese wyse met belangegroepe soos werknemers, studente, die

gemeenskap van Potchefstroom, die regering en borge of investeerders behoort om te gaan. Volgehoue interaksie met hierdie groepe behoort ook 'n wedersydse proses te wees sodat belangegroepe deel kan hê aan besluite wat deur die NWU geneem word. Grunig, J.E, (1994) se beginsels vir uitnemende skakelwerk of belangegroep-bestuur impliseer dus dat die belangegroepe van die Universiteit die geleentheid gegun behoort te word om hul opinies bekend te maak wat byvoorbeeld deur deelnameforums kan geskied. Vroue en voorheen benadeelde groepe behoort by hierdie forums ingesluit te word, aangesien hulle volgens wet en die tweerigting-simmetriese model beskerm behoort te word en dieselfde regte as enige ander groepe of individue het. Sosiale verantwoordelikheid kan ook beoefen word deur plaaslike gemeenskappe in die voorsiening van opvoeding, werksgeleenthede en vaardighede te ondersteun. Die bestuur van die Universiteit moet besef dat hulle primêr van mensehulpbronne afhanklik is en dat strategiese beplanning en effektiewe operasionele stelsels fundamenteel is vir die bestuur van KSB-kommunikasie met belangegroepe.

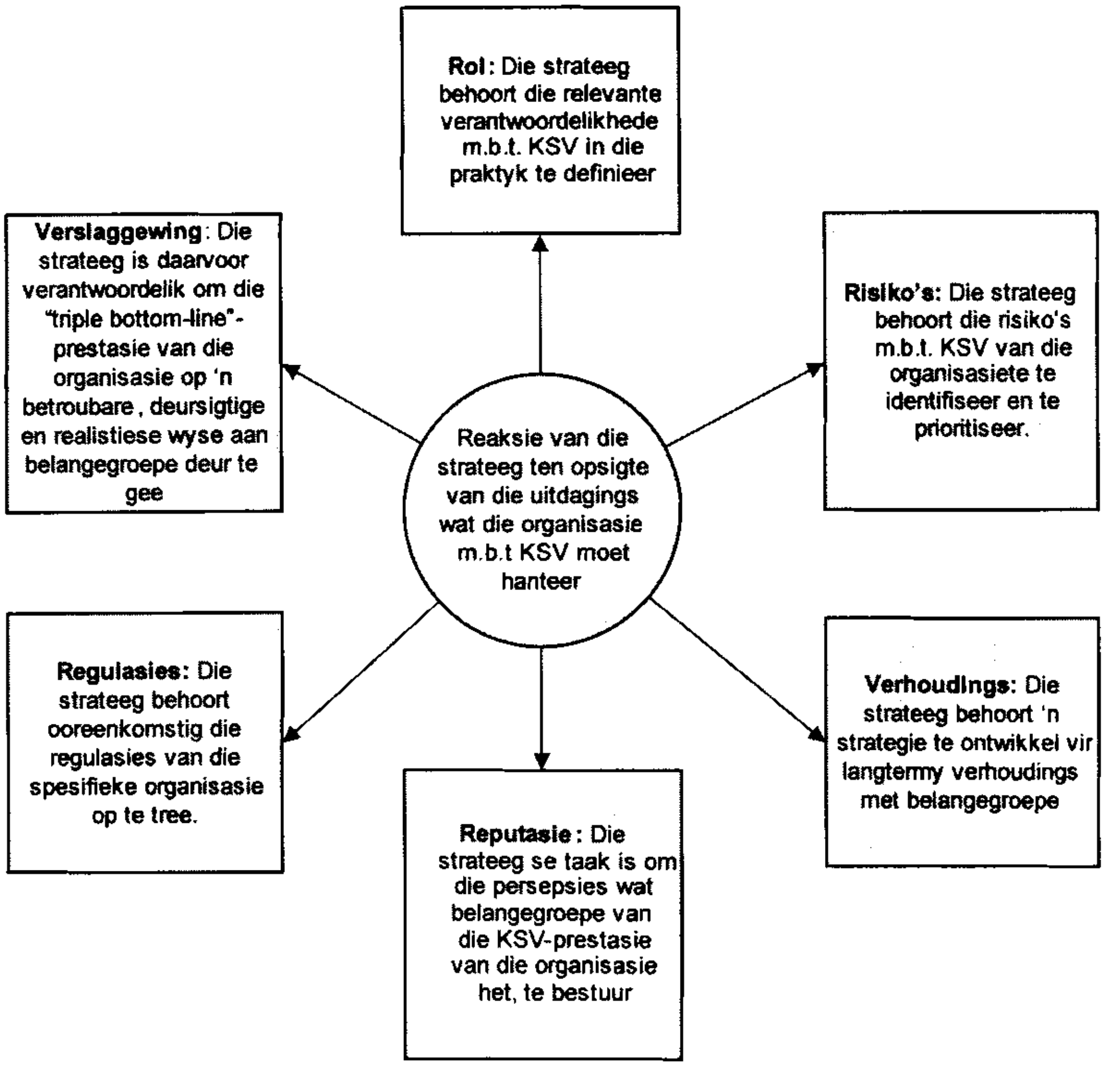
Spesifieke teoretiese stelling 7

KSB-programme behoort interaktiewe en tweerigting-simmetriese kommunikasie met belangegroepe in te sluit sodat die Universiteit en gemeenskap deur onderhandeling op gesamentlike ontwikkelingsdoelwitte kan besluit. Vaardighede soos navraag, refleksie en voorspraak behoort ook toegepas te word om wedersydse begrip en samewerking in die bestuur van KSB-programme te bewerkstellig wat die kanse op sukses en volhoubare ontwikkeling bevorder omdat die Universiteit en gemeenskap die geleentheid het om van mekaar te leer.

2.4.5 Die taak van die kommunikasiebestuurder

Die kommunikasiebestuurder of strateeg se taak is om die ondersteuning van alle belangegroepe te behou, hul belange in balans te hou en die organisasie in 'n plek te verander, waar die belangegroep se belange oor tyd heen kan toeneem (Freeman & Phillips, 2002:333). Steyn (2000) het die take van die kommunikasiebestuurder geherdefinieer om aanleiding te gee tot die rolle van die strateeg, bestuurder en tegnikus. Na aanleiding van haar navorsing oor die vlakke waarop skakelwerk beoefen word, het Steyn (2000) bevind dat die rol van die strateeg op makrovlak plaasvind, die rol van die bestuurder op mesovlak en die rol van die tegnikus op mikrovlak. Steyn (2000) het ook Van Riel (1995) se spieëlfunksie verfyn as die funksie waardeur die strateeg relevante veranderinge in die omgewing monitor en die gevolge daarvan vir die

organisasies se beleide en strategieë antisipeer. Die take van die strateeg in die bestuur van KSV binne die kommunikasie van 'n organisasie word, soos deur Rhodes (2004:2) uiteengesit, in die volgende vloeidiagram opgesom:



Figuur 1: Visiuele voorstelling van die strateeg in die bestuur van KSB-programme

Die take van die strateeg in die bestuur van die NWU se KSB-programme, kan aan die hand van bogenoemde figuur en teorieë van outeurs soos Rhodes (2004), Freeman en Philips (2002:33), Steyn (2000), Harrison en St John. (1998:14), Steyn en Puth (2003:64) en Grunig, J.E. (1992) verduidelik word:

Die eerste stap in die bestuur van kommunikasie met betrekking tot KSB-programme behoort te wees om 'n belangegroep-analise van die NWU se belangegroepe te doen, wat behels dat relevante belangegroepe geïdentifiseer moet word. Die **rol** van die

strateeg is om die KSB-behoeftes van belangegroepe te bepaal sodat relevante KSB-verantwoordelikhede gedefinieer kan word. Die strateeg behoort bestuur te help om by die behoeftes van belangegroepe aan te pas sodat hierdie behoeftes en doelwitte met die kernbesigheid van die organisasie geïntegreer kan word (Harrison & St John, 1998:14; Steyn & Puth, 2003:64; Steyn, 2003b:12; Steyn, 2002:22; Rhodes, 2004).

Die strateeg moet die **risiko's** met betrekking tot die NWU se KSB-programme identifiseer, wat insluit dat die strateeg die veranderinge in die omgewing moet monitor en na belangegroepe behoort te luister indien hulle 'n gebrek aan KSB-programme ervaar of probleme met huidige KSB-programme of die uitvoer daarvan ondervind (Rhodes, 2004; Carroll, 1996:95; Steyn en Puth, 2003:194; Steyn, 2003a:13; Steyn 2002b:59). Volgens Appelbaum *et al.*, (2004) is risiko-bepaling 'n belangrike komponent van volhoubare besigheidspraktyke. Strategiese kwessies wat die Universiteit se verhoudings met belangegroepe kan belemmer, word dus in hierdie stap geïdentifiseer sodat 'n strategie vir die hantering van elkeen van hierdie kwessies ontwikkel kan word (Steyn & Puth, 2003:196; Freeman, 1984:26; Steyn, 2003a:13-14; Steyn, 2002:13; Steyn 2002b:59). 'n SWOT-analise (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats analysis*) kan gedoen word om te bepaal watter sterkpunte, swakhede, geleenthede of uitdagings en ook bedreigings daar vir die Universiteit se KSB-programme bestaan (Carroll, 1996:90). Die uitdagings van die bestuur van kommunikasie met betrekking tot KSB-programme is byvoorbeeld om belangegroepe gelukkig te hou en op 'n etiese en verantwoordbare wyse met hulle om te gaan en te kommunikeer. Uitdagings wissel graadsgewys en kan ook sosiale en ekonomiese probleme insluit. Bedreigings, aan die ander kant, sluit in dat boodskappe nie duidelik genoeg aan belangegroepe oorgedra word nie, belangegroepe nie die strateeg wat die boodskappe oordra vertrou nie of dat hierdie kommunikasie belangegroepe negatief kan beïnvloed (wat verkeerde persepsies en 'n geruïneerde reputasie tot gevolg het). Die strateeg behoort ook te bepaal wat die implikasies van elke strategiese kwessie (wat insluit bedreiging, uitdaging, swakpunte, sterkpunte) vir die organisasie en sy belangegroepe kan wees (Steyn & Puth, 2003:69-70; Steyn 2002b:59).

Die ontwikkeling van langtermyn**verhoudings** met belangegroepe kan as een van die primêre funksies van die strateeg beskou word. Soos vroeër bespreek, vorm kommunikasie die basis van hierdie verhoudings en behoort dit wedersydse begrip en tweerigtingkommunikasie of verslaggewing van die NWU se KSB-programme (*triple bottom-line reporting*) in te sluit (Freeman & Phillips, 2002:333; Steyn, 2002:6 Mersham, 1993:114). "*Triple bottom-line reporting*" kan in Suid-Afrikaanse organisasies gebruik

word om legitimiteit in die oë van belangegroepe te behou (Harrison & St John, 1998; Steyn, 2003a:13). De Villiers (in Appelbaum *et al.*, 2004) meen dat bestuurders wat oor sosiale, ekonomiese en omgewingsaspekte berig, in die beste belang van hul belangegroepe optree.

Betroubare, deursigtige en realistiese verslaggewing oor die KSB-programme van die Universiteit kan dus die persepsies wat belangegroepe van die Universiteit het, verbeter en aanleiding gee tot goeie verhoudings met hierdie belangegroepe. Die strateeg behoort dus van *triple bottom-line reporting* gebruik te maak om die persepsies van belangegroepe in die bestuur van die **reputasie** van die NWU te vorm en te verander. Mersham (1993:114) is van mening dat die skakelpraktisyn of strateeg die funksie van 'n veranderingsagent vervul omdat dit sy/haar werk is om mense met mekaar in verbinding te bring en sodoende ook kommunikasie te fasiliteer. Die strateeg is egter ook daarvoor verantwoordelik om hierdie funksies binne die **regulasies** van die NWU te vervul.

Die korporatiewe kommunikasiefunksie van die organisasie word volgens Steyn (2002:21) geoptimaliseer wanneer die skakelpraktisyn in die rol van die strateeg op die makrovlak van die organisasie funksioneer, aangesien dit sy taak is om inligting van belangegroepe en bestuur af in te samel, dit te versprei en te help met die integrering van die doelwitte van belangegroepe binne die 'n organisasiestrategie. 'n Korporatiewe kommunikasiestrategie kan ook gesien word as die organisasie se pro-aktiewe vermoë om by die veranderende omgewing en verwagtinge van belangegroepe aan te pas. Pro-aktiewe optrede lei dus daartoe dat potensiële kwessies betyds opgelos word en die organisasie mededingende voordele bo ander organisasies verkry omdat belangegroepe by die probleemoplossingsproses ingesluit word (Steyn, 2002a:22).

Spesifieke teoretiese stelling 8

Die strateeg behoort strategiese kwessies wat belangegroepe met betrekking tot die korporatiewe sosiale verantwoordelikhede van die organisasie ervaar, te identifiseer en te bepaal watter risiko's elkeen van hierdie kwessies vir die organisasie en belangegroepe inhou. Die strateeg behoort van wedersydse tweerigting-simmetriese kommunikasie gebruik te maak om belangegroepe by die probleemoplossingsproses te betrek sodat die behoeftes en doelwitte van belangegroepe in die organisatoriese en kommunikasiestrategie van die organisasie geïntegreer kan word en beter verhoudings met belangegroepe ontwikkel kan word. Hierdie proses behoort ook "Triple bottom-line reporting" in te sluit.

2.5 SLOT

Dit is duidelik dat besigheidspraktyke van die verlede nie meer gepas is in 'n era waarin daar in toenemende mate van organisasies verwag word om sosiaal verantwoordelik op te tree nie. Belangegroepe kan nie meer as onbekende elemente in die omgewing hanteer word nie, aangesien die persepsies wat hierdie groepe van die organisasie het, die reputasie en langtermynoorlewing van die organisasie kan belemmer. Die realiteit is dat bestuur in 'n vinnig veranderende omgewing leef en dat die oorlewing van die organisasie afhanklik is van goeie samewerkende verhoudinge met belangegroepe. Aangesien die persepsies van belangegroepe hierdie verhoudings kan beïnvloed en persepsies deur middel van kommunikasie gevorm en verander kan word, behoort KSI ook in die kommunikasiestrategie van die organisasie verreken te word.

Uit hierdie hoofstuk kan die gevolgtrekking gemaak word dat Reed (2002) se kritieseteorie-perspektief binne Freeman (1984) se belangegroep-benadering toegepas kan word om belangegroepe in 'n ontwikkelende Suid-Afrika te bestuur. Daar is ook bevind dat die tweerigting-simmetriese model vir skakelwerk binne hierdie belangegroep-benaderings toegepas kan word en dat dit ooreenstem met die beginsels van korporatiewe burgerskap wat in die King II-verslag vervat is. Die kritieseteorie-perspektief op die belangegroep-benadering kan dus suksesvol in korporatiewe bestuur van belangegroepe in Suid-Afrika toegepas word.

In die volgende hoofstuk word gefokus op korporatiewe burgerskap en die rol wat universiteite in 'n ontwikkelende land soos Suid-Afrika behoort te vervul. Daar word veral gelet op die bestuur van KSB-programme aan die NWU. Programme wat in hierdie studie ondersoek is, word in indringend bespreek, terwyl ander programme oorsigtelik volgens die verskillende ontwikkelingsektore in Suid-Afrika behandel word.

HOOFSTUK 3: Korporatiewe Sosiale Betrokkenheid aan die Noordwes-Universiteit

3.1 INLEIDING

"Universities' responsibility as guardians of society's future is greater than ever" (Van Ginkel, 2002).

Volgens Eloff (2002) is dit duidelik dat universiteite, soos ander samelewingsinstellings, nie onaangeraak gebly het deur die veranderinge van die afgelope dekades nie. Die tipiese laat negentiende, vroeg-twintigste-eeuse Von Humboldt-Universiteit, waar kennis ter wille van kennis ingewin is, is vir altyd verby. Selfs die tradisionele twintigste-eeuse universiteit waar navorsing gedoen is en dan deur die staat of die industrie toegepas is, is vinnig besig om te verander. Eloff (2002) meen dat die Universiteit, as kennis- en kundigheidsinstelling, in diens van iets breër en groters behoort te staan en nie 'n geslote instelling vir 'n bepaalde groep nie. 'n Universiteit kan ook gesien word as 'n sosiale instelling wat in diens staan van die gemeenskap wat dit tot stand gebring het, terwyl dit terselfdertyd universele waardes soos die van die bevordering en oordraging van kennis verteenwoordig (Degenaar, 1996:27; Van Ginkel, 2002). Van Ginkel (2002) is van mening dat akademiese outonomie en vryheid nodig is vir die vervulling van hierdie universele funksies en dit 'n basis behoort te vorm van 'n sosiale kontrak wat 'n universiteit met die gemeenskap het. Hierdie kontrak hou in dat die Universiteit menseregte sal respekteer, ooreenkomstig die waardes van die gemeenskap sal funksioneer en aan die verwagtinge van belangegroepe sal voldoen. Universiteite het ook 'n morele plig as kritici en behoort 'n redelike vlak van organisasie en verantwoordelikheid te handhaaf, wat insluit dat daar met versigtigheid opgetree moet word, sodat ander mense nie benadeel word nie (Van Ginkel, 2002).

Vir Christene staan die Universiteit in diens van die Koninkryk van God en erken dit die heerskappy van Christus op alle lewensterreine. Prakties beteken dit dat universiteite, internasionaal gesien, die wêreld en al sy mense dien, omdat dit 'n plek is waarin en wyse waarop die Koninkryk prakties gestalte kan kry. Na die suksesvolle politieke oorgang is dit duidelik dat Suid-Afrika 'n dringende behoefte aan sosio-ekonomiese ontwikkeling het, en bogenoemde verantwoordelikheid wat universiteite teenoor die land, sy mense, streek en kontinent het, meer konkreet is as in ontwikkelde lande. Inkomstegenerering kan as die belangrikste sosio-ekonomiese ontwikkelingsbehoefte gesien word, aangesien medium- en langtermynoplossings vir armoede daardeur gevind

moet word, omdat blywende politieke stabiliteit en demokrasie daarsonder nie moontlik is nie (Eloff, 2002). Van Ginkel (2002) meen dat universiteite wat hierdie verantwoordelikheid wil nakom, die impak van sosiale kwessies soos apartheid op die gemeenskap en akademiese wêreld onder die loep moet neem. Korporatiewe sosiale verantwoordelikheid in die 21ste eeu sluit vervolgens in dat veranderinge in die omgewing die hoof gebied moet word en universiteite aktief by volhoubare ontwikkeling betrokke moet wees (Van Ginkel, 2002).

Op grond van die strukturele aard en menslike of sosiale karakter van universiteite, word daar aanvaar dat universiteite, soos ander instansies, by die gemeenskap betrokke moet wees deur sosiaal sensitief en gemeenskapskrities te wees. Die KSB- of gemeenskapsdiensfunksie van universiteite het vir die eerste keer in 1982 in Suid-Afrika erkenning geniet toe 'n nasionale owerheidsbeleidstuk oor universiteitswese (SANSO 110) opgestel is en daar bepaal is dat die hooffunksies van 'n universiteit nie alleen navorsing en onderrig insluit nie, maar ook gemeenskapsdiens (PU vir CHO, 2003b). KSI of gemeenskapsdiens behoort altyd daarop te fokus om verskillende sektore van die gemeenskap te help om op hul eie te funksioneer (Strauss, 2002:6). Die vraag is egter hoe universiteite gemeenskappe op die gebiede van akademiese vryheid en sosiale verantwoordelikheid kan help om op hul eie te funksioneer.

Universiteite dien die gemeenskap deurdat dit begrip, dialoog en 'n soeke na waarheid bevorder, asook 'n kritiese afbeelding van die wêreld voorsien. Die oordra van kennis en onderrig maak dit moontlik om die nodige veranderinge in gedrag, waardes en lewenstyl mee te bring. Dus kan potensieel antagonistiese houdings wat studente teenoor korporatiewe sosiale investering mag hê, verander word sodat hulle ondersteunend teenoor KSI sal optree wanneer hulle later in die besigheidsektor staan (Weenen, 2000). 'n Universiteit kan dus 'n rol ten opsigte van die bevordering van KSI speel indien KSI-programme met navorsings- en onderrigaktiwiteite geïntegreer word, omdat dit belangegroepe soos studente se bewustheid van die omgewing sal bevorder (Strauss, 2002:6; Weenen, 2000; Van Ginkel, 2002). Universiteite behoort studiemateriaal voortdurend by te werk met die jongste begrip van volhoubaarheid en te verseker dat lesings ten opsigte van volhoubare ontwikkeling gehandhaaf word as 'n sleutelkomponent van hoër onderwys. Alle sekondêre en primêre onderriginstansies behoort ook aangemoedig te word om die beginsels van volhoubare ontwikkeling in hul kurrikulums in te sluit (Lüneberg, in Van Ginkel, 2002). Eloff (2002) meen dat die land goed toegeruste graduandi, kreatiewe probleemoplossers, leiers en entrepreneurs nodig het om hierdie probleme die hoof te bied en nie "eenogige vak-idiote" nie.

Na aanleiding van die ontwikkelingsrol wat universiteite in die een en twintigste eeu behoort te vervul, word in hierdie hoofstuk gefokus op gemeenskapsdiens aan die NWU. Hierdie hoofstuk sal gemeenskapsdiens aan die NWU oorsigtelik beskryf, terwyl slegs programme wat in hierdie studie ondersoek is, op 'n meer gedetaileerde wyse bespreek sal word. Let asseblief daarop dat hierdie studie hoofsaaklik handel oor die bestuur van KSB-programme voor 2006 en afgehandel is voor die nuwe oor KSB-beleide ten volle aan die NWU geïmplementeer is. Hierdie hoofstuk fokus dus meer op die ou benadering tot KSB. Veranderinge in die ou benadering en beleid tot KSB aan die NWU sal vervolgens kortliks in hierdie hoofstuk aangeraak word, waarna dit volledig in hoofstuk vyf bespreek sal word.

3.2 KSB-PROGRAMME AAN DIE NWU[10]

Die PU vir CHO het sedert die amptelike erkenning van die gemeenskapsdiensfunksie 'n beleid neergelê vir die aard en toepassing daarvan en was van mening dat unieke geleenthede altyd sal bestaan om die funksie van gemeenskapsdiens binne die Christelike perspektief van die Universiteit te verrig. Die bestuur van die PU vir CHO (2003b) het gemeen dat gemeenskapsdiens deel uitmaak van gelowiges se Skriftuurlike opdrag en besluit om navorsingsprojekte, kontraknavorsing, die oplossing van gemeenskapsvraagstukke, die aanbieding van kapasiteitsbouprogramme en gemeenskapsbetrokkenheid tot eer en verheerliking van God te verrig. Die gemeenskapsdiensfunksie van die Universiteit was nie net nog 'n aardse taak wat verrig moes word nie, maar 'n proses wat daarop fokus om gemeenskappe te ontwikkel wat kan bydra tot die volhoubaarheid van 'n trotse Suid-Afrika (PU for CHE, 2003a:1). Die PU vir CHO het gepoog om gemeenskapsdiens binne hul visie van 'n ondernemingsingestelde universiteit van hoë gehalte, op Christelike grondslag en diensgerigtheid aan tyd die land en sy mense uit te leef (PU vir CHO, 2003b). Volgens Windell (2005) en Masiea (2005) bestaan die Universiteit se kerntake nie alleen uit navorsing en onderrig nie, maar sluit dit ook gemeenskapsdiens in.

Die sosialebetrokkenheidsprogramme wat ten tye van die studie deur die Departement Bemarking en Kommunikasie aan die NWU gefasiliteer is, het ontstaan vanuit die

---

[10] Alhoewel daar gedurende 2005 'n klemverskuiwing plaasgevind het, is KSB-programme aanvanklik na die samesmelting van die twee universiteite in 2004 op dieselfde wyse as aan die eertydse PU vir CHO bestuur. Die herdefiniëring van gemeenskapsdiens of klemverskuiwing wat in 2005 plaasgevind het, het hoofsaaklik ingehou dat 'n nuwe beleid vir gemeenskapsdiens of sosiale betrokkenheidsprogramme opgestel moes word. Hierdie beleid, soos vervat in die Universiteit se institusionele plan, sou egter eers in 2006 geïmplementeer word.

gemeenskapsdiens wat vroeërjare deur die Studente-Gemeenskapsdiens (SGD) (aan die PU vir CHO), verrig is. Ten tye van die studie het die Departement Bemarking en Kommunikasie en SJGD (Studente Jool Gemeenskapsdiens) afsonderlik 'n verskeidenheid gemeenskapsdiensprogramme bestuur. Die Departement Bemarking en Kommunikasie bestuur byvoorbeeld programme soos *Ikataleng* en *The Whole School Project* Die Departement Bemarking en Kommunikasie help ook met die werwing van fondse vir ander KSB-programme soos die *Sediba*-projek. Die SJGD word onder leiding van een van die lede van die studenteraad bestuur, in samewerking met leiers van verskillende projekte wat die SJGD as 'n liggaam aanpak. SJGD-projekte behels onder meer besoeke aan ouetehuise, kinderhuise, hospitale, opvoedkundige stimulering van kinders asook evangelisasie-uitreike na kinders in minderbevoorregte gemeenskappe. Benewens gemeenskapsdiensprogramme wat deur die Departement Bemarking en Kommunikasie en die SJGD bestuur word, lewer dosente in verskillende departemente en navorsingsfokusareas ook op talle wyses 'n bydrae tot die ontwikkeling van die gemeenskap . Ten tye van die studie het daar meer as 100 gemeenskapsprogramme op navorsings- en studentevlak bestaan (PU vir CHO, 2003c). Waar sommige van hierdie programme hul ontstaan in die sewentiger- en tagtigerjare gehad het, is meer onlangse programme gefokus op die uitdagings van die nuwe demokrasie (PU for CHE, 2003a:1).

Gemeenskapsdiens aan die PU vir CHO (nou NWU) is gedefinieer as 'n eksterne diens aan die samelewing en gemeenskap op grond van die beskikbaarheid van wetenskaplike deskundigheid, vaardighede, vermoëns en hulpbronne aan die Universiteit om daardeur 'n bykomende inkomste vir die Universiteit te verdien (PU vir CHO, 2003b). Hierdie kernfunksie is egter vanaf 2005 geherdefinieer as die bemarking en implementering van deskundigheid. Waar die definisie van gemeenskapsdiens aan die PU vir CHO wel die winsmotief aangeraak het, is die nuwe definisie veel meer op wins gefokus.

3.3 BEGRIPSOMSKRYWING VAN GEMEENSKAPSDIENS AAN DIE NWU

Die gemeenskapsdiensfunksie van die Universiteit bestaan uit twee fasette, naamlik **gemeenskapsontwikkeling** en **gemeenskapsbetrokkenheid** (PU vir CHO, 2003a).

Gemeenskapsontwikkeling bestaan uit drie komponente, naamlik:

- *ontwikkeling van wetenskap en tegnologie* binne die navorsingsfokusareas;
- *die aanwending en toepassing van wetenskap en tegnologie* om ontwikkelingsvraagstukke binne die gemeenskap aan te pak;
- *kapasiteitsbouprogramme* wat mense oplei sodat hulle vaardighede kan aanleer en hul vermoëns kan verbeter (Dit word nie by formele opleiding vir graad- en diplomadoeleindes ingesluit nie).

Ontwikkeling van wetenskap en tegnologie stel die nasionale gemeenskap in staat om op 'n innoverende wyse voordeel ten opsigte van produkte en dienste te behou of te bekom en geskied deur middel van navorsingsprojekte en die uitvoering van kontraknavorsing (op gebiede waar die markaanvraag daarvoor bestaan) (PU vir CHO, 2003b). Volgens die Jaarverslag van die Universiteit in 2004 word navorsingsprojekte volgens nasionale en streeksbehoeftes gekontekstualiseer. Hierdie projekte word gewoonlik deur navorsingsdirekteure in geïdentifiseerde fokusareas van NWU aangepak (PU vir CHO, 2003b). In die Fakulteit Lettere en Wysbegeerte het navorsing in die nis-area van taaltegnologie byvoorbeeld tot die stigting van die Sentrum vir Tekstegnologie (CTexT) gelei (NWU, 2004d). Benewens die normale navorsing, het die Sentrum kontrakte vir die volgende spesifieke navorsings- en ontwikkelingsprojekte bekom:

- Kontrak met Microsoft (Ierland) vir die ontwikkeling van Afrikaans-, Sepedi-, Setswana-, isiXhosa- en isiZulu-speltoetsers.
- Kontrak met Microsoft (Suid-Afrika) vir die lokalisering van Windows en Office in Afrikaans en Setswana.

Die tweede komponent van gemeenskapsontwikkeling, naamlik die *aanwending van wetenskap en tegnologie* gaan daaroor om ontwikkelingsvraagstukke soos onderwys, opvoeding, gesondheid, behuising, water- en energievoorsiening, voedsel, maatskaplike

en omgewingsvraagstukke te ondervang (NWU, 2004d). 'n Voorbeeld van die aanwending van wetenskap en tegnologie is 'n projek wat die Fokusarea Volhoubare Sosiale Ontwikkeling in die loop van 2004 by Lonmin Platinum in die Noordwes-Provinsie aangepak het. Hierdie projek het gefokus op die bepaling van sosiale ontwikkelingsprobleme in die Rustenburg/Britsomgewing. Die projek, ten bedrae van R600 000, was so suksesvol dat dit reeds tot verdere medewerking met myne in die omgewing gelei het.

Die Fakulteit Regte het ook byvoorbeeld 'n navorsingsprojek, naamlik Omgewing, Handel en Ontwikkeling aangepak om die jongste ontwikkeling met betrekking tot omgewingswetgewing te bestudeer en dit in ooreenstemming te bring met ontwikkelingsvraagstukke. Dit verseker dat brandende vraagstukke, veral rakende die omgewing, indringend ondersoek word en die resultate op die praktyk toegepas kan word (NWU, 2004d).

Die derde komponent van gemeenskapsontwikkeling, naamlik *kapasiteitsbou-programme,* fokus op die ontwikkelingsbehoeftes van die land. Hierdie fokus met betrekking tot die nakoming van maatskaplike verantwoordelikhede is ingebou in die keuse van akademiese programme, navorsingstemas en diensleweringsaksies in 'n volgehoue poging om die kundigheid, ervaring en netwerke waaroor die Universiteit beskik sodanig aan te wend dat waarde vir die land en al sy mense toegevoeg word (NWU, 2004d). Hierdie programme sluit oorbruggingsprogramme tussen skool en universiteit, taal- en kommunikasievaardighede, voortgesette opleiding vir onderwysers en ander beroepsmense, asook ondernemingsvaardighede of entrepreneurskap-vaardighede in (PU vir CHO, 2003b). Oorbruggingsprogramme en voortgesette opleiding vir onderwysers word byvoorbeeld by die *Kitso Ke Matla*-program ingesluit (PU for CHE, 2003a).

Hierteenoor word **gemeenskapsbetrokkenheid** in die wetenskapsfunksie van die Universiteit vervat, wat die kritiese beoordeling van politieke sake, gemeenskapsvraagstukke, probleme asook die uitoefening van staatsgesag insluit (PU vir CHO, 2003b). *Die I-legal-treinprojek* gee byvoorbeeld regsadvies aan lede van gemeenskappe regoor die provinsie, wat dit andersins nie sou kon bekostig nie. 'n Omvattende reeks regshulpdienste (ongeveer 4 000 sake) is ook deur die Sentrum vir Gemeenskapsreg en Ontwikkeling (CCLD) in samewerking met die Regshulpraad gelewer. Nagenoeg 250 kliënte is met betrekking tot grondeise bygestaan. Die CCLD het verskeie bewusmakingswerkswinkels in die Noordwes-Provinsie aangebied.

Onderwerpe wat onder die loep geneem is, sluit in Demokrasie en Menseregte, Gesinsgeweld, MIV en die Wet, geregtelik-geneeskundige aspekte van misdaad teen vroue en kinders, en onwettige uitsettings. Die meeste van die werkswinkels is in samewerking met die Para-Regslui Advieskantore aangebied (NWU, 2004d).

3.4 KSB-PROGRAMME AS DEEL VAN GEMEENSKAPSDIENS AAN DIE NWU

Gemeenskapsdiens aan die Universiteit bestaan uit informele en formele programme en onderrig of navorsing waarin die kundigheid van die Universiteit aan die gemeenskap beskikbaar gestel word. Waar sommige van hierdie programme aangebied word om 'n diens aan die gemeenskap te lewer, word ander meer vanuit 'n winsmotief bestuur. Gemeenskapdiens aan die NWU bestaan uit 'n verskeidenheid dienste aan die gemeenskap wat verband hou met die verskillende ontwikkelingsektore in Suid-Afrika (Windell, 2005; Masiea, 2005). Hierdie ontwikkelingsektore sluit in onderwys, gesondheid, werkskepping, welsynsontwikkeling, indiensopleiding, gemeenskaps- en plaaslike ontwikkeling, veiligheid en sekuriteit, kuns en kultuur en omgewingskwessies. Programme wat by hierdie studie ingesluit is en met bogenoemde ontwikkelingsektore verband hou sluit in: *Play*, *FLAGH*, *Musikhane*, *PUK MIV/vigs-program*, *Thakaneng* en die *Kitso Ke Matla-projek* wat onderverdeel word in die *Ikataleng-* en die *Sediba-*program.

3.4.1 Onderwys

Onderwys kan beskou word as 'n primêre sleutel tot indiensneming, ekonomiese welstand, verbeterde lewensgehalte en persoonlike vervulling (Rockey, 2003:122). Om hierdie rede is dit geregverdig om te sê dat elke kind in Suid-Afrika die reg op onderrig behoort te geniet (veral die wat gedurende apartheid daarvan weerhou is).

KSI-programme omvat in hierdie opsig alle eksterne aktiwiteite wat daarop gerig is om onderwys te bevorder en sluit alle vlakke van onderwys en opleiding in. Dit behels met ander woorde nie alleen onderrigprogramme op sekondêre en tersiêre vlak nie, maar ook opleidingsprogramme vir leiers en staatsamptenare. Volgens die Universiteit behoort staatsamptenare en leiers op alle vlakke van die gemeenskap bemagtig te word en dra die NWU daartoe by deur die bestuur van sewe hulpsentrums wat deur die Universiteit in Noord-Wes, Gauteng en Mpumalanga bestuur word (PU for CHE, 2003a).

3.4.1.1 Kitso Ke Matla-projek

Die *Kitso Ke Matla-projek* wat deur die NWU bestuur word, bestaan byvoorbeeld uit twee programme (*Sediba* en *Ikataleng)* wat op verskillende vlakke 'n bydrae lewer om onderwys en onderrig in Suid-Afrika te bevorder. Die *Sediba*-program fokus op die opleiding en bemagtiging van onderwysers uit voorheen benadeelde gebiede, terwyl die *Ikataleng*-program graad 12-leerlinge ondersteun in die verkryging van 'n graad 12-sertifikaat (PU vir CHO, 2003b).

3.4.1.1.1 Sediba[11]

Die *Sediba-program* is 'n inisiatief van die Skool vir Natuurwetenskap-, Wiskunde- en Tegnologie-onderwys in die Fakulteit Natuurwetenskappe aan die Potchefstroomkampus aan die NWU. *Sediba* het in Januarie 1996 ontstaan nadat slegs 25 000 leerlinge wiskunde op hoërgraad geslaag het en slegs 10% van hierdie leerlinge afkomstig was uit voorheen benadeelde gemeenskappe. Hierdie program het toe onstaan met die doel om onderwysers wat deur die apartheidstelsel benadeel is, te bemagtig en die belangstelling wat swart leerlinge in wiskunde en wetenskap toon, te verbeter (NWU, 2004a:5; PU vir CHO, 2003b). Die missie van *Sediba* is om die gehalte van wiskunde en natuur- en skeikunde-onderwys in die provinsie te verbeter deur 'n meer toegewyde en beter toegeruste onderwyserskorps op te lei. In die proses word driejarige onderwyskwalifikasies van onderwysers opgegradeer na 'n vierjarige onderwysdiploma (Anon, 2002).

Die doelwitte van die *Sediba*-program is soos volg:

- Die verbetering van die vaardighede van wetenskap- en wiskunde-onderwysers, veral in histories akademies benadeelde gemeenskappe (NWU, 2004a:5).
- Om kapasiteitsbouprogramme in wetenskap en wiskunde te bevorder en op potensiële leiers in die studiegebied van wetenskap- en wiskunde-onderrig te konsentreer (NWU, 2004a:5).
- Om ontwikkeling van wetenskap en wiskunde in voorheen benadeelde gebiede te bevorder (NWU, 2004a:5).
- Om die vermoëns van onderwysers te verbeter, wat kan bydra tot die ontwikkeling van die land se wetenskap en tegnologie, sodat ekonomiese groei

[11] Sediba is die Tswana woord vir bron of fontein.

kan plaasvind en in die behoeftes van mense voorsien kan word (NWU, 2004a:5).

- Om interaksie en deelname onder deelnemende onderwysers te bevorder in 'n omgewing wat bevorderlik is vir 'n kultuur van leer en lewenslange opleiding (NWU, 2004a:6).
- 'n Konstante hulplyn vir onderwysers te vorm, wat met nuwe wetenskap en wiskunde kurrikulums werk (NWU, 2004a:5).
- Om wetenskap, wiskunde en tegnologiese opleiding in formele en informele onderwysprogramme te bevorder (PU vir CHO, 2003b).

Die *Sediba*-program strek oor 'n tydperk van twee jaar en word volgens 'n vakansieskoolmodel op die PUK-kampus en Vaaldriehoekkampus aangebied (PU vir CHO, 2003b; NWU, 2004d; Anon., 2002). Jaarliks word 'n eerstejaarsgroep in wiskunde of wetenskap geneem, terwyl daar dan ook met 'n tweedejaarsgroep in wetenskap of wiskunde voortgegaan word. Vanweë 'n tekort aan fondse is dit nie moontlik om beide 'n eerste en tweedejaarsgroep in wiskunde en wetenskap te neem nie (Kruger, 2005). Die Potchefstroomkampus onderrig onderwysers vanaf Potchefstroom, Klerksdorp, Stilfontein, Orkney, Ventersdorp, Koster, Vredefort, Parys, Viljoenskroon, Wedela, Fochville en Carletonville, terwyl die Vaaldriehoekkampus onderwysers van Sebokeng, Sharpeville, Orange Farm, Zamdella (Sasolburg), Boiphelong, Boiphetong, Koppies, Oranjeville en Viljoensdrif onderrig. Klasse wat tydens vakansies aangebied word, strek oor sowat 90 dae (PU vir CHO, 2003b). Hierdie opleidingsmodel word gevolg omdat persoonlike interaksie tussen die studente en dosente uiters belangrik is. Kontaksessies word sover moontlik gedurende skoolvakansies geskeduleer om te verhoed dat skole ontwrig word deur die afwesigheid van onderwysers vir studiedoeleindes. Gedurende die kontaksessies ontvang die studente fasilitering in groepsverband en kry hulle die geleentheid om op rekenaars te werk en praktiese werk met mikro-apparaat te doen (Anon, 2002). Na suksesvolle voltooiing van hul studies ontvang *Sediba*-studente die Gevorderde Onderwyssertifikaat (GOS). Hierdie sertifikaat verleen toegang tot BEd (Hons) (NWU, 2004d). Volgens die administratiewe beampte van die *Sediba*-program, me Edna Kruger (2005), word graad 10– tot 12-onderwysers hoofsaaklik vir die program geselekteer omdat hulle beter as die ander onderwysers vorder. Sedert 1996 is 'n totaal van 565 diplomas toegeken en is die gemiddelde slaagsyfer hoër as 80%. Totale studentinname tot en met 2005 is 987 (NWU, 2004d). Van die *Sediba*-studente is ook betrokke by Saterdagskole van die *Ikataleng*-program (NWU, 2005:2).

Van die Onderwysers wat aan die Sediba-program deelgeneem het, is na die voltooiing daarvan bevorder, terwyl ander as skoolhoofde en departementshoofde aangewys is (PU vir CHO, 2003b). Die totale koste om een onderwyser twee jaar lank op te lei beloop sowat R23 620 (NWU, 2004a:6). Die impak van *Sediba* blyk uit die feit dat vakadviseurs gerapporteer het dat onderwysers wat die *Sediba-program* voltooi het, meer toegewyd is aan hul werk en die kennis wat hulle oordra meer bygewerk is as dié van onderwysers wat nie by die program ingeskakel is nie. Leerlinge wat deur onderwysers onderrig word wat by *Sediba* ingeskakel is, het 'n definitiewe verbetering getoon en het 'n meer positiewe houding teenoor wiskunde en wetenskap. Skoolhoofde is ten gunste van die *Sediba*-program en verwys onderwysers gereeld om by die *Sediba*-program in te skakel. Sowat 50 000 leerlinge word deur die sowat 198 wiskunde- en wetenskaponderwysers, wat tans by *Sediba* ingeskakel is, onderrig (PU vir CHO, 2003b; NWU, 2004a:5).

Finansiering vir die projek kom van borge in die privaat- sowel as die owerheidsektor. In alle gevalle word formele samewerkingsooreenkomste tussen die borg, die begunstigde provinsiale Onderwysdepartment en die Noordwes-Universiteit aangegaan (NWU, 2004d). Die volgende borge het tot dusver bydraes tot die projek gelewer:

- Naschem DENEL
- BHP Billiton-ontwikkelingstrust
- Noordwes-Provinsiale Regering
- SASOL
- TELKOM
- Upstream Training Trust
- ABSA
- Old Mutual, Dorbyl Engineering, African Cables.

3.4.1.1.2 Ikataleng[12]

Die *Ikataleng*-program is sowat 15 jaar gelede deur die PU vir CHO ontwikkel om leerlinge te leer om hulle akademies en emosioneel te bemagtig. Hierdie projek het ontstaan nadat besorgde partye van histories benadeelde gemeenskappe die Universiteit genader het om graad 12-leerlinge deur middel van 'n aanvullende onderwysprogram te ondersteun (PU vir CHO, 2003b). *Ikataleng* is daarop gemik om voorheen benadeelde leerlinge te bemagtig sodat hulle uitslae goed genoeg sal wees

[12] *Ikataleng* beteken in Tswana om jouself te bemagtig

om universiteitstoelating te verkry (NWU, 2004a:7). Die welbekende Saterdagskole het so ontstaan. Volgens mnr Martiens Masiea (2005), programbestuurder van *Ikataleng*, word die program by vier sentrums aangebied. Hierdie sentrums is geleë in Taung, Mafikeng, Potchefstroom en Vanderbijlpark. Tans is daar sowat 786 leerlinge wat aan hierdie program deelneem (Masiea, 2005). Hierdie leerlinge is deur middel van psigometriese toetse geselekteer en ontvang ondersteunende onderrig oor 'n tydperk van 16 Saterdae (NWU, 2004a:7). *Ikataleng* bestaan uit twee programme, naamlik 'n aanvullende onderwysprogram en 'n lewensvaardighede-program (PU vir CHO, 2003b).

Die aanvullende onderwysprogram bestaan uit twee afsonderlike pakkette, waarvan die eerste op vakke soos wetenskap en biologie en wiskunde konsentreer, terwyl die tweede pakket op Wiskunde, Rekeningkunde en Bedryfsekonomie konsentreer (PU vir CHO, 2003b; NWU, 2004a:5).

Die lewensvaardighede-program is gerig op graad 12-leerlinge uit histories benadeelde gemeenskappe wat die potensiaal het om akademies suksesvol te wees. Die fokus van hierdie program is om loopbaangereedheid te bewerkstellig en persoonlike groei van leerlinge te bevorder en hulle te help om die verskuiwing van sekondêre na tersiêre onderwys te maak (PU vir CHO, 2003b; NWU, 2004a:5). Die eerste doelwit van hierdie program is om goeie studiemetodes en kritiese en analitiese vaardighede aan te wend om 'n hoë standaard van akademiese uitnemendheid te bereik en te handhaaf. Die tweede doelwit is om leerlinge met selfkennis en vaardighede van selfbeheer toe te rus, sodat hulle op persoonlike en interpersoonlike vlak sukses kan behaal. Die laaste doelwit is om leerlinge te help om realistiese beroepskeuses te maak deur aan hulle te verduidelik dat daar 'n verhouding tussen persoonlike geskiedenis, waarde, persoonlikheid, belange en bekwaamheid bestaan (PU vir CHO, 2003b). Die inhoud van die program sluit in dat leerlinge doelwitte vir hulle moet stel, studiemetodes moet aanleer, kreatiewe probleemoplossingsvaardighede onder die knie moet kry, van hulleself bewus moet wees en hulleself moet kan motiveer, stres moet leer hanteer, asook verskillende beroepsmoontlikhede moet ondersoek (PU vir CHO, 2003b; NWU, 2004a:7).

Die sukses van hierdie programme blyk uit die feit dat 85,3% van leerlinge in Potchefstroom wat in 2004 hieraan deelgeneem het, graad 12 geslaag het, teenoor die 64,9% slaagsyfer van die Noordwes-Provinsie en nasionale slaagsyfer van 70,7%. Studente wat by *Ikataleng* betrokke was, het 11%-15% beter presteer as die algemene slaagsyfer (NWU, 2004d).

Wat die Universiteit betref, is daar gedurende 2004 gradeplegtighede te Potchefstroom en Vaaldriehoek verskeie grade en diplomas aan studente toegeken wat in 2001 en 2002 deel van die *Ikateleng*-program uitgemaak het, naamlik 41 grade, 11 diplomas, 22 honneursgrade (NWU, 2004d).

Fondswerwers van die Universiteit genereer fondse vir die *Kitso Ke Matla*-projek deur 'n verskeidenheid borge te nader, terwyl die Universiteit se infrastruktuur en fasiliteite vir fisiese opleiding beskikbaar gestel word. Onderwysers en voornemende studente uit histories benadeelde gemeenskappe word dus geleenthede tot verdere opleiding gegun. Interne en eksterne ouditeurs (PriceWaterhouseCoopers) word gebruik om die finansiële aspekte van die *Kitso Ke Matla*-projek te bestuur, terwyl daar ook 'n jaarlikse vorderingsverslag aan alle donateurs gestuur word (PU vir CHO, 2003b).

3.4.2 Gesondheid

Gesondheidsorg in Suid-Afrika gaan gepaard met die massiewe taak om MIV/vigs-pasiënte van antiretrovirale middels te voorsien. Terwyl die regering poog om primêre gesondheidsorg te verbeter en die gesondheidsektor tot voordeel van alle Suid-Afrikaners te struktureer, word hierdie agenda in 'n groot mate deur die MIV/vigs-epidemie gekniehalter, aangesien 'n groot deel van die fondse wat vir die gesondheidsektor toegeken word, slegs aan MIV/vigs verwante probleme bestee word (Rockey, 2003:128). KSI-aktiwiteite om gesondheid in Suid-Afrika te verbeter behels alle gesondheidsdienste aan die gemeenskap, byvoorbeeld gemeenskapsklinieke en -programme wat daarop gemik is om die gemeenskap in basiese gesondheidsorg op te lei (Rockey, 2003:128). Dit sluit ook MIV/vigs-bewusmakingsveldtogte asook programme oor higiëne en gesonde eetpatrone in.

Die NWU se KSB-programme wat op gesondheid fokus, word deur verskillende skole in die nege fakulteite van die Universiteit bestuur. Dit sluit in Die Skool vir Verpleegkunde, Die Skool vir Farmasie, Die Skool vir Psigologiese Gedragswetenskappe en die Skool vir Biokinetika en Sportwetenskap asook die *Potchefstroom Wellness Forum* (PU for CHE, 2002:22). Hierdie programme bestaan uit navorsingsprogramme wat op MIV/vigs en tuberkulose fokus, sowel as kapasiteitsbouprogramme wat insluit evaluering van regeringsprogramme soos die *School Nutrition Programme*, gesondheidsdienste by ouetehuise, gimnasiumprogramme, avontuur-gebaseerde lewensvaardigheids-programme, wateroriëntasie-programme, sportwetenskappe-programme by skole en studente-uitreikprogramme (PU for CHE, 2002:22; PU vir CHO, 2003:46;63).

Voorbeelde van sulke projekte is *Hospice*, *"Healthy Hester"*, *Thabita*, *gemeenskapsklinieke*, dienste aan die Wêreld Gesondheidsorganisasie (WGO) en die *PUK MIV/vigs-program*.

Hospice is 'n program wat op terminale pasiënte fokus, en behels dat verpleegstudente twee maal in die loop van hul tweede jaar op die *Phelopêpa* Gemeenskapstrein werk. Hierteenoor is *Healthy Hester* 'n opvoedingsprogram wat daarop gebaseer is om vrywilligers in die gemeenskap vaardighede aan te leer wat nodig is om vir MIV/vigs-pasiënte te kan sorg, terwyl die *Thabita*-projek bystand verleen aan 'n huis vir verstandelik gestremde en psigiatriese pasiënte. Die Skool vir Farmasie bedryf gemeenskapsklinieke in die omgewing van Potchefstroom. *Cenquam* is aktief daarby betrokke om Afrika-lande by te staan ten opsigte van die versekering dat hulle medisyne van 'n hoë gehalte is (PU for CHE, 2002:22; PU vir CHO, 2003a).

Die *PUK MIV/vigs-program* en *Play* word in die opvolgende gedeelte bespreek.

3.4.2.1 PUK MIV/vigs-program

Alhoewel die NWU by verskeie programme betrokke is wat MIV/vigs ondervang, is hierdie programme voorheen nie werklik gekoördineer nie (Olivier, 2005b). Die behoefte aan 'n komitee wat hierdie programme koördineer, het volgens Olivier (2005b) ontstaan nadat twee van die personeellede van die Universiteit voortdurend krisisgevalle onder studente moes hanteer en dit nie meer alleen kon behartig nie. In 2000 is 'n MIV/vigs-komitee in die lewe geroep wat hierdie kwessie kon aanspreek. Hierdie komitee het egter hoofsaaklik op navorsing gefokus, waarna daar in 2002 'n voltydse MIV/vigs-koördineerder aangestel is om die aktiwiteite van hierdie komitee te koördineer (Olivier, 2005b; NWU, 2005b). Aan die einde van 2002 het daar 'n inisiatief ontstaan om die aktiwiteite van die Universiteit, beter met die aktiwiteite van belangegroepe in die omgewing te koördineer. Hierdie inisiatief het aanleiding gegee tot die *Hope for AIDS Conference* wat op 6 Februarie 2003 gehou is en deur verskillende regeringsdepartemente, plaaslike regeringsamptenare, besighede en NRO's bygewoon is.

'n Bestuurskomitee is by hierdie konferensie gestig, wat bekend sou staan as die *Potchefstroom Wellness Forum*. Die *Potchefstroom Wellness Forum* is ook as 'n NGO geregistreer en word tans onder leiding van Prof Minrie Greef van die Skool vir Verpleegkunde bestuur (NWU, 2005b; Olivier 2005b). Die hoofdoel van die stigting van die *Potchefstroom Wellness Forum* was om gemeenskap-gebaseerde dienste in die

Potchefstroom-distrik te ontwikkel, te koördineer en te integreer. Hierdie dienste sou spesifiek klem lê op MIV/vigs. Die sekondêre doelwit van hierdie liggaam was om 'n volhoubare gemeenskapswelstandsmodel op te stel en dit in die Noordwes-Provinsie te dupliseer.

Die *PUK MIV/vigs-program* het vervolgens vanuit 'n behoefte op die kampus en as gevolg van 'n sameloop van 'n reeks verskillende gebeure nie omdat die bestuur van die Universiteit noodwendig gedink het dat dit nodig was nie (Olivier, 2005b). Die *PUK MIV/vigs-program* het byvoorbeeld kort na die stigting van die *Higher Education Aids Programme (HEADS)* ontstaan nadat tersiêre instansies in Suid-Afrika byeengekom het om die kwessies rakende MIV/vigs in die tersiêre sektor te bespreek. *HEADS* is gestig om hoëronderwys-instansies by te staan om MIV/vigs aan te spreek en werk saam met die *South African Universities Vice Chancellors Association (SAUVCA)*, die *Committee of Technikon Principals (CTP)* en Departement van Onderwys (NWU, 2005b). Die NWU het, soos ander tersiêre instansies, ook 'n bedrag geld ontvang om 'n vigs-program op die been te bring. Die bedrag is toegeken na aanleiding van die hoeveelheid agtergeblewe persone aan die Universiteit en moes gebruik word om die programme wat ontwikkel is oor 'n tydperk van drie jaar volhoubaar te maak (Olivier, 2005a).

Na aanleiding van bogenoemde het die *MIV/vigs-komitee op die Potchefstroomkampus* die volgende prioriteitsareas geïdentifiseer waarvolgens die *Higher Education Aids Programme (HEADS)* se reaksie op die pandemie geïmplementeer sou word.

- Portuuronderrig vir studente en personeel
- Kurrikulumontwikkeling
- Vrywillige berading en toetsing
- Werksomgewing-programme en beleide
- Gemeenskapsuitreik-programme
- MIV/vigs-navorsing

Volgens die nuwe NWU MIV/vigs-beleid (2005a) sal die Universiteit hom daaraan toewy om 'n aktiewe rol in die verligting van die impak van MIV/vigs te speel met betrekking tot die interne struktuur van personeel en studente, sowel as die gemeenskap as 'n geheel. Die *PUK MIV/vigs-program* erken die Universiteit se kernbesigheid (onderrig, gemeenskapsdiens en navorsing) en omvat die vier prioriteitsareas van die Nasionale Departement van Gesondheid se MIV/vigs-en STD-strategiese plan vir Suid Afrika van 2000-2005. Die doel van hierdie program is om via die kernbesigheid van die Universiteit

op 'n sensitiewe, toepaslike en effektiewe wyse op die MIV/vigs-pandemie te reageer deur MIV/vigs-intervensie-programme, wat voorkoming, behandeling, sorg en ondersteuning insluit (NWU, 2005b).

Die twee hoofprojekte van die *PUK HI/vigs-program* bestaan uit twee hoofprogramme, naamlik 'n gemeenskapsuitreik-program en die "Beskerm die leiers van die toekoms"-program. Taakspanne van hierdie programme is betrokke by MIV/vigs-navorsing en uitreike na die gemeenskap (NWU, 2005b).

3.4.2.1.1 Die Gemeenskapsuitreik-program

Alhoewel die aanvanklike doel van die *Potchefstroom Wellness Forum* die integrasie en koördinasie van MIV/vigs-projekte was, het die lede van die forum gou besef dat 'n MIV/vigs-strategie verder behoort te strek as die strategiese areas, naamlik voorkoming, behandeling, ondersteuning en sorg wat die regering geïdentifiseer het. Die Forum het bepaal dat so 'n strategie ook die verligting van armoede en volhoubare ontwikkeling behoort in te sluit waardeur die lewensomstandighede van die hele gemeenskap verbeter kon word (NWU, 2005b).

Na aanleiding van beplanningsdokumentasie wat oor hierdie program bestudeer is, sou[13] die gemeenskapsuitreik-program bestaan uit opleiding en onderrig, navorsing en dienste aan die gemeenskap. Hiervolgens sou die Skole vir Maatskaplike Werk, Psigologie, Voeding, Huishoudkunde, Verpleegkunde, Biokinetika en Sportwetenskappe, Regte, Teologie, Opvoedkunde, Kommunikasie, Ekonomie en Farmasie studente oplei deur die implementering van intervensieprogramme wat ontwikkel sou word om tot voordeel van die behoeftes van weeskinders en kwesbare kinders te wees. Die data wat deur so 'n fasiliteit gegenereer word, sou dan tot voordeel van navorsers uit verskillende dissiplines gebruik kon word om baie onbeantwoorde vrae te kan beantwoord. Dienste sou ook aan die gemeenskap gelewer kon word, aangesien baie nie-winsgewende organisasies en regeringsorganisasies 'n behoefte aan mense het wat hierdie dienste kan bestuur. Volgens die plan wat vir die gemeenskapsuitreik-program opgestel is, sou die Universiteit programme soos *Healthy Hester* op 'n meer gestruktureerde wyse kon bestuur om tot voordeel van die gemeenskap te strek. Die idee van die program was om meer hulpbronne beskikbaar te stel, deur middel van verpligte gemeenskapsopleiding van voorgraadse studente en lede van die

[13] Die bespreking van die gemeenskapsuitreikprogram word gebaseer op beplanningsdokumentasie aangesien hierdie program volgens Olivier (2005b) nie tydens die studie al geïmplementeer is nie.

gemeenskap. Dit sou byvoorbeeld ook vir die studenteraad en SJGD toegang kon gee om by sulke projekte betrokke te raak, veral op die gebied van MIV/vigs.

Elke afsonderlike projek van die Gemeenskapsuitreikprogram sou sy eie besigheidsplan en begroting gehad het, terwyl dit deur die *Potchefstroom Wellness Forum* gekoördineer word (NWU, 2005b). Meestergraadstudente van die **Centre for Business Mathematics and Informatics** het 'n rekenaar dataprogram ontwikkel wat al die inligting van die verskillende projekte sou koordineer. Soos in die voetnoot aangedui word, is hierdie program nie tydens die studie geïmplementeer nie en het pogings om koördinasie te verbeter nie geslaag nie. Pogings om geldelike steun van die NWU asook Potchefstroom munisipaliteit te verkry om die projek te implementeer, het ook nie geslaag nie.

3.4.2.1.2 Beskerm die leiers van die Toekoms–program

Die Beskerm die leiers van die toekoms-program bestaan uit 'n 'n omvattende MIV/vigs-vookomings-, bestuurs- en behandelingsprogram. Hierdie program erken dat MIV/vigs voorkombaar, bestuurbaar en behandelbaar is en fokus daarom op hierdie aspekte van die pandemie. Dié omvattende program het ontstaan sodat die voorkoms en impak van MIV/vigs sowel as die kennis en houdings wat studente en personeel van die pandemie het, ondersoek kon word. 'n Ondersoek is op die Potchefstroomkampus van die NWU gedoen wat aanleiding gegee het tot 'n meer gefokusde program waarin hoërisikogroepe geïdentifiseer is (NWU, 2005b). Na aanleiding hiervan is daar deur middel van konsultasieprosesse met verskillende belangegroepe 'n nuwe NWU MIV/vigs beleid en Opleidingsprogram opgestel. Die beleid is finaal deur die Universiteits-Raad in Oktober 2006 goedgekeur.

PUK MIV/vigs program

Die PUK MIV/vigs Onderrig en Opleidingsprogram word deur verskillende taakspanne ondersteun wat verantwoordelik is vir die verskillende komponente van die program. Die taakspanne bestaan uit 'n studente portuuropleidingsprogram (SOS – studente ondersteuningsstelsel), vrywillige berading en toetsing (VCT, voluntary counselling and testing), kurrikulumontwikkeling en werksomgewingprogramme en beleide (NWU, 2005b). Die program is dus opgestel sodat verskillende subprogramme of komponente in staat is om op hul eie te funksioneer maar ook die algemene doelwit van die hele projek te bevorder (NWU, 2005b).

- *Portuuropleiding*

Twee suksesvolle *Portuuropleidings*programme vir studente is in 2005 deur Studentevoorligtingsdiens en Skool vir Opvoedkunde geïmplementeer. Die een program het daaruit bestaan dat twee groepe vierdejaarstudente van die Skool vir Opvoedkunde geneem is om kommunikasievaardighede aan te leer en vigsopleiding te ontvang, waarna hulle 'n *Portuuropleidings*program in die skole waar hulle aangestel sou word, op die been moes bring. Die ander program is deur die Studentevoorligtingdiens op die PUK kampus geinisieer. Studente op die Potchefstroomkampus is geïdentifiseer om by *Portuuropleiding* betrokke te raak sodat die program ook onder studente op die Potchefstroomkampus toegepas kon word. Hierdie program is in samewerking met Prinsipiële Leiding[14] aangepak sodat lede van huiskomitees van koshuise op die kampus by die program betrokke kon raak. Hulle staan bekend as SOS – studente ondersteuningstelsel. Hierdie studente het 'n verhoudingswerkswinkel bygewoon, waar eetversteurings, depressie en selfmoord onder studente bespreek is. Die studente het gedurende 'n maandelikse kontaksessie leiding van 'n sielkundige op die kampus ontvang. SOS studente moes maandeliks terugrapporteer oor die probleme waarmee hulle te kampe gehad het. Volgens Olivier (2005b) was die terugvoer van studente besonder waardevol. Programleiers beplan om in die toekoms ook meer sensitiewe aspekte rakende seksuele aktiwiteite aan te roer (Olivier, 2005b).

- *Vrywillige berading en toetsing, berading en verspreiding van kondome*

Vrywillige berading en toetsing word op 'n *ad hoc*-wyse bedryf. Die program word vanuit die beginsel bestuur dat studente wat negatief toets, berading kan ontvang sodat hulle negatief kan bly en studente wat positief toets by groepe kan inskakel waardeur hulle nie alleen berading kan ontvang nie, maar ook antiretrovirale medikasie. Volgens Olivier (2005b) het die eerste advertensies vir toetsing baie positiewe reaksie by studente uitgelok. Nadat dit die eerste keer geadverteer is, is daar sowat 121 studente in 3-4 dae getoets, waarna studente nou nog by Olivier (2005b) se kantoor aanklop om te verneem waar hulle getoets kan word. Aanvanklik het 'n personeellid by die Skool vir Verpleegkunde al hierdie studente getoets, maar sy het later besluit dat haar werkslading dit nie meer toelaat nie. Olivier (2005b) het self ook al studente wat om

[14] Prinsipiële Leiding is 'n komitee aan die NWU wat bestaan uit 'n groep studente wat aktiwiteite verrig om religie en waardes van die Universiteit te bevorder.

hulp kom aanklop het na die kliniek geneem. Voorstelle dat die Skool vir Verpleegkunde op 'n voltydse basis by vrywillige toetsing en berading betrokke sal raak, is volgens Oliver (2005b) die afgelope twee jaar afgekeur. Tans gaan die program dus gebuk onder 'n tekort aan personeel.

Voorkoming van MIV sluit ook die verspreiding van kondome op die kampus in. Die hoeveelheid kondome wat op die kampus versprei word, word ook as 'n metode aangewend om te monitor hoe seksuele aktiwiteite op die kampus verander (NWU, 2005a). Volgens Olivier (2005b) word daar tans 30 000 kondome per maand in openbare toilette op die kampus versprei. Studente maak egter nie optimaal gebruik van die dienste wat op die kampus aangebied word nie aangesien hulle nie die program toelaat om kondome in koshuise te versprei nie. In 'n kommunikasie-oudit van die projek het een student byvoorbeeld gesê: "Ek wil nie eers na die *posters* kyk nie, ek is bang iemand sien my." (Olivier, 2005b.)

- *Kurrikulumontwikkeling.*

Volgens Olivier (2005b) is daar 'n oudit gedoen oor wat verskillende Skole en Departemente op die kampus doen. Dit was egter volgens Oliver (2005b) duidelik dat daar ten tye van die studie net senior studente by gesondheidsdienste in die gemeenskap betrokke is. Daar heft ook nie ten tye van die studie 'n kursus bestaan, waarin intreestudente of eerstejaars touwys gemaak kon word nie.

- *Werksomgewingprogramme en beleide*

Alhoewel geen onderrigdienste aan die personeel tydens die jaar waarin die onderhoud gevoer is gelewer is nie, word daar volgens Oliver (2005a) elke jaar 'n personeelwelstandsdag gehou waar die MIV/vigs-program uitstallings hou asook 'n "Aids memorial day", waartydens praatjies oor die onderwerp gehou word. Dienste vir vrywillige berading en toetsing word ook op hierdie dae aangebied.

3.4.2.2 Play

Die *Play (**Physical** activity in the young)*-program het in Januarie 2004 'n aanvang geneem en bestaan uit 'n navorsingstudie wat daarop fokus om te bepaal watter invloed fisiese aktiwiteite en goeie eetgewoontes op kinders met groeibelemmeringsprobleme kan hê. Die doel van die studie was om die verskille in liggaamskomposisie waar te neem by kinders van twaalf- tot agtienjarige ouderdom na die implementering van 'n

aktiewe intervensieprogram. Navorsing omtrent die onderwerp het 'n gevallestudie ingesluit waarin twee skole in Potchefstroom as studiearea geselekteer is.

Twee groepe kinders uit skole uit die armste gebiede in Potchefstroom is geselekteer om aan die intervensieprogramme deel te neem. Sowat 252 leerlinge is uit die *Seiphemelo Secondary School* geselekteer om aan die intervensieprogramme deel te neem, terwyl 66 leerlinge in graad 8 uit die *Boitshoko Secondary Skool* geselekteer is om as kontrolegroep te dien.

Aktiwiteitsprogramme is op grond van die voor- en afkeure van die deelnemende leerlinge geselekteer en het aërobiese oefeninge, balspele en kragoefeninge ingesluit. Oor die verloop van negentien weke is hierdie programme twee keer per week deur nagraadse studente van Biokinetika en Kinderkinetika aangebied. Aktiwiteitsessies het bestaan uit 'n uur se oefening waarin 56.5% uit strawwe inspanningsaktiwiteite, 24,5% uit matige inspanningsaktiwiteite en 17% uit ligte inspanningsaktiwiteite bestaan het. Slegs 2% van die tyd het geen inspanning ingesluit nie.

Data oor die fisiese ontwikkeling van die kinders is voor en na die afhandeling van die intervensieprogramme deur die navorsers ingesamel. Hierdie data het inligting aangaande die liggaamsbou van kinders, lengte en gewig asook die persentasie liggaamvet en *lean body mass (LBM)* van kinders voor en na die intervensieprogramme ingesluit. Gewoontetipe-aktiwiteite is ook deur veldnavorsers gemonitor deur van vraelyste gebruik te maak wat gebaseer is op vrae rakende die aktiwiteite wat gedurende die vorige weeksdae en naweekdae plaasgevind het.

Volgens die resultate van hierdie studie is bevind dat 80% van die meisies en 36% van die seuns voor die aanvang van die intervensieprogramme besonder onaktief was, terwyl slegs 23% van die seuns en 3% van die meisies as uitermate aktief volgens die WHO PAL klassifikasiestelsel aangedui is. Voor die aanvang van die intervensieprogramme was sowat 11,1% van die seuns en 36,8% van die meisies oorgewig. Van die totale aantal respondente wat vir die studie geselekteer is, het slegs 23,3% van die seuns en 45,6% van die meisies 50% of meer van die aktiwiteitsessies bygewoon. Nogtans het beide die groepe wat aan die intervensieprogramme deelgeneem het (beide die groep wat aan minder as 50% van aktiwiteite deelgeneem het) en die groep wat aan meer as 50% van die aktiwiteite deelgeneem het, 'n laer persentasie liggaamsvet en hoër LBM gehad as die kinders in die kontrolegroep. Nie alleen is intervensieprogramme wat op kinders met 'n lae aktiwiteitsgewoontes toegepas is in hierdie studie geassosieer met verbeterde liggaamskomposisie nie, maar word 'n

laer persentasie liggaamsvet en hoër LBM ook met bykomstige gesondheidsvoordele geassosieer.

Ten spyte van die positiewe resultate wat verkry is, het navorsers laat blyk dat hierdie projek wel tot 'n einde sal loop wanneer die navorsing voltooi is. Die navorsers van hierdie studie het vervolgens aanbeveel dat intervensie-programme in skole met beperkte fasiliteite geïmplementeer moet word om die fisiese aktiwiteit van kinders te verbeter. Volgens die navorsers behoort hierdie intervensieprogramme skool- of gemeenskap-gebaseer te wees en behoort dit of pret en genot van die kinders te fokus.

3.4.3 Werkskepping

Volgens die amptelike syfers van die opname van Statistiek Suid-Afrika ten opsigte van die arbeidsmag is sowat 26,7% van die bevolking van Suid-Afrika werkloos. Volgens hierdie syfers was werkloosheid onder swart Suid-Afrikaners 31,5%, teenoor die 22,4% onder bruinmense en 15% onder Oosterlinge en Indiërs. Provinsies soos KwaZulu Natal en Limpopo toon die hoogste werkloosheidsyfer, terwyl dit die laagste in die Wes-Kaap is. Die verslag oor werkloosheid dui aan dat, alhoewel werkloosheid onder swart vroue afgeneem het, dit steeds sewe keer hoër is as werkloosheid onder blanke mans (Statistiek Suid-Afrika, 2004).

Dit is dus duidelik dat die werkloosheidsprobleem nog lank nie opgelos is nie en dat KSI-programme daarop behoort te fokus om volhoubare en selfgegenereerde inkomstemoontlikhede te skep vir die mense wat werkloos is. Sulke programme kan byvoorbeeld insluit om mense wat as gevolg van tegnologiese ontwikkeling afgedank is, te help om hul eie ondernemings te begin. KSB-programme aan die NWU wat 'n bydrae tot hierdie situasie lewer, sluit in die *North West Land Care Programme en Work for Water-projek. Die North West Land Care Programme* is 'n omgewingsprojek wat deel uitmaak van 'n nasionale regeringsprogram wat in die lewe geroep is om werk te skep. Die *Work for Water-projek* maak gebruik van honderde werklose individue om indringer-plantspesies en bome te verwyder (PU for CHE, 2003a).

3.4.4 Welsynsontwikkeling

Welsynsontwikkeling het daarmee te make om armoede te verlig, en handel oor die etiek van 'n organisasie en die toewyding wat dit aan sy gemeenskap toon. Welsyn bestaan daaruit om mense wat in nood verkeer, te help om te oorleef deur te verseker dat hulle toegang sal hê tot kos, klere, skuiling, gesondheidsdienste en sorg. Welsyn

behels dus veel meer as donasies of finansiële steun. Dit behels die implementering van programme wat 'n gemeenskap met vaardighede sal toerus, sodat hulle bemagtig kan word om na hulleself om te sien. KSB-programme behoort dus in hierdie opsig volhoubare ontwikkeling te bevorder. Sulke programme word veral in samewerking met NRO's bestuur en sluit programme in waarin bejaardes, gestremde persone, straatkinders, mishandelde of weeskinders asook mishandelde diere versorg word (Rockey, 2002:218).

Sosiale ontwikkeling word deur vrywillige studente en personeel van die NWU aangepak sodat 'n regverdige, verantwoordelike en vrye Suid-Afrikaanse gemeenskap kan ontwikkel waarin veral kinders 'n tuiste kan vind (PU vir CHO, 2003b). Hierdie programme sluit programme van die Skool vir Psigologiese en Gedragswetenskappe, die Fakulteit Regte, die Skool vir Teologie en uitreikprogramme van die SJGD in. Die Skool vir Psigologiese en Gedragswetenskappe fokus op die welstand van kinders en bestuur verskeie programme om die ontwikkeling van kinders te verbeter. Voorheen benadeelde gemeenskappe soos *Ikageng*, *Mohadin* en *Promosa* asook kleuterskole, laerskole en kinderhuise word hierby ingesluit. Psigometriese toetse en psigoterapie en studiemetodes word byvoorbeeld by die *Ikalafeng* en *Herberg kleuterskool* aangebied, terwyl die Skool vir Psigologiese en Gedragswetenskappe op 'n konsultasiebasis by hierdie (en ander skole) betrokke is. Die Skool vir Teologie bied kampe aan en hou ook seminare oor huidige sosiale, etiese en kerklike kwessies, byvoorbeeld MIV/vigs, armoede en menseregte. 'n Tolvrye nommer (*Childline*) is ook deur die PU vir CHO en 'n groep ander organisasies ontwikkel om kinders wat seksueel en emosioneel mishandel word, by te staan (PU vir CHO, 2003b). Hierdie program word deur die Fakulteit Regte bestuur en ontvang sowat 50 000 oproepe per jaar (PU for CHE, 2002:26). Die NWU bestuur ook 'n tronkprojek deur middel waarvan studente veral interaksie met jeugmisdadigers het om hulle te motiveer en te help om hul selfbeeld en selfvertroue op te bou (PU vir CHO, 2003a). SJGD-programme sluit in die *Wensput-program*, *Sand en Skulpies*-program en *Thakaneng*. Die *Wensput*-projek is daarop gefokus om kinders met kanker te laat glo dat drome bewaarheid kan word. In 2002 is 'n *Micro Machine* aan een van die pasiënte oorhandig, terwyl daar 'n rekenaar aan 'n sesjarige dogtertjie oorhandig is (PU vir CHO, 2003b). Die *Sand en Skulpies*-projek is 'n ander groot gemeenskapsdiensprojek wat deur die SJGD bestuur word om elke jaar sowat vyftien weeskinders wat nog nooit die voorreg gehad het om die see te sien nie daarheen te neem (PU vir CHO, 2003b).

3.4.4.1 Thakaneng:

Die *Thakaneng* skuiling bied veiligheid en sekuriteit vir straatkinders in die Potchefstroom-gemeenskap. In samewerking met ander organisasies word lewensvaardighede aan hierdie kinders geleer en word hulle van onderwys, kos, mediese versorging en sosiale ondersteuning voorsien (PU for CHE, 2003a). Hierdie program is op die moontlikheid gebaseer om hierdie kinders terug te stuur huis toe of in welsynsorg te plaas (PU vir CHO, 2003b:22). Alhoewel verskeie organisasies by die *Thakaneng*-skuiling betrokke is, word daar vir studiedoeleindes in hierdie afdeling, net op die bydrae van die NWU se SJGD lede gefokus.

Thakaneng is in 1995 deur 'n groep vrywilligers gestig en bestaan uit twee skuilings vir kinders in die *Ikageng-woongebied* in Potchefstroom. Een van die skuilings huisves kinders permanent, terwyl kinders in die ander skuiling weer teruggeplaas kan word by hulle ouers of voogde. Tans word die skuilings onder leiding van die direkteur, Christi Saayman, en sy medebestuurslid, Corrie Engelbrecht, bestuur terwyl toesighouers in skofte werk om die kinders wat gedurig in getalle wissel, te huisves. Die atmosfeer in die skuilings is vriendelik en klem word gelê op die welsyn van kinders. Alhoewel ouer kinders Afrikaans en Engels magtig is, is Tswana die algemene gebruikstaal. SJGD-programme by die skuiling word egter in 'n mengelmoes van Afrikaans, Engels en gebaretaal aangebied, aangesien programbestuurders nie Tswana magtig is nie. Volgens die programbestuurder verstaan die kinders goed en tree ouer kinders soms as tolke op om alles aan die jonger kinders te verduidelik (Van Dyk, 2004).

Programme wat in 2004 aan kinders in die skuiling aangebied is, is voorafgegaan deur 'n behoeftebepalingsessie op 16 Oktober 2003. SJGD-programbestuurders en bestuurslede van die *Thakaneng*-skuiling het die volgende behoeftes geïdentifiseer (Van Dyk, 2004):

Behoefte in die gemeenskap:

Die behoefte aan 'n inligtingsveldtog onder studente en die gemeenskap in Potchefstroom. Hierdie veldtog moes studente en die gemeenskap inlig om nie vir die kinders geld te gee nie, maar eerder die skuiling te skakel as hulle 'n straatkind teëkom (Van Dyk, 2004).

By Thakaneng-skuiling self:

- Behoefte aan die aanbieding van nuwe ervarings en geleenthede
- Behoefte aan die aanleer van lewensnoodsaaklike dinge, bv. selfvoorsiening en aspekte van die lewe wat hulle sal nodig kry nadat hulle die skuiling verlaat.
- Behoefte aan skoolhulpmiddels
- Hulp met toesighoudende aktiwiteite
- Behoefte aan kos en klere
- Behoefte aan aktiwiteite en programme wat dit vir die kinders aangenaam sou maak om in die skuiling te bly sodat hulle dit bo 'n lewe op straat sou verkies.

Om die behoefte binne die gemeenskap te onderskep is daar op 28 April 2004 'n inligtingsveldtog onder studente en dosente van die NWU geloods. Inligting oor die hantering van straatkinders is byvoorbeeld aan die gemeenskap uitgedeel, terwyl dieselfde tipe inligting ook in bedankingsbriewe aan borge uitgestuur is (Van Dyk, 2004).

Op 24 Januarie is daar in die behoefte aan skoolhulpmiddels voorsien deur aan elke kind 'n pen, potlood, liniaal, skerpmaker en uitveër te skenk. 'n Bedrag van R500 is ook op hierdie dag aan die bestuur oorhandig om 'n radio of iets soortgelyks na die bestuur se goeddunke vir die kinders aan te skaf (Van Dyk, 2004). Skoene wat tydens die SJGD se kaalvoetdag op 15 Oktober 2003 ingesamel is, is aan die skuiling oorhandig terwyl kos en lekkers gedurende die hele termyn aan kinders voorsien is.

Sowat twintig aksies wat deur die loop van 2004 vir kinders in die skuiling aangebied is het in hulle behoefte aan nuwe ervarings en geleenthede, die aanleer van lewensvaardighede, toesighouding en genot voorsien (Van Dyk, 2004). Nuwe ervarings en geleenthede is aan die kinders gebied deur byvoorbeeld saam met hulle by *Kwa Nokeng*, naby Parys, te gaan kamp, swemaksies aan te bied waarin hulle in 'n Waterwurm kon baljaar en hulle na 'n filmvertoning te neem. Praktiese vaardighede soos waterveiligheid is by swemaksies ingesluit, terwyl kreatiewe stimulering ingesluit is by aksies waarin hulle kersversierings en nagereg uit Marie-beskuitjies en kitspoeding moes maak. Aandag is ook aan lewensvaardighede soos leierskap en entrepreneurskap geskenk deur die kinders leierskapspeletjies te laat speel en hulle iets kreatief te laat doen, waarna 'n bespreking oor entrepreneurskap aangebied is (Van Dyk, 2004). Godsdiens het 'n deurlopende rol in die aanbieding van programme gespeel. Bybelstudie is byvoorbeeld gedurende die kamp te *Kwa Nokeng* gehou, terwyl

Christelike liedere in verskillende programme gesing is. Kinders is ook by Christelike gedenktye soos Paasfees en Kersfees betrek, waartydens die doel van die feesvieringe aan hulle verduidelik is. Kinders en ouers is byvoorbeeld by die viering van Kersfees betrek deur aksies waar ouers uitgenooi is om saam met kinders Kersliedere te sing en die feesgety te geniet. Bogenoemde aksie het byvoorbeeld gepoog om kinders en ouers met mekaar te versoen (Van Dyk, 2004). Programme wat aangebied is, het die bestuur nie alleen met toesighouding bygestaan nie, maar baie genot aan die kinders verskaf. Volgens die programbestuurder van die projek het kinders spontaan deelgeneem en meestal die programme met kreatiewe sowel as aktiewe sport-aktiwiteite geniet.

3.4.5 Indiensopleiding

Indiensopleiding is 'n belangrike komponent van die skepping van werksgeleenthede, aangesien dit 'n wyse is waarop die gaping tussen tradisionele onderrig en vereistes binne die werksomgewing oorbrug kan word. Ideaal gesproke behoort dit met loopbaanontwikkeling gepaard te gaan sodat daar sistematies aan die vaardighede van 'n werknemer gebou kan word. KSI-aktiwiteite wat op hierdie area fokus, bestaan daaruit dat persone opgelei word met die doel om hulle in 'n sekere posisie aan te stel. Individue wat in hierdie programme opgelei word, sou verwag dat die organisasie hulle sal oplei en betaal vir die werk wat hulle verrig (Rockey, 2003:132).

Die *Sediba*-program wat vooraf onder onderwys bespreek is, kan byvoorbeeld as 'n vorm van indiensopleiding gesien word, aangesien onderwysers wat hieraan deelneem reeds as onderwysers by verskeie skole in diens is, en ook onderrig aan studente van die NWU se *Ikataleng*-program gee. Skole raai ook onderwysers aan om by *Sediba* in te skakel.

3.4.6 Gemeenskap en plaaslike ontwikkeling

Anders as in die verlede, waar ontwikkeling slegs ooreenkomstig ekonomiese groei gemeet is, word ontwikkeling nou volgens vyf sleuteldimensies gemeet, naamlik ekonomiese groei, gelykheid, kapasiteitsbou-inisiatiewe; deelname en egtheid (Rockey, 2003:140).

In die konteks van KSI sou dit beskryf kon word as die intervensies wat die holistiese behoeftes van 'n gemeenskap onder die loep neem. Hierdie intervensies omvat dus alle ontwikkelingsektore, wat beteken dat elke ontwikkelingsektor afsonderlik hanteer word om een spesifieke doelwit te bereik. Die aard van hierdie intervensies beklemtoon

deelname en besitreg van die gemeenskap, wat bydra tot selfafhanklikheid en die verbetering van menslike vermoë. Gemeenskaps- en plaaslike ontwikkeling vind ook dikwels plaas in die omgewing waarin die organisasie funksioneer (Rockey, 2003:140).

Die NWU bestuur 'n wye verskeidenheid gemeenskaps- en plaaslike ontwikkelingsprogramme wat deur die verskillende fakulteite en skole binne die nege fakulteite bestuur word. Dit sluit talle programme in wat daarop gerig is om die handvaardighede, lewensvaardighede en lewensomstandighede van mense in die gemeenskap te verbeter (PU vir CHO, 2003:30).

Studente uit die Skool vir Verbruikerswetenskappe fokus veral op laasgenoemde tipe programme en stel dit ten doel om handvaardighede vir bejaardes in die Ons Hulde Ouetehuis en swart vroue in die gemeenskap aan te leer sodat hulle deur die verkoop van handgemaakte produkte 'n inkomste vir hulleself kan genereer (PU for CHE, 2002:22). Gemeenskapsprojekte van die Skool vir Psigologiese gedragswetenskappe sluit in: lewensvaardighede-programme vir kinders in veilige plekke soos byvoorbeeld by die *Thakaneng* skuiling, MIV/vigs-programme, vakansieprogramme, 'n klerekas-program, bemagtigingsprogramme vir vroue en die voorsiening van voedsel aan behoeftiges (PU for CHE, 2002: 23). Voorbeelde van sulke programme is *Instap*, *BSAE* en die *FLAGH-studie*. *Instap* fokus daarop om mediese en welsynpersoneel wat met histories benadeelde gemeenskappe werk, se kennis van Afrika-tale te verbeter, terwyl *BSAE* die ekonomiese en onderwysgerigte implikasies van taal en taalgebruik asook houdings bestudeer. Beide hierdie programme word deur die fokusarea vir tale en literatuur bestuur. (PU for CHE, 2002a: 58).

Die Skole vir Fisiologie, Voeding en Verbruikerswetenskappe bestuur 'n verskeidenheid programme waaronder die *FLAGH-studie* (*Farm Labour and General Health*).

3.4.6.1 Farm Labour and General Health (FLAGH) Studie:

Die *FLAGH-studie* het in 2001 onder leiding van professor Annemarie Kruger onstaan met die oorhoofse doel om die lewensgehalte van mense wat op kommersiële plase woon, deur navorsing en intervensieprogramme te verbeter (NWU, 2006b). *FLAGH* het sy oorsprong in die *Transition, Health and Urbanisation in South Africa (THUSA)*-studie, wat onder 'n groep plaaswerkers in die Noordwes-Provinsie gedoen is. Resultate van die *THUSA*-studie wat tussen 1996 en 1999 uitgevoer is, het byvoorbeeld getoon dat hierdie groep mense baie kwesbaar en agtergeblewe is ten opsigte van hul voedingspatrone en fisiese en verstandelike status, vergeleke met groepe wat in ander

gebiede woon. In die omgewing is ook talle voorbeelde van mislukte gemeenskapsprojekte in boerdery gevind.

FLAGH is 'n holistiese projek wat die betrokkenheid van verskillende skole insluit. Betrokke skole probeer om die lewensgehalte van werkers op kommersiële plase in Noordwes merkbaar te verbeter en sluit in: gesondheidswetenskappe, psigososiale en gedragswetenskappe, en nou ook die skool vir tale (NWU, 2006a). Die betrokkenheid van die verskillende skole werk mee tot unieke bydraes tot die lewe van die gemeenskap. Die Skool vir tale het byvoorbeeld 'n boek, " Die pad deur Rysmierbult", vrygestel waarin verhale van die plaaswerkers, plaaseienaars, die Vaardigheidsontwikkelingsgroep op die plaas, laerskoolkinders van De Beeskraal Primary, bejaardes en werklose vrouens vervat is (NWU, 2006a).

Nog 'n projek wat onstaan het, is dié van *Holding Hands* wat bestaan uit 'n groepie swart vroue wat uit naaldwerk 'n inkomste vir hulleself verdien. Die *Holding Hands-program* het onstaan deurdat sowat 30 vroue in die distrik deelgeneem het aan 'n program waarin hulle geleer is om hul eie klere te herstel. Meer vaardighede is later aan die vroue geleer, wat ook finansiële beplanning ingesluit het. Agt van hierdie vroue het toe die geleentheid aangegryp om vir hulleself 'n inkomste te verdien en het toe hul besigheid met die hulp van die *FLAGH*-navorsers begin. Volgens mev. Liezel van Niekerk, M-student en leier van die vaardigheidsprojek, was denim voorskote vir die tuin en braai hul eerste produk. Die vroue werk in 'n gebou wat een van die boere beskikbaar gestel het en werk op die beginsel dat elkeen doen wat hulle die beste doen. Waar sommige die materiaal sny, doen ander die masjienwerk en nog ander borduur hul eie ontwerpe op die voorskote (NWU, 2006b). Volgens Van Niekerk verdien die vroue 'n maandelikse inkomste uit die verkope van die voorskote. Kopers sluit in die Ferdinand Postma Biblioteek, privaatkopers plaaslik en in Johannesburg, 'n blommewinkel, die Tswane *Disaster Management Centre* en die *National Disaster Management Centre* (NWU, 2006b).

In die evaluering van die projek is gevind dat die vroue hul geld vir 'n verskeidenheid kos, persoonlike items sowel as skoolklere vir hul kinders gebruik. Hulle is ook nou daartoe in staat om skoolgelde vir hul kinders te betaal. Alkoholmisbruik in die omgewing het afgeneem en vroue is nou meer gewillig om 'n sukses te maak vanweë 'n positiewe lewensuitkyk (NWU, 2006b). Die *Holding Hands-projek* is ook onlangs aangewys as een van die drie wenners in die Santam Projekkompetisie vir tersière instansies. Met

prysgeld van R50 000 is hierdie vroue nog 'n tree nader daaraan om selfonderhoudend te wees (Kampusnuus, 2005:65).

Die uitvoering van die *FLAGH-studie*

Die *FLAGH* studie word uitgevoer volgens die volgende doelstellings, naamlik om:

- 'n Indieptestudie ten opsigte van die behoeftes van hierdie plaasgemeenskap te doen en te bepaal waarom die vorige gemeenskapsdiens-programme nie suksesvol was nie.
- Data van die boere en hul werkers asook hul families in die Noordwes-Provinsie in te samel en op 'n deelnemende wyse intervensie-programme te ontwikkel wat armoede kan laat afneem, voedsel sekuriteit kan verhoog en die gehalte van gesondeheid en lewe van hierdie mense kan verbeter.
- Leiding te gee in die intervensie-programme
- Die intervensieprogramme te evalueer
- 'n Herontwikkeling van die intervensieprogramme te doen op grond van die evaluering wat plaasgevind het (*FLAGH*-besigheidsplan, 2001).

Hierdie studie is voorafgegaan deur 'n loodsstudie waarin navorsers gepoog het om te bepaal wat die onderliggende redes vir die mislukking van vorige programme was. Die verloop van die studie het vervolgens uit vier fases bestaan, naamlik 'n basiese behoeftepaling van die plaaswerkers se behoeftes, 'n analise van die behoeftes en interaksie met die gemeenskap, die ontwikkeling en implementering van intervensieprogramme en 'n evaluasie en herevaluasie van die program.

3.4.7 Sport en rekreasie

Sport is sekerlik een van die dinge wat 'n groep mense of 'n nasie die heel maklikste tot 'n eenheid kan saambind. Dit is ook vanweë hierdie rede dat die Suid-Afrikaanse regering heelwat klem lê op sportontwikkeling en dit gebruik as 'n wyse om konsiliasie en sosiale ontwikkeling binne plaaslike gemeenskappe te bereik. In die konteks van KSI behoort sportontwikkeling vanuit 'n KSI-departement hanteer te word, aangesien sportontwikkeling, soos kulturele ontwikkeling, dikwels met borgskappe en bemarking gedurende sportbyeenkomste verwar word (Rockey, 2002:144, 136).

Aan die NWU is talle KSB-programme op sportontwikkeling toegespits. Dit sluit byvoorbeeld 'n *perdry-program* in waar studente saam met gestremde kinders gaan

perdry asook die *Leer om te Swem-program* wat in samewerking met Swimming South Africa begin is. Hierteenoor is die *Swon*-projek daarop gefokus om algemene sportontwikkeling in die Noordwes-Provinsie te bevorder, terwyl 'n ander program daarop konsentreer om die talent van minderbevoorregte kinders in plaasskole binne die Potchefstroom distrik vir sekere sportsoorte te toets. Die Ingenieurstudente-vereniging help ook met die praktiese ontwikkeling van minderbevoorregte kinders deur swaaie aan hulle te skenk (PU vir CHO, 2003a).

3.4.8 Omgewingskwessies

Gierige en onkundige gebruik van natuurlike hulpbronne en stedelike en plaaslike ontwikkeling, plaas geweldige druk op die omgewing. Die realiteit is dat omgewingsfaktore merkbare menslike, ekonomiese en sosiale koste verg en volhoubare ontwikkeling bedreig. Sosiale waardes en verantwoordelike bestuur van die omgewingserfenis en natuurlike hulpbronne is dus noodsaaklik om volhoubare ekonomiese groei te verseker (Rockey, 2003:255).

Binne die konteks van KSI sou verantwoordelike omgewingsbestuur behels dat 'n organisasie aan sekere omgewingstandaarde soos ISO 14000 behoort te voldoen en/of hulle afval behoort te bestuur (Rockey, 2003:142). Die Fakulteit Natuurwetenskappe is betrokke by 'n projek waar munisipaliteite en industrieë bygestaan word ten opsigte van hul besoedelingsmonitering en bestuur (PU vir CHO, 2003:55).

Ander programme wat aan die NWU bestuur word, sluit in die suiwering van boorgatwater deur die gebruik van nanofiltrasie, asook 'n program wat daarop fokus om gemeenskappe in stedelike gebiede te leer om eko-sirkels in die verbouing van groente te gebruik. In die Fokusarea vir Skeidingswetenskappe word die kennis en metodes van die Fakulteit Natuurwetenskappe, Ingenieurswese en Skool vir Farmasie benut. Die Fokusarea vir Skeidingswetenskappe is betrokke by die suiwering van boorgatwater en doen navorsing oor hoe drinkwater versag kan word en hoe probleme met suurgeïnfiltreerde grondwater opgelos kan word (PU vir CHO, 2003:68). Die Fokusarea vir Energiestelsels bestuur 'n program, waarin die WNNR bygestaan word in die ontwikkeling van "Green Buildings for Africa". Hierdie program bevorder die ontwikkeling van omgewingsbewuste geboue (PU vir CHO, 2002a: 50). Steun word ook aan die Noordwes-Landbewaringsprogram gebied, wat daargestel is om werkskepping te bevorder (PU for CHE, 2002:55). Studente ondersteun die *DBV* en help om die Mooirivier skoon te hou. Aktiwiteite en kennis van voëlkundiges voorsien ondersteuning

aan die plaaslike voëlklub en die Noordwes-Provinsie. Dosente en studente het sedert 1992 deelgeneem aan die tel van watervoëls by Baberspan, waar tussen 12 000 en 24 000 voëls van Suid-Afrika en migrerende voëls van Europa, Asië en Noord Amerika getel word (PU vir CHO, 2003a:30). Die fokusarea vir Omgewingstudies en Bestuur is betrokke by ondersoeke oor hoe *Mycorrhizal* fungus in boerderye op landelike gebiede gebruik kan word (PU vir CHO, 2003a:30). Lede van die Fokusarea vir Energiestelsels verteenwoordig Suid-Afrika op 'n Internasionale Komitee wat verantwoordelik is vir die ontwikkeling van 'n metode waarop skade aan die omgewing gemeet kan word, die "Environmental Performance Assesment Tool (PU vir CHO, 2003:50).

3.4.9 Kuns en kultuur

Kuns en kultuur omvat alle intellektuele en emosionele aspekte van die gemeenskap terwyl dit ook 'n wyse is waarop uitdrukking gegee word aan waardestelsels. Dit is ook van onskatbare waarde gedurende transformasie, omdat dit 'n gees van hoop, passie en kreatiwiteit gedurende moeilike uitdagings bewaar. Kuns en kultuur kan dus gebruik word om struikelblokke in gemeenskappe uit die weg te ruim, sosiale bande te versterk, kultuur te beskerm en gapings en wanpersepsies oor sosiale kwessies soos vigs, wreedheid, mishandeling en seksuele bewustheid aan te spreek (Rockey, 2003:136; 235). Die onderskeid tussen KSI en borgskappe wat op bemarking gemik is, is dikwels vaag op die gebiede van kuns en kultuur en sport en rekreasie. Om hierdie rede behoort slegs borgskappe wat op ontwikkeling en opheffing van voorheen benadeelde gemeenskappe as KSI beskou te word, terwyl borgskappe wat met groot gehore en vol paviljoene beplan word, eerder onder bemarking behoort te ressorteer.

Die NWU se KSB-programme wat op die ontwikkeling van kuns en kultuur ingestel is, fokus primêr op die ontwikkeling en opheffing van voorheen benadeelde gemeenskappe en sluit programme soos *Musikhane*, *Kleuternote* en *Dumelang* in. *Kleuternote* stel kleiner kinders aan musiek bloot en bied aan hulle die geleentheid om hul eie musiekinstrumente te maak terwyl *Karos en Kambro* 'n program is waarin daar van danse en drama gebruik gemaak word om kinders te bereik (PU for CHE, 2003a; PU vir CHO, 2002a). Hierteenoor fokus die *Dumelang* Kultuurvereniging reg deur die jaar op verskillende kultuurprojekte om 'n bewustheid van kultuur te kweek (PU for CHE, 2003a).

3.4.9.1 Musikhane:

Die *Musikhane*-program bied kinders uit voorheen benadeelde gemeenskappe die geleentheid om vaardighede aan te leer, wat hulle in staat stel om in 'n orkes te kan speel. *Musikhane* fokus sterk op historiese en moderne Afrika-optredes en -tradisies en streef daarna om in beide praktiese en teoretiese behoeftes te voorsien.

Die algemene doelwit van die *Musikhane*-program is om plaaslike gemeenskappe te dien deur die lewensgehalte van hul kinders deur musiek te verbeter, terwyl die hoofdoelwit daaruit bestaan om voorheen benadeelde gemeenskappe te bereik.

Spesifieke doelwitte is om:

- gratis musiekopleiding aan kinders in gemeenskappe waar formele musiekopleiding nie beskikbaar is nie, te gee
- talentvolle kinders vir verdere musiekopleiding te identifiseer
- musikale verhoudings tussen plaaslike gemeenskappe en die NWU te versterk
- musiekstudente in 'n multikulturele omgewing op te lei
- musikante te ondersteun en musikale aktiwiteite in plaaslike gemeenskappe te bevorder.

Die *Musikhane*-program bied aan kinders uit voorheen benadeelde gemeenskappe 'n basis vir musiekopleiding en moontlikhede vir spesialisering in musiek. Dit bied ook geleenthede vir kruiskulturele samewerking deurdat studente van verskillende kulture en taalgroepe betrokke is by die opleiding van die leerlinge in die *Musikhane*-program.

Die *Musikhane* Gemeenskapsdiens-program word deur 'n aantal dosente van die Skool vir Musiek bestuur, met behulp van voorgraadse en nagraadse studente van verskillende departemente. Struktureel bestaan die Musikhane-program uit vyf sub-programme, wat insluit 'n musiekwerkswinkel, *Musikhane* Orkes, *Basupi* Musiek Sentrum; *Basupi* Koperinstrumente Samespel; Mini Maestros Viool Samespel en 'n musiekgeletterdheidsprogram.

Musiekwerkswinkel:

Die musiek werkswinkel bestaan uit praktiese opleiding aan die Skool vir Musiek vir sowat 40 kinders van Potchefstroom Primary School. Hierdie is die oudste sub-program

van die *Musikhane-projek* en het in 1994 ontstaan, terwyl ander subprojekte uit hierdie een in 1996 ontstaan het. Die hoofdoelwit van die *Musiekwerkswinkel* is om vaardighede vir die kinders aan te leer wat hulle sal help om te kan optree. Ander doelwitte van die musiekwerkswinkel sluit in om:

- soveel kinders as moontlik aan musiekopleiding bloot te stel
- kinders met potensiaal te identifiseer, met die oog op verdere musiekopleiding,
- aan musiekstudente aan die Universiteit 'n geleentheid te bied waar hulle praktiese musiekopleiding in 'n multikulturele omgewinge kan verkry, terwyl dosente aan die Universiteit toesig hou.

Die projek word deur mev Dirkie Nel waargeneem en bestaan uit 'n weeklikse program wat oor twee uur per les strek. Kinders leer om liedere van verskillende Afrika-kulture te sing en sluit ook Afrika-musiek (xilofone, dromme, ratels en klokke), *gumboot* danse, bandspeler en kitaarbegeleiding in. Hierdie projek is op beginners gemik; daarom word daar ook beperkte klem op teoretiese opleiding geplaas. Basiese beginsels van musieknotasie word aan kinders geleer, wat ook aanleiding gee tot die inskrywings in die UNISA en *Royal Schools* teorie- en praktiese eksamens.

Musikhane Orkes:

Die *Musikhane* Orkes bestaan uit 30 jeugdiges en is in 1999 tot stand gebring. Hierdie orkes het in 2000 sy debuut op die Aardklop Nasionale Kunstefees op Potchefstroom gemaak en word deur die Nasionale Kunsteraad geborg. Seksionele oefensessies word op 'n weeklikse basis gehou, terwyl die hele orkes een keer 'n maand saam oefen. Die Musikhane Orkes strewe na 'n diverse sosiale karakter en word onder leiding van mev. Annette Massyn bestuur, met die hulp van studente en ander vrywilligers, wat toesien dat leerlinge intensiewe opleiding geniet.

Basupi Musiek Sentrum:

Die *Basupi Musiek Sentrum* is by die Basupi Sekondêre Skool in Ikageng geleë en voorsien praktiese opleiding aan kinders wat nie aan Potchefstroom Primary School verbonde is nie. Die *Basupi Musiek Sentrum* het in 2001 ontstaan nadat 'n behoefte vir 'n opleidingsentrum in die *Ikageng*-omgewing van Potchefstroom aan die lig gekom het. Die program word deur mev Dikonelo Booysen bestuur, terwyl studente van die NWU kinders van opleiding in orkes-instrumente en musiekteorie voorsien. Die *Basupi Musiek Sentrum* word ook vir oefensessies gebruik.

Basupi Koperinstrumente Samespel

Die *Basupi Koperinstrumente Samespel* het in 1996 ontstaan en bestaan uit tien leerlinge wat opleiding ontvang om die kornet, althoring, tromboon, tuba en tenoortuba te bespeel. Hierdie groep leerlinge ontvang ook opleiding in musiekteorie. In 2004 het 4 van hierdie leerling wat vir die UNISA musiekteorie-eksamen ingeskryf het, die eksamen geslaag. Twee leerlinge het ook hul graad vyf UNISA praktiese eksamen geslaag. Benewens die feit dat hierdie leerlinge aan die *Musikhane Orkes* deelneem, speel hulle ook vir sakgeld in inkopiesentrums.

Die doelwitte van hierdie subprojek is om:

- instrumentele musiekopleiding in groepe te voorsien
- geleenthede vir orkessamespel en openbare optredes te voorsien
- geleenthede te voorsien om sakgeld te kan verdien.

Mini Maestros Viool Samespel

Die *Mini Maestros Viool Samespel* dien as 'n voorsieningsprogram vir die Musikhane Orkes en is by die Potchefstroom Primary School geleë. Die eerste groep van hierdie Viool Samespel is in 1997 deur mevrou Esmie Koornhof tot stand gebring en vorm die ruggraat vir die Musikhane Orkes. In samewerking met die South African Music Education Trust (SAMET) is 14 klein viooltjies van Yehudi Menuhin se "Violins for Africa-projek" in 1997 bekom. SAMET het ook as 'n agent opgetree om die Def Leoppard-donasie en 'n borg van die Carl en Emily Fuchs Foundation te verkry. Die groep leerlinge wat aan Mini Maestros behoort, ontvang opleiding op 'n weeklikse grondslag. Die projek word ook hartlik deur die skoolhoof en onderwysers by die skool ondersteun.

Musiekgeletterdheidsprogram:

Die musiekgeletterdheidsprogram het in 1996 met 15 kinders van die Basupi Primary School in Ikageng ontstaan. Tans is daar sowat 35 leerlinge by die program ingeskakel wat aan die Skool vir Musiek aan die NWU onderrig word. Heelwat van die kinders wat by die program ingeskakel is, het hul UNISA musiekteorie-eksamens geskryf en geslaag. Twee van die leerlinge is tans ingeskryf vir die graad 5 UNISA-eksamen, terwyl drie leerling ingeskryf is vir die graad vier-eksamen.

Alhoewel die NWU 'n groot rol daarin speel om die nodige infrastruktuur vir die uitvoering van die projek te verskaf, kan die Universiteit nie fondse vir die effektiewe bestuur van die projek toestaan nie. Die volhoubaarheid van die *Musikhane*-projek is dus geheel en al van borge afhanklik.

3.4.10 Veiligheid en sekuriteit

Veiligheid en sekuriteit en die onaanvaarbare misdaadsyfers raak alle Suid-Afrikaners. Besighede word direk en indirek daardeur geraak. Op 'n direkte wyse kan organisasies verliese ly deur diefstal van toerusting of geld, terwyl hulle op indirekte wyse geraak kan word deurdat daar verminderde vertroue in besigheid ontstaan, investeringsverliese ondervind word of kundiges in die organisasie emigreer, wat beteken dat die kundigheid binne die organisasie verlore gaan. Alhoewel sosio-ekonomiese redes (soos apartheid, armoede en ongeletterdheid) dit vererger, en daar nie blitsoplossing vir hierdie probleme bestaan nie, is dit nodig dat misdaadvoorkomingsmetodes toegepas word. Afgesien van wagte en veiligheidspatrollies, behoort veiligheid en sekuriteit in die konteks van KSI toegepas word deurdat maatstawwe ingestel word om die plaaslike gemeenskap te beskerm (Rockey, 2003:146).

Aan die NWU bestuur die Skool vir Psigologiese Gedragswetenskappe byvoorbeeld programme wat kinders van misdaad bewus maak (PU for CHE, 2002:23).

3.4.11 Behuising

Behuising is sekerlik die een basiese behoefte van elke mens, dog is daar sowat 2,3 miljoen huishoudings in Suid-Afrika wat in plakkershutte woon. Ten spyte van vordering wat gedurende die afgelope jare van demokrasie gemaak is, neem die aanvraag toe. Indien KSI-programme op behuising fokus, behoort dit ekstern gefokus te wees op die doel om die gemeenskap te ontwikkel. Om hierdie rede word subsidies of huislenings nie as KSI beskou nie (Rockey, 2003;148).

Aan die NWU word 'n Verbruikersgeletterdheidsprogram: *HELP* (*Housing Education Literacy Programme*) vir mense aangebied wat staatsubsidies vir behuising ontvang. Die doel van hierdie program is om hierdie mense in te lig en te leer ten opsigte van hoe om verantwoordelike huiseienaars te wees. Hierdie projek is deur dosente en studente van die Skool vir Verbruikerswetenskappe aangepak (PU vir CHO, 2003b:22). Kort kursusse word ook aangebied in behuisingsopvoeding, bemagtiging en hulpbronbestuur; basiese

naaldwerk en herwinning en basiese handvaardighede om inkomste te verdien (PU vir CHO, 2003b).

3.5 SLOT

Na aanleiding van hierdie hoofstuk behoort die gees van goeie korporatiewe beheer en burgerskap deur die KSI-programme van die organisasie weerspieël te word. Dog is daar in Hoofstuk twee bevind dat die strateeg eers 'n omgewingsanalise behoort te onderneem om te bepaal wat die behoeftes, verwagtinge en belangrike kwessies in die gemeenskap is en dat tweerigtingkommunikasie 'n fundamentele komponent van die strategiese bestuur van KSI-progamme behoort uit te maak. Soos in hoofstuk twee bespreek is, behoort die organisasie met belangegroepe te kommunikeer sodat gemeenskaplike doelwitte bereik kan word. Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat kommunikasie onderliggend is aan die bestuur van die NWU se KSB-programme, aangesien geen balans tussen die ekonomiese, sosiale en omgewingsdoelwitte van die gemeenskap en organisasie sonder kommunikasie moontlik is nie. KSB-programme behoort dus nie alleen 'n integrale deel van die organisasie se kommunikasiestrategie te vorm nie, maar ook met die oorhoofse ondernemingstrategie en korporatiewe burgerskap geïntegreer te word.

Na aanleiding van die literatuurstudie en oorsigtelike ondersoek van die NWU se KSB-programme wil dit voorkom of elkeen van die programme afsonderlik bestuur word en is dit onduidelik of die behoeftebepaling wat in sommige gevalle gedoen is, werklik tot tweerigtingkommunikasie en verbeterde verhoudings tussen die Universiteit en belangegroepe gelei het, en of die behoeftebepalings bloot informatiewe inligting ingesluit het. Dit is dus nog nie uit die voorafgaande duidelik of wedersydse begrip tussen die programbestuurders en hul belangegroepe bestaan nie.

Na aanleiding van die Universiteit se ontwikkelingsbeleid is dit duidelik dat die NWU wel tot volhoubare ontwikkeling wil bydra en by implikasie korporatiewe burgerskap wil beoefen, dog blyk dit dat, alhoewel dit strategies binne die institusionele plan omvat word, dit nie binne 'n strategiese raamwerk met spesifieke doelwitte vir elke skool van die Universiteit geskied nie. KSB-programme blyk dus op 'n *ad hoc* wyse te geskied, waar elke skool in sy eie hoedanigheid besluit hoe om by watter KSB-programme betrokke te raak. Die bestuur van hierdie programme blyk ook nie in een sentrale kommunikasiestrategie geïntegreer te wees nie, aangesien die inligting oor hierdie programme broksgewys deur verskillende media versprei word. Alhoewel die

Universiteit met sowat 100 gemeenskapdiensprogramme kan spog, blyk dit dat daar maar enkele volhoubare programme soos *Ikataleng* bestaan en die ander bloot op *ad hoc*-basis aangepak en bestuur word

HOOFSTUK 4: Metodologie

4.1 INLEIDING

Navorsing bied 'n liggaam van kennis bied waarvolgens nuwe teorieë ontwikkel kan word (Du Plooy, 1997:29). Die doel van navorsing is volgens Bowman en Ellis (1979:38) om iets uit te vind wat nog nie voorheen vasgestel is nie, of om iets wat vermoed word, te bevestig. Nuwe areas van belang, soos die bestuur van belangegroepe in KSI-programme stimuleer dan ook die behoefte aan 'n verkennende benadering om nuwe inligting oor hierdie onderwerp te verkry (Bless & Higson-Smith, 1995:45). Navorsing kan dus ook as 'n soeke na kennis of 'n ontdekkingsproses beskryf word (Du Plooy, 1997:29).

Soos in Hoofstuk een genoem, is 'n verkennende studie hoofsaaklik kwalitatief van aard (Bless & Higson-Smith, 1995:45). Indiepte-onderhoudvoering word dikwels in verkennende studies gebruik omdat die doel van so 'n studie volgens Mouton en Marais (1992:45) daarop gerig is om insig en begrip te verkry, eerder as net om akkurate en herhaalbare data te bekom. Semigestruktureerde onderhoude stel die navorser in staat om die perspektiewe en persepsies van verskillende belangegroepe en publieke te ondersoek (Daymon & Holloway, 2002:158). Manson (1998:4) meen dat 'n kwalitatiewe navorsingsbenadering nie alleen buigsaam is nie, maar ook sensitief is vir die sosiale situasie waarin die data genereer is.

'n Kwalitatiewe navorsingsbenadering is vervolgens ook in hierdie studie gebruik om die navorsingsdoelstellings in Hoofstuk een te beantwoord. Kwalitatiewe navorsing was veral gepas vir hierdie studie aangesien die buigsaamheid van hierdie navorsingsbenadering die navorser in staat gestel het om deur middel van indiepte-onderhoude meer gedetaileerde inligting oor die persepsies en bestuurspraktyke van KSB-programme van die Universiteit te verkry. Eweneens het die verkennende aard van die studie die navorser bygestaan om nuwe insig met betrekking tot die bestuur van belangegroepe in KSI-programme te bekom. Die unieke kenmerke van kwalitatiewe navorsing word vervolgens in samehang met die navorsingsprosedure wat in hierdie studie gevolg is, bespreek.

4.2 NAVORSINGSONTWERP

Die doel van 'n navorsingsontwerp is om 'n navorsingsprojek so te struktureer en te beplan dat die geldigheid van studie se resultate gemaksimaliseer kan word (Mouton & Marais, 1988:91). Dit kan ook as 'n bloudruk van die studie beskou word omdat dit 'n afbeelding is van die stappe wat tydens die studie gevolg is (De Souza, 1998:44).

Soos in Hoofstuk een genoem, was hierdie studie verkennend van aard en is die strategiese kommunikasiebestuur van KSB-programme aan die NWU ondersoek. Die doel van so 'n studie ontwikkel volgens Bless en Higson-Smith (1995:45) as gevolg van 'n gebrek aan basiese inligting aangaande 'n nuwe area van belang. Dit was ook in hierdie studie toepaslik, aangesien daar, volgens wat vasgestel kon word, nog geen studies onderneem is oor hoe die belangegroep-benadering in die kommunikasiebestuur van KSB-programme aan universiteite toegepas kan word nie.

Die verkennende benadering is, soos in Hoofstuk een bespreek kwalitatief van aard, wat impliseer dat dit met 'n interpreterende wêreldbeskouing en induktiewe redenasies geassosieer word. 'n Interpreterende wêreldbeskouing bestudeer die wyses waarop mense hul sosiale omstandighede ervaar, verstaan en genereer. Dit bestudeer ook hoe mense hul ervaringe en persepsies deur middel van kommunikasie, musiek, verbeelding, persoonlike styl en sosiale rituele weergee. (Deacon *et al.*, in Daymon & Holloway, 2002:4; Manson, 1998:4; Du Plooy, 2002:83). Die kwalitatiewe navorser begin met waarnemings en eindig met beskrywings van dit wat hy waargeneem het. 'n Teorie word met verloop van tyd ontwikkel sodat waarnemings wat gemaak is, verduidelik kan word (Du Plooy, 2002:83). Die navorser verduidelik dus sy waarnemings vanuit die sosiale konteks waarin dit plaasgevind het. Meer klem word geplaas op 'n holistiese benadering van analise van response, eerder as om neigings en patrone te identifiseer (Manson, 1998:4). Hierdie eienskap van kwalitatiewe navorsing maak die navorsingsproses uiters buigsaam, omdat die navorsingsprosedures met verloop van die studie aangepas kan word (Daymon & Holloway, 2002:6; Du Plooy, 2002:84; Manson, 1998:4).

Soos later in Hoofstuk vyf bespreek sal word, het die navorser in hierdie studie waargeneem dat sommige van die respondente onseker was oor wie die belangegroepe van die Universiteit is. Hierdie respondente wou byvoorbeeld eerder vrae oor die programme waarby hulle betrokke is, beantwoord as indringende vrae oor die belangegroepe en kommunikasie met belangegroepe. Dit het tot gevolg gehad dat

die navorser enkele van die vrae moes herstruktureer, aanpas en herhaal. Die navorser het ook mettertyd die navorsingsprosedure aangepas deur vrae oor die programme self deur middel van elektroniese pos aan respondente te stuur sodat meer tyd gedurende die onderhoude aan indringende vrae oor die bestuur van verhoudings met belangegroepe bestee kon word. Hierdie metode het nie alleen die gehalte van die data verbeter nie, maar sommige respondente meer toeganklik gemaak omdat hulle hulle vooraf met die navorser se studie kon vereenselwig en die duur van die onderhoude korter gemaak het vir respondente wat nie baie tyd tot hulle beskikking gehad het nie.

Die navorser wat vanuit 'n interpreterende wêreldbeskouing werk, bestudeer die sosiale realiteit uit die oogpunt van dié wat daarin funksioneer. Die navorser skep dus 'n realiteit wat op grond van subjektiewe waarnemings gemaak word (Daymon & Holloway, 2002:4; Wimmer & Dominick, 1991:139). Om hierdie rede behoort waarnemings en die realiteit, soos in Hoofstukke vyf en ses deur literatuur uiteengesit, gestaaf te word om te verseker dat dit nie op foutiewe redenasies gebaseer is nie (Du Plooy, 2002:83). In hierdie studie het die navorser ook respondente op verskillende bestuursvlakke by die studie betrek om te verseker dat waarnemings wat gemaak word 'n indiepte-begrip van verskillende opinies en sienswyses sal weerspieël. Die kwalitatiewe navorser glo dat mense verskillend is, wat impliseer dat verskillende belangegroepe en die individue binne hierdie groepe verskillend is (Wimmer & Dominick, 1991:139). Dit impliseer dus ook dat die verskillende groepe en individue in dieselfde groep, soos in hierdie studie, verskillende menings en sienings sou hê met betrekking tot die kommunikasie en bestuur van verhoudings met belangegroepe in KSB-programme van die Universiteit. Kwalitatiewe navorsingmetodes word dus gebruik om 'n unieke verduideliking vir 'n bepaalde situasie of individu te gee. In hierdie studie is daar byvoorbeeld van die uitgangspunt uitgegaan dat belangegroepe, en veral histories benadeelde belangegroepe in SA, groter waarde aan sosiale verantwoordelikheid sal heg as groepe waarteen daar nie gediskrimineer is nie, of belangegroepe in ontwikkelde lande. In teenstelling met kwantitatiewe navorsers, wat na 'n breë perspektief strewe, strewe kwalitatiewe navorsers na 'n indiepte-begrip ten opsigte van wat bestudeer word (Wimmer & Dominick, 1991:139).

'n Kwalitatiewe navorsingsmetode is toegepas vanweë die feit dat hierdie metode hom, volgens Du Plooy (2000:83), juis daartoe leen om waardes, organisasies, boodskappe, situasies en behoeftes of persoonlikheidseienskappe wat individue van mekaar onderskei, te ontleed. Du Plooy (2000:83) meen dat 'n kwalitatiewe studie

gebruik word om die gedrag, temas, neigings, houdings, behoeftes of verhoudings van die individue of instansie wat ondersoek word, te beskryf. 'n Kwalitatiewe navorsingsmetode is in hierdie studie toegepas omdat die navorser 'n indiepte-begrip ten opsigte van die NWU se strategiese kommunikasie en verhoudings met belangegroepe in KSB-programme wou verkry. Indiepte-begrip van die kommunikasie en bestuur van verhoudings met belangegroepe in KSB-programme is dus nagestreef, eerder as om dit te meet of te tel. Semigestruktureerde onderhoude het die navorser in staat gestel om nie alleen 'n indiepte-begrip te verkry met betrekking tot hoe KSB-programme bestuur word nie, maar ook om vas te stel watter houdings jeens en persepsies van hierdie programme bestaan. Die gebruik van semigestruktureerde onderhoude het die navorser dus in staat gestel om te bepaal of kommunikasie oor KSB-programme volgens respondente belangrik is, voordat vasgestel is hoe hierdie kommunikasie met belangegroepe bestuur word.

4.3 NAVORSINGSPROSEDURE

Om aan die navorsingsdoelstellings van die studie te voldoen moes die navorser eerstens bepaal watter navorsingmetode toegepas sou word om elkeen van die navorsingsdoelstellings te bereik. Hierdie besluite het aanleiding gegee tot verskillende fases binne die navorsingsprosedure.

Die eerste fase van die navorsingsprosedure het uit 'n indringende literatuurstudie oor die belangegroep-benadering, strategiese bestuurswyses en tweerigting-simmetriese kommunikasie bestaan. Spesifieke teoretiese stellings is na aanleiding van Freeman (1948) se belangegroep-benadering, Reed (2002) se kritiese-teorie-perspektief en beskouings oor sosiale verantwoordelikheid, die korporatiewe gemeenskapsbenadering, asook Grunig, J.E. (1992:221) se tweerigting-simmetriese model geformuleer. In 'n poging om 'n breë agtergrond oor die Universiteit se KSB-programme te verkry, is beleidsdokumente, jaarboeke en brosjures van die NWU asook die NWU se webwerf bestudeer. Die inligting wat hierdeur verkry is, is gebruik om sleutelpersone aan die hoof van die Universiteit asook programbestuurders te identifiseer. Hierdie inligting is ook gebruik om 'n seleksie te maak van programme om te bestudeer en programbestuurders se kontakadresse te vind. Die navorser het hoofsaaklik van elektroniese pos (e-pos) gebruik gemaak om met hierdie persone in aanraking te kom, hoewel sommige van hierdie persone ook telefonies genader is omdat nie almal te alle tye toegang tot 'n rekenaar gehad het nie en nie al die e-posadresse wat in dokumente en op die Universiteit se webblad aangedui is, korrek

was nie. Hierdie proses het ook gelei tot sneeubalsteekproef wat in samehang met bogenoemde metodes gebruik is (sien 4.3.2.1).

Nadat die navorser sewe KSB-programme geselekteer het, is die spesifieke teoretiese stellings gebruik om onderhoudskedules op te stel wat gebruik kon word om die navorsingsdoelwitte in hierdie studie te bereik. Onderhoudskedules is toe na aanleiding van die spesifieke teoretiese stellings sowel as die navorsingsvrae van die studie opgestel. Twee verskillende onderhoudskedules is opgestel, sodat vrae wat net op spesifieke respondente van toepassing is, net aan hulle gestel kon word, terwyl die meerderheid vrae aan al die respondente gestel is. Die rede hiervoor is dat bestuurslede van die Universiteit, programbestuurders en personeel van die Departement Bemarking en Kommunikasie oor verskillende soorte inligting en blootstelling rakende die bestuur van KSB-programme beskik en vrae ook sodanig gestruktureer moes word. 'n Bekendegroep-steekproef of doelbewuste steekproef is toe op grond van die kennis met betrekking tot die sleutelpersone van elke program uitgevoer. Semigestruktureerde onderhoude is met respondente gevoer wat deur middel van die bekendegroep-steekproef geïdentifiseer is. Die bekendegroep-steekproef het tot 'n sneeubalsteekproef gelei, aangesien respondente in die bekendegroepsteekproef die navorser na ander respondente verwys het wat nie deur middel van die bekendegroepsteekproef geïdentifiseer kon word nie. Semigestruktureerde onderhoude is ook met hierdie respondente gevoer, waarna die resultate van die onderhoude wat met verskillende persone gevoer is, gedurende dataverwerking met mekaar vergelyk is, en as deel van triangulasie ook met ook met die inligting in beleidsdokumente, jaarboeke, brosjures en literatuur vergelyk is om tot die gevolgtrekkings wat in die laaste hoofstuk weergegee word, te kom.

4.3.1 Literatuurstudie

Die eerste fase van 'n navorsingstudie is gebaseer op 'n teoretiese agtergrond, wat deur 'n literatuurstudie verkry word. Rubin, Rubin en Piele (2000:41) is van mening dat 'n voorafgaande literatuurstudie 'n koherente eindproduk sal oplewer. Die literatuurstudie sluit in dat die navorser kenners op navorsingsgebied identifiseer en 'n geheelbeeld van bestaande teorieë oor die onderwerp ontwikkel (Daymon & Holloway, 2002:35). Deur die loop van die literatuurstudie het die navorser Freeman (1984), Reed (2000), Grunig, J.E. (1992) en Steyn (2003c) as kenners op die gebied van die belangegroep-benadering, skakelwerk en tweerigting-simmetriese kommunikasie geïdentifiseer. Die doel van die literatuurstudie was om te bepaal hoe

kommunikasie en verhoudinge met die verskillende belangegroepe van 'n organisasie bestuur behoort te word, watter tipe verantwoordelikhede organisasies in ontwikkelende lande teenoor hul belangegroepe het en hoe KSI-programme binne die kommunikasie met belangegroepe, verreken behoort te word. Die verantwoordelikhede wat organisasies teenoor belangegroepe dra, is ook in die lig van die beginsels van korporatiewe burgerskap ondersoek om te bepaal hoe KSI-programme binne die kommunikasie- en organisasieraamwerk van organisasies in Suid-Afrika bestuur behoort te word.

Die volgende elektroniese databasisse is geraadpleeg, naamlik:

- Nexus Lexus Search,
- EbscoHost Academic Search Premier,
- EbscoHost Business Source Search Premier,
- Science Direct,
- Emerald Online,
- Die Katalogus van die Ferdinand Postma Biblioteek.

4.3.2 Steekproeftrekking

Steekproewe wat tydens kwalitatiewe navorsing gebruik word, is veel minder rigied en begin nie met 'n presiese steekproefraamwerk nie, aangesien die steekproefmetode deur die loop van die studie heen ontwikkel (Daymon & Holloway, 2002:158). In hierdie studie is aanvanklik van 'n bekendegroep-steekproef gebruik gemaak om sleutelpersone te identifiseer, aangesien die navorser voor die aanvang van die studie kennis gedra het van sleutelpersone wat betrokke is by die fasilitering van sommige van die Universiteit se KSB-programme. Hierdie persone het mnr. Theo Cloete, hoof van Bemarking en Kommunikasie aan die Potchefstroomkampus van die NWU, mnr Martiens Masiea, programbestuurder van *Ikataleng*, mnr Chris Windell, fondswerwer aan die Potchefstroomkampus van die NWU, professor Annette Combrink, rektor van die Potchefstroomkampus van die NWU en me Elana Olivier, programbestuurder van die Potchefstroomkampus se HIV/vigs-bewusmakingsprogram ingesluit. Nadat die navorser kontak opgeneem het met spesifieke persone wat by KSB-programme betrokke is, asook die persone wat betrokke is by die fasilitering van sommige van die programme, het mnr mnr Cloete vir mnre Desmond Phuti en Chris Windell aanbeveel om aan die studie deel te neem. Onderhoude met bogenoemde persone het 'n sneeubalsteekproef tot gevolg gehad, soos vroeër verduidelik is.

Mnr Windell het die navorser byvoorbeeld na dr Annemarie Kruger van die *Flagh*-studie, me Edna Kruger, administratiewe beampte van *Sediba*, prof Jan Smit, projekleier van *Sediba* en dr Theuns Eloff, Vise-kansellier van die NWU verwys. Die rektor van die Potchefstroomkampus van die NWU, prof Annette Combrink, het die navorser aangeraai om die *Mushikane*-program te ondersoek, terwyl me Elana Oliver die navorser na persone in die skool vir Voorkomende en Terapeutiese Intervensies verwys het, wat ook by KSB-programme betrokke is. Hierdie persone was dr Adri Roux en dr Cornelia Wessels. Hierdie persone is toe ook genader om onderhoude te skeduleer. Kontak met dr Adri Roux het ook aanleiding gegee tot 'n onderhoud met die projekleier van *Play*, prof Salome Kruger.

Ander persone wat by die bestuur van spesifieke programme betrokke is, is deur middel van die Universiteit se webblad en dokumentasie oor die Universiteit se gemeenskapsdiens-programme geïdentifiseer en telefonies en per e-pos genader, na aanleiding van die adresse wat op die webblad verskyn het. Hierdie persone het me Erika van Dyk, programbestuurder van die SJGD se *Thakaneng*-program in 2004, prof Anita Pienaar, van die *Play*-program en me Annette Massyn administreerder van die *Mushikane*-program ingesluit. Alhoewel die navorser prof Pienaar aanvanklik op grond van haar betrokkenheid by die *Flagh*-studie geïdentifiseer het, is daar by nadere ondersoek bepaal dat sy oor meer kennis rakende die *Play*-program beskik en meer daarby betrokke is.

'n Sneeubal-steekproef word volgens Daymon en Holloway (2002:162) algemeen gebruik wanneer respondente moeilik geïdentifiseer word of waar respondente nie maklik bereikbaar is nie. Dit was ook die geval met hierdie studie omdat daar geen dokument verkry kon word waarop al die KSB-programme van die Universiteit óf die betrokke programbestuurders aangedui word nie. Die volledigste dokumente rakende hierdie onderwerp het óf 'n omskrywing gegee van die KSB-programme binne die verskillende navorsingsfokusareas en skole van die Universiteit óf bloot 'n aantal programme met 'n besonder kort verduideliking van die programme gegee, sonder om enige kontakpersone of –adresse aan te dui. Soos vooraf bespreek is, was al die persone wat die navorser deur die bekendegroep-steekproef geïdentifiseer het, nie beskikbaar nie en was dit betreklik moeilik om die programme en relevante programbestuurders te identifiseer. 'n Sneeubal-steekproef was gepas omdat sleutelpersone die navorser van algemene inligting kon voorsien en na ander persone kon verwys, terwyl die persone wat self by die KSB-programme van die NWU betrokke is, die navorser van meer indiepte-inligting oor die kommunikasie en bestuur van

hierdie programme kon voorsien. Sommige van die programbestuurders het die navorser ook na ander respondente verwys wat by die programme betrokke is.

4.3.2.1 Ondersoekeenheid en Steekproef

Aangesien hierdie studie voor die samesmelting 'n aanvang geneem het, en grotendeels tussen 2004 en 2006 plaasgevind het, is slegs die Potchefstroomkampus van die NWU in hierdie studie ondersoek. Nog 'n rede hiervoor is dat die omvang te groot sou wees indien die ander kampusse van die NWU ook betrek sou word. Ten einde navorsingsvrae te kan beantwoord is besluit om 'n geheelbeeld van die KSB-programme wat aan die Potchefstroomkampus van die Universiteit bestuur word, te verkry, terwyl slegs sewe KSB-programme op grond van verskeidenheid, omvang en grootte geselekteer sou word vir indiepte-bespreking.

Die bekendegroep-steekproef het, soos aangedui, tot 'n sneeubalsteekproef gelei, maar ook in 'n groot mate die seleksie van die verskillende KSB-programme bepaal. 'n Onderhoud met mnr Windell het aanleiding gegee tot die seleksie van die *Sediba-program* en die *Ikataleng*-program, alhoewel hierdie programme ook op grond van grootte en relevansie met betrekking tot die land se behoefte aan opleiding en onderrig geselekteer is. Nog 'n rede waarom die keuse op hierdie twee programme geval het, was dat dit twee van die drie programme wat die Departement Bemarking en Kommunikasie koördineer, insluit. Mnr Windell het die navorser ook aangeraai om die *Whole School Project* te ondersoek, maar na oorweging van die aard van hierdie projek, wat ook op die opleiding van onderwysers en kinders fokus, is besluit om dit weg te laat en eerder op 'n groter verskeidenheid programme te konsentreer. Alhoewel mnr Windell die navorser van die kontakinligting van dr Annemarie Kruger voorsien het, is die *FLAGH*-studie vanuit beskikbare literatuur as 'n KSB-program binne die Skool vir Voorkomende Terapeutiese Intervensies geselekteer. Van die respondente wat op grond van hulle betrokkenheid by hierdie studie geselekteer is, het tydens die onderhoude aangedui dat hulle sterker by die *Play*-program betrokke is. Dit het ook aanleiding gegee tot die heroorweging van *Play* as deel van die steekproef, aangesien die onderhoud met prof Salome Kruger, projekleier van *Play,* aanvanklik op grond van verwysing en kontakinligting van dr Adri Roux geselekteer is en dit bloot as 'n addisionele bron van agtergrondinligting oorweeg is.

Soos voorheen genoem, het 'n onderhoud met die rektor, prof Annette Combrink, het aanleiding gegee tot die seleksie van die *Musikhane*-program. Hierdie program is ook

vanweë sy aard en sukses geselekteer. Die *Thakaneng*-program is geselekteer omdat dit een van die programme is wat deur die studente bedryf word en die program bo ander SJGD-programme in die beskikbare literatuur uitgestaan het, terwyl die HIV/vigs-bewusmakingsprogram van die Universiteit op grond van verskeidenheid en relevantheid met betrekking tot die gesondheidskrisis in SA geselekteer is.

Tabel 3: Uiteensetting van steekproefmetodes en respondente

Steekproef metode	Respondent	Affiliasie-/KSB-program
Bekendegroep-steekproef	Mnr Chris Windell	**Fondswerwer**
	Mnr Desmond Phuti	**Bemarking en Kommunikasie: Publikasies**
	Mnr Martiens Masiea	***Ikataleng*: Projekleier**
	Prof Annette Combrink	**Rektor van die Potchefstroomkampus van die NWU**
	Me Elana Olivier	***HIV/vigs-bewusmakingsprogram* programbestuurder en skakelpersoon**
	Me Erika van Wyk	***Thakaneng:* Programbestuurder**
	Me Annette Massyn	***Musikhane:* Program koördineerder**
Sneeubalsteekproef	Dr Annemarie Kruger	***FLAGH*: Projekleier**
	Me Liezl Van Niekerk	***FLAGH*: M-Student en programleier van die *Holding Hands* projek in *FLAGH***
	Me Edna Kruger	***Sediba***
	Prof Jan Smit	***Sediba***
	Dr Adri Roux	***FLAGH & THUSABANA***
	Dr Cornelia Wessels	***FLAGH & PLAY***
	Prof Anita Pienaar	***FLAGH & PLAY***
	Prof Salome Kruger	***PLAY***
	Dr Theuns Eloff	**Vise-kansellier: NWU**

4.3.3 Semigestruktureerde onderhoude

Semigestruktureerde onderhoude is 'n gewilde navorsingsmetode in kwalitatiewe navorsing, aangesien dit die navorser in staat stel om die perspektiewe en persepsies van verskillende belangegroepe en publieke te ondersoek (Daymon & Holloway, 2002:158). Semigestruktureerde onderhoude word dikwels in kwalitatiewe navorsing gebruik omdat gestruktureerde onderhoude dikwels die buigsaamheid wat in kwalitatiewe navorsing noodsaaklik is, belemmer (Daymon & Holloway, 2002:158). Semigestruktureerde onderhoude stel die navorser in staat om opvolgvrae na aanleiding van response te stel en gee die navorser die geleentheid om in onvoorsiene rigtings te beweeg (Du Plooy, 2002:178; Daymon & Holloway, 2002:158). Kennis oor die navorsingsonderwerp laat die navorser toe om gepaste vrae te stel sodat daar aan die navorsingsdoelwitte van die studie voldoen kan word (Flick, 2002:80). Hierdie metode het die voordeel dat dit 'n hoër responskoers as ander navorsingsmetodes het, aangesien die navorser fisies by die respondent opdaag en die respondent nie maklik die onderhoud kan ontduik nie (Huysamen, 1993:151).

Semigestruktureerde onderhoude is in hierdie studie gevoer met persone wat na aanleiding van bogenoemde steekproefmetodes geselekteer is. Kennis oor die aard van KSB-programme aan die NWU het die navorser in staat gestel om gepaste vrae en opvolgvrae in hierdie verband te stel en sodoende te bepaal hoe hierdie programme binne die organisatoriese en kommunikasieraamwerk van die Universiteit bestuur word.

4.3.4 Onderhoudskedules

4.3.4.1 Metode waarvolgens die onderhoudskedules saamgestel is

Eerstens moes bepaal word watter navorsingsmetode die beste sou wees om elke navorsingsdoelstelling te bereik (sien Tabel 4). Die volgende stap het daaruit bestaan om onderhoudskedules[15] na aanleiding van die spesifieke teoretiese stellings en navorsingsdoelstellings op te stel. Die onderhoudskedules is soos volg opgestel: Die eerste stap het daaruit bestaan dat die navorser moes besluit op watter navorsingsdoelstellings elkeen van die spesifieke teoretiese stellings van toepassing was. Nadat die relevante stellings naas elke doelstelling aangedui is, het die navorser

[15] Twee verskillende onderhoudskedules is in hierdie studie gebruik, om onderskeid te tref tussen vrae wat oor programme aan programbestuurders gevra is en die vrae wat aan programbestuurders en lede van die universiteitsbestuur gevra is.

sistematies begin om vrae vir die onderhoudskedules op te stel waarvan die antwoorde tot die bereiking van elke navorsingsdoelstelling sou lei. Die navorser het byvoorbeeld by navorsingsdoelstelling 1 begin en die spesifieke teoretiese stellings geselekteer wat 'n invloed op hierdie navorsingsdoelstelling sou hê. Stellings 1, 2, 5, 6 en 7 is toe geselekteer, waarna die navorser besluit het oor watter navorsingsmetode toegepas sou word om hierdie navorsingsdoelstelling te bereik. In die geval van navorsingsdoelstelling 1 is 'n literatuurstudie as navorsingsmetode geselekteer wat tot gevolg gehad het dat geen onderhoude of onderhoudskedulevrae hiervoor geskeduleer is nie. Navorsingsdoelstelling 2 het verband gehou met spesifieke teoretiese stellings 3, 4 en 7. Anders as by navorsingsdoelstelling 1, is semigestruktureerde onderhoude as navorsingsmetode geselekteer. Vrae is toe na aanleiding van die hierdie spesifieke teoretiese stellings opgestel. Hierdie proses is ook in die geval van navorsingsdoelstelling 3 en 4 gevolg. Herhalende vrae is daarna weggelaat, terwyl sommige vrae geherformuleer is sodat die navorsingsdoelwitte so goed moontlik bereik kon word. Na afhandeling van die proses het die navorser die vrae op die eerste onderhoudskedule in verskillende afdelings gekategoriseer, naamlik algemene vrae; vrae oor die Universiteit se beleid ten opsigte van KSB-programme; vrae oor kommunikasiebestuur; en vrae met betrekking tot inligting oor die verskillende KSB-programme. Vrae is toe in die verskillende afdelings in die onderhoudskedules gegroepeer om te verseker dat dit relevant sou wees vir die bestuurslede van die Universiteit asook vir die programbestuurders van KSB-programme.

Na die eerste aantal onderhoude afgehandel is, is die onderhoudskedule egter aangepas om meer op die indiepte-vrae te konsentreer. Vrae wat oor die verskillende KSB-programme handel, is toe weggelaat en vooraf aan die res van die respondente gestuur. Waar sommige respondente die inligting per e-pos beantwoord het, het ander die navorser van dokumentasie voorsien met al die relevante inligting. Ander respondente het egter verkies om die vrae ook gedurende die onderhoud te beantwoord. Die twee onderhoudskedules is oplaas in een finale onderhoudskedule saamgevat om aan die behoeftes van al die respondente te voldoen en die taak van die navorser te vergemaklik. Hierdie finale weergawe van die onderhoudskedule is as Bylaag A aangeheg.

Die onderstaande tabel is 'n opsomming van die navorsingsdoelstellings, navorsingsmetodes en sentraal teoretiese stellings wat gebruik is om die vrae wat in die onderhouskedule gestel is, te formuleer. Hierdie tabel gee gevolglik ook 'n

opsomming van watter vrae in die onderhoudskedule gebruik is om elkeen van die navorsingsdoelstellings te bereik.

Tabel 4: :Uiteensetting van navorsingsdoelstellings, navorsingsmetode, teoretiese stellings en vrae onderhoudskedule

	NAVORSINGS-DOELSTELLINGS	**NAVORSINGS-METODE**	**TEORETIESE STELLING(S)**	**VRAE IN ONDERHOUD-SKEDULES**
Doelstelling 1	Om te bepaal hoe die strategiese kommunikasie-bestuur van KSB-programme vanuit die belangegroep-benadering toegepas behoort te word.	Literatuur-studie	Stellings: 1, 2, 5, 6 en, 7	N.V.T
Doelstelling 2	Om te bepaal wat die houding van personeel teenoor die beoefening van KSB-programme is.	Onderhoude Vraelysvrae:		Vrae met betrekking tot die Universiteit se benadering tot KSB-programme: 2-7
Doelstelling 3	Hoe word die ontwikkelingsbehoeftes van belangegroepe in KSB-programme van die NWU hanteer?	Onderhoude Vraelysvrae:	Stelling: 3, 4 en 7	Vrae met betrekking tot die bestuur van die programme: 8-11
Doelstelling4	Om te bepaal hoe KSB-programme binne die organisasiestrategie van die Universiteit geïntegreer en gekoördineer word	Bestudering van beleids-dokumente, brosjures en jaarboeke Onderhoude Vraelysvrae:	Stelling: 1, 2, 4, 5 en 7	Vrae met betrekking tot die Universiteit se benadering tot KSB-programme: 2-6;12-13
Doelstelling 5	Om te bepaal in watter mate KSB-programme aan die Universiteit volgens die strategiese kommunikasie-beginsels van die belangegroep-benadering bestuur word.	Onderhoude Vraelysvrae	Stellings: 2, 5, 6 en 7	Vrae met betrekking tot kommunikasie: 14-19 Vrae met betrekking tot die Universiteit se benadering tot KSB-programme: 6,8

	NAVORSINGS-DOELSTELLINGS	NAVORSINGS-METODE	TEORETIESE STELLING(S)	VRAE IN ONDERHOUD-SKEDULES
				Vrae met betrekking tot die bestuur van die programme: 9-13

4.3.4.2 Afdelings binne die onderhoudskedules

Algemene vrae en vrae met betrekking tot kommunikasiebestuur en die Universiteit se beleid rakende KSB-programme is aan beide bestuurslede, respondente uit die Departement Bemarking en Kommunikasie, sowel as programbestuurders voorgehou, terwyl vrae oor die programme bloot vir konteksdoeleindes aan programbestuurders gestel/gestuur is (Sien Bylaag A).

Algemene vrae:

Hierdie vrae (1-2) is heel eerste gestel om die respondente op hul gemak te stel, maar ook om te bepaal hoe KSB-programme volgens die beginsels van die belangegroep-benadering toegepas word. Volgens teorie wat in die literatuurstudie bestudeer is, is bepaal dat die gemeenskap waarin 'n organisasie funksioneer uit 'n netwerk van verskillende belangegroepe bestaan. Die vraag oor wie die belangegroepe van die Universiteit is, sou dan bepaal of hierdie netwerk van belangegroepe hoegenaamd in ag geneem word met betrekking tot die bestuur van KSB-programme. Hierteenoor sou die vraag oor wat KSB-programme is, bepaal of dit wat respondente sê hulle doen, werklik as 'n diens aan die gemeenskap beskou sou kon word.

Vrae met betrekking tot die Universiteit se benadering tot KSB-programme

Hierdie vrae (3-8) is gestel om te bepaal hoe KSB-programme met die kernfunksies van die Universiteit geïntegreer word, asook om te bepaal waarom die NWU KSB-programme inisieer. Vrae 3-5 is ook gestel om te bepaal of KSB-programme aan die NWU, soos in die literatuurstudie aangedui, strategies tot voordeel van beide die Universiteit en die belangegroepe kan strek. Die kritiesebelangegroep-benadering het egter ook bepaal dat organisasies in ontwikkelende lande 'n groter verantwoordelikheid teenoor belangegroepe moet dra. In Vrae 6-7 is dan ook bepaal of die Universiteit hierdie verantwoordelikheid besef, en is gepoog om te bepaal wat die persepsie van respondente hiervan is.

Vrae met betrekking tot die bestuur van KSB-programme

Hierdie vrae (9-11) is gestel om te bepaal hoe die ontwikkelingsbehoeftes van belangegroepe in KSB-programme aangespreek word. In Vrae 9 en 10, wat handel oor die kriteria waarvolgens die programme ontwikkel word, sou die navorser maklik kon bepaal of die ontwikkelingsbehoeftes en insette van belangegroepe hoegenaamd in ag geneem word. In die literatuur is gevind dat organisasies wat gemeenskapsdiens wil beoefen eers 'n behoeftebepaling behoort uit te voer om te bepaal hoe daar werklik 'n volhoubare bydrae tot die gemeenskap gelewer kan word. Bogenoemde vrae en die vrae wat vooraf aan respondente gestuur is (2, 4-9) is ook gestel om te bepaal hoe KSB-programme volgens die strategiese beginsels van die belangegroep-benadering bestuur word. Volgens die beginsels van die belangegroep-benadering behoort belangegroepe die geleentheid gegun word om hul behoeftes aan die organisasie bekend te maak en insette ten opsigte van die besluitnemingsproses te kan lewer.

Vrae met betrekking tot kommunikasie

Die doel met hierdie vrae (12-17) was om te bepaal hoe KSB-programme binne die strategiese kommunikasieraamwerk bestuur word, asook om vas te stel hoe KSB-programme volgens die kommunikasiebeginsels van die belangegroep-benadering bestuur word. Die respons op hierdie vrae sou ook aandui of die kommunikasie met belangegroepe gebaseer is op die tweerigting-simmetriese model, waardeur terugvoer van belangegroepe aan die bestuur en programbestuurders van die NWU gekommunikeer word. Dit sou ook aandui of kommunikasie met belangegroepe tot wedersydse begrip lei of nie. Die mate waarin wedersydse begrip bereik word, sou dan ook gebruik kon word om te bepaal of die kommunikasie oor KSB-programme

daartoe bydra om die legitimiteit wat die organisasie in die oë van belangegroepe het, te verbeter.

4.3.4.3 Prosedure wat tydens onderhoude gevolg is

Onderhoude is oor 'n verloop van 3 weke teen 'n tempo van 3-4 onderhoude per dag gevoer. Die onderhoudsprosedure is egter in 3 fases verdeel, waarin daar in elke fase met sommige van die respondente wat in die steekproef geïdentifiseer is, onderhoude gevoer is. Hierdie tussenposes ten opsigte van die verskillende fases van die onderhoude het die navorser genoeg tyd gegun om die onderhoude te transkribeer en te bepaal of die vrae wat gestel is, relevant is vir elke respondent wat aan die studie deelgeneem het. Onderhoude is byvoorbeeld na beide die eerste en tweede fase van die onderhoude aangepas om meer relevant vir die volgende groep respondente te wees. Hierdie persone het mnr Chris Windell en dr Theuns Eloff ingesluit. Onderhoude in die derde fase is egter via e-pos en telefoon gedoen omdat dit nie vir die navorser moontlik was om op die gegewe tydstip persoonlike afsprake met hierdie persone te reël nie. Onderhoude wat in die eerste en tweede fase gevoer is, asook onderhoude wat per telefoon gedoen is, is op band opgeneem om kommunikasie met respondente te vergemaklik. Die gebruik van 'n bandopnemer het die navorser in staat gestel om met die respondente te gesels en werklik vas te stel wat hulle denke en persepsies is, sonder dat die afneem van notas inbreuk gemaak het op die verloop van gesprekke.

Van die respondente het egter nie al die begripsomskrywings en vrae verstaan nie, waarna die navorser die vrae geherformuleer het deur dit te vereenvoudig en van voorbeelde gebruik te maak. Die vereenvoudiging van vrae is versigtig benader sodat respondente nie deur die navorser beïnvloed sou word nie. In gevalle waar respondente die vrae via lang, omvattende verduidelikings beantwoord het, het die navorser hulle laat begaan, aangesien dit dikwels tot die uiting van persoonlike irritasies en ongelukkighede rakende die onderwerp gelei het. In gevalle waar die respondente se antwoorde te bondig was, het die navorser die respondente aangemoedig om verder te verduidelik. Opvlogvrae is dus ook na aanleiding van die respondente se antwoorde gestel. In een geval het die respondent hom weerspreek, waarna die navorser volgehou het om vrae oor dieselfde onderwerp te stel en die respondent se ware persepsie na 'n lang gesprek duidelik na vore gekom het.

4.4 GELDIGHEID EN BETROUBAARHEID

Kwalitatiewe navorsing word dikwels bevraagteken ten opsigte van die legitimiteit en veralgemeenbaarheid van resultate omdat dit in 'n spesifieke sosiale konteks plaasvind (Flick, 2002:218; Manson, 1998:4). Manson, (1998:145) meen egter dat daar 'n verskeidenheid wyses is waarop die legitimiteit van 'n kwalitatiewe studie geregverdig kan word, wat insluit die betroubaarheid en akkuraatheid van die metode wat gebruik is om resultate te verkry, die veralgemeenbaarheid van hierdie resultate en die geldigheid van die data (Manson,1998:145). Alhoewel geldigheid en betroubaarheid dikwels as objektiewe evaluasiemetodes vir kwantitatiewe navorsingsmetodes beskou word, kan dit ook gebruik word om kwalitatiewe navorsingsmetodes te evalueer. Die voorwaarde hieraan verbonde, is dat sommige konsepte hiervan geherdefinieer sal word om binne 'n meer subjektiewe omgewing toegepas te word (Daymon & Holloway, 2002:89; Flick, 2002:219).

4.4.1 Betroubaarheid

In kwantitatiewe navorsing word betroubaarheid dikwels geassosieer met die wyse waarop gestandaardiseerde navorsingsmetodes toegepas word en die mate waarin die studie herhaal kan word om dieselfde resultate te verkry. Hierteenoor is die navorser in 'n kwalitatiewe studie die primêre navorsingsinstrument, wat beteken dat die studie nooit in sy geheel herhaal kan word om presies dieselfde resultate te verkry nie omdat navorsing binne 'n sekere konteks plaasvind en ander navorsers nie dieselfde agtergrond as die vorige navorser het nie (Daymon & Holloway, 2002:90; Manson 1998:144). Hierdie probleem kan oorkom word, deurdat die navorser 'n gids of beskrywing van besluite wat gedurende die navorsingsproses geneem is, of van prosedures wat daartydens gevolg is, opstel (Daymon & Holloway, 2002:90). Die uiteensetting van die besluite en stappe wat in die gids of beskrywing opgeneem is, sal ander navorsers vervolgens toelaat om dieselfde prosedures te volg wat in die eerste uitvoering van die studie gevolg is. Die gids of beskrywing sal die lesers daarvan help om te verstaan watter besluite tydens die navorsingsproses geneem is en leiding gee ten opsigte van hoe die gehalte van die studie bepaal kan word. Die gids of beskrywing van die navorsingsprosedures behoort dus 'n metode voor te stel waarvolgens die hele studie geëvalueer kan word (Daymon & Holloway, 2002:90). In hierdie studie word die beskrywing van besluite wat tydens die verloop van die navorsingsproses geneem is, noukeurig onder die navorsingsprosedure (4.4) beskryf.

Die wyse waarop data ingesamel en gedokumenteer word, is van primêre belang om die betroubaarheid van 'n kwalitatiewe studie te evalueer (Kirk & Miller, in Flick, 2002:220). Volgens Flick (2002:220) kan die betroubaarheid van data-insameling bevorder word deur notas te maak en die metode waarop notas gemaak word, te standaardiseer. Notas wat gemaak word, kan gestandaardiseer word deur byvoorbeeld kort woorde of aanhalings te skryf wat die kern van dit bevat wat die respondent gesê het. Notas kan egter baie maklik op grond van seleksie gemaak word wat gebaseer is op die navorser se persepsie van dit wat die respondent sê. Flick beveel dus aan dat notas aangevul behoort te word met dagboekinskrywings van die studie, foto's, tekeninge, kaarte of tegnologie soos diktafone. In hierdie studie is Flick (2002:168) se aanbevelings toegepas deur bondige opsommings van die respondente se antwoorde op vrae wat in die onderhoudskedule voorgekom het, gedurende die onderhoud te maak. Hierdie notas is ook aangevul deur opsommende sketse van wat die respondente sê omdat dit vinniger was as om volledige sinne te dokumenteer. Daar is ook van 'n van 'n diktafoon gebruik gemaak omdat dit die navorser die geleentheid gegee het om die situasie na afloop van die onderhoud te herevalueer en te bepaal of die persepsie wat gedurende die onderhoud gevorm is, werklik akkuraat is en nie op van die vooroordele van die navorser gegrond is nie.

4.4.2 Geldigheid

In'n poging om die legitimiteit van kwalitatiewe navorsing te verdedig, geniet geldigheid dikwels meer klem as betroubaarheid. Die geldigheid van 'n studie kan geëvalueer word deur te vra of die navorser werklik sien en ervaar wat hy of sy dink sy sien en ervaar (Flick, 2002:233). Volgens Flick bestaan daar drie tipes foute wat tydens kwalitatiewe navorsing kan voorkom, naamlik deur 'n verband tussen konsepte te sien waar dit nie een bestaan nie, deur 'n bestaande verband tussen konsepte te ignoreer wanneer dit wel bestaan en deur die verkeerde vrae te stel. Een van die mees basiese probleme wat ondervind word wanneer die geldigheid van 'n kwalitatiewe studie bepaal word, is dat 'n verwantskap tussen dit wat bestudeer word en die navorser se weergawe daarvan gespesifiseer moet word. Met ander woorde: Is die navorser se weergawe van die realiteit gegrond op die weergawes van die respondente, of is dit dalk deurspek van persoonlike vooroordele van die navorser (Flick, 2002:222; Manson,1998:148). Hammersley, (in Flick, 2002:222) beskryf 'n subtiele realiteit vanuit die volgende uitgangspunte, naamlik dat dit wat die navorser deur die loop van die studie aanvaar, slegs op grond van aanneemlikheid en geloofwaardigheid gemeet kan word, die verskynsel onafhanklik van ons perspektief en aansprake ten opsigte van

hulle bestaan en realiteit vanuit verskillende perspektiewe van die fenomeen ontleed kan word. Uit hierdie oogpunt word die geldigheid van kwalitatiewe navorsing gemeet deur te vra hoe die navorser se weergawe van die realiteit gegrond is op dié van die respondente wat ondervra is (Flick 2002:222). Die geldigheid in kwalitatiewe navorsing word dus ooreenkomstig die geloofwaardigheid van beskrywings, gevolgtrekkings en vergelykings van die navorser se weergawe van die realiteit verreken (Maxwell, in Daymon & Holloway, 2002:90; Flick 2002:222). Geldigheid kan aan die hand van die volgende kriteria geëvalueer word, naamlik interne geldigheid, eksterne geldigheid en relevansie.

4.4.2.1 Interne geldigheid

Interne geldigheid bepaal in watter mate die doelwitte van die navorsing bereik is en bevindinge waar of akkuraat is en of die respondente se sosiale realiteit korrek weergegee is. Interne geldigheid kan in kwalitatiewe navorsing bereik word deur 'n metode wat bekend staan as deelnemerrefleksie (Daymon & Holloway, 2002:95).

Deelnemerrefleksie stel die navorser in staat om sy interpretasie van die situasie met dié van die respondente te vergelyk. Deelnemerrefleksie word gedoen wanneer die navorser sy interpretasie van die data (byvoorbeeld response van semigestruktureerde onderhoude), opsom, herhaal of die woorde van respondente parafraseer om die interpretasie van respondente te verkry. Hierdie metode stel die navorser in staat om terugvoer van die respondente te verkry, die respondente se reaksie op die bevindinge te verkry en response van deelnemers teen sy eie interpretasies te meet (Daymon & Holloway, 2002:95). Terugvoer van ander verseker die geloofwaardigheid en geldigheid van die studie omdat dit die navorser verhoed om die response en reaksies van die respondent te misinterpreteer of dit met eie vooroordele te verwar. Die spesifieke doelwitte van deelnemerrefleksie is dus:

- Om te bepaal of die navorser die realiteit van die respondente op 'n wyse voorstel wat geloofwaardig vir hulle is.
- Om die respondente 'n geleentheid te gun om regstellings te maak ten opsigte van foute wat moontlik by die onderhoude ingesluit is.
- Om die navorser se interpretasie en begrip van die data te verifieer
- Om verdere data in te samel deur middel van die respondente se reaksies op die navorser se interpretasie (Daymon & Holloway, 2002:96).

Deelnemerrefleksie is in hierdie studie toegepas deurdat die navorser telkens die response van die deelnemer herhaal of opgesom het om seker te maak dat die navorser dit wat die respondent gesê het korrek interpreteer. Waar onduidelikheid bestaan het, of respondente dubbelsinnige antwoorde verstrek het, het die navorser volgehou om vrae oor die spesifieke aspekte te stel sodat die hele onderhoud later in konteks ontleed kon word.

4.4.2.2 Eksterne geldigheid of veralgemeenbaarheid

Eksterne geldigheid hou verband met die mate waarin die resultate veralgemeen kan word (Daymon & Holloway, 2002:95; Du Plooy, 2002:178). Veralgemeenbaarheid is egter irrelevant in 'n interpreterende studie, aangesien dit dikwels op 'n enkele situasie van toepassing is. Ten spyte hiervan kan resultate van 'n kwalitatiewe studie wel veralgemeen word wanneer dit binne ander situasies geherkontekstualiseer word. Indien die data dan in hierdie kontekste geverifieer kan word, kan die resultate in daardie mate as veralgemeenbaar beskou word (Daymon & Holloway, 2002:96). Hierdie studie sou byvoorbeeld gebruik kon word om te bepaal hoe die KSB-programme aan ander Universiteite bestuur word. Eksterne geldigheid of veralgemeenbaarheid sou dus in so 'n geval ook in 'n mate van toepassing kon wees op hierdie studie.

4.4.2.3 Relevansie

Relevansie hou verband met die waarde wat die navorsingstudie inhou vir dié wat dit onderneem of lees. Hierdie evalueringskriterium van kwalitatiewe navorsing suggereer dat 'n navorsingstudie, soos hierdie, riglyne vir kommunikasiepraktisyns wat in die praktyk staan, behoort neer te lê (Daymon & Holloway, 2002:96). Soos in Hoofstuk 2 bespreek, is 'n normatiewe teorie gebruik, wat impliseer dat dit nie slegs beskryf hoe KSB-programme tans bestuur word nie, maar hoe dit gedoen behoort te word. Hierdie studie is relevant omdat dit probleme in die huidige bestuurswyse kon identifiseer en teoretiese riglyne voorsien vir die bestuur van kommunikasie van KSB-programme aan die NWU. Tydens die navorsingsproses kon geen ander studie oor die strategiese kommunikasiebestuur van KSB-programme, binne die konteks van universiteite in ontwikkelende lande, opgespoor word nie.

4.5 PROBLEME WAT TYDENS DIE VERLOOP VAN DIE STUDIE ONDERVIND IS

Hier volg 'n uiteensetting van die probleme wat tydens die verloop van die studie onderving is:

- 'n Groot hoeveelheid van die teorie wat oor die onderwerp bestudeer is, het geblyk in sommige opsigte kontrasterend te wees. Hierdie probleme is oorkom deurdat die navorser meer bronne oor die benaderings van hierdie outeurs geraadpleeg het, in 'n poging om hul denkrigtings te verstaan. Nadat hierdie bronne herhaaldelik en sorgvuldig bestudeer is, is sentrale gedagtes geïdentifiseer wat vir die doeleindes van hierdie studie gebruik is.
- Sleutelpersone en inligting oor die KSB-programme aan die NWU is met moeite ingesamel aangesien heelwat van die nodige inligting en persone wat by die bestuur van hierdie programme betrokke is, oor die kampus heen versprei is. Herhaalde navrae het egter tot 'n sneeubalsteekproef gelei, wat die proses aansienlik vergemaklik het.
- Talle van die persone wat by SJGD-programme betrokke is, het nie op die navorser se navrae gereageer nie, terwyl een van die persone wat wel reageer het die navorser ingelig het dat die projek waarby sy betrokke was, om verskeie redes doodgeloop het. Een van die respondente wat by 'n projek wat volgens die navorser uitgestaan het, betrokke was, het wel op die navorser se oproepe gereageer en haar van bruikbare inligting voorsien.
- Persone wat genader is om meer agtergrond inligting vir die literatuurstudie te verkry, het nie op bookskappe gereageer wat die navorser per e-pos gestuur het nie. Alhoewel sommige respondente wel op die e-pos van die navorser reageer het, is inligting nie, soos beloof, aan die navorser deurgestuur nie. Ten spyte van herhaalde pogings om inligting uit hierdie persone te kry is daar nie aan versoeke van die navorser voldoen nie.
- Webblaaie oor die KSB-programme aan die NWU was gedurig nie beskikbaar nie en is voortdurend aangepas. KSB-programme word nie duidelik op die webblaaie van die Universiteit aangedui nie en word met moeite opgespoor. Kontakpersone wat by die verskillende KSB-programme betrokke is, is gevolglik moeilik opgespoor.
- Alle kontakadresse of skakels na e-posse het nie doeltreffend gefunksioneer nie. Die verbinding na mnr Martiens Masiea se e-posadres het byvoorbeeld nie

gewerk nie, waarna die navorser vasgestel het dat mnr Masiea nie 'n rekenaar besit nie, en sy selfoonnommer opgespoor het om met hom kontak te maak.

- Respondente, brosjures en beleidsdokumente was inkonsekwent in die wyse waarop hulle na KSB-programme van die NWU verwys het. Brosjures, beleidsdokumente en respondente het byvoorbeeld na gemeenskapsbetrokkenheidsprogramme, kapasiteitsbouprogramme, uitreik-programme en gemeenskapsdiens-programme verwys. In sommige dokumentasie oor KSB aan die NWU is gemeenskaps-betrokkenheidsprogramme as een van die fasette van die gemeenskapsdiensfunksies van die Universiteit beskryf. Volgens een van die respondente is dit bloot woordspeling en verwys al hierdie terme na dieselfde begrip. Hy het bevestig dat KSB-programme aan die NWU dieselfde is as dít waarna die korporatiewe sektor as KSI verwys. 'n Ander respondent het gesê dat die Universiteit eerder van KSB praat om die konnotasie wat aan KSV gekoppel word, te vermy. Na aanleiding hiervan is KSB aanvaar as die algemene term om te gebruik wanneer daar na gemeenskapsprogramme of gemeenskapsdiens aan die NWU verwys word. In die uiteensetting van resultate word verskillende terme egter ooreenkomstig die response van deelnemers gebruik.
- Na die eerste sessie onderhoude het die navorser gevind dat diktafoonkassette nie duidelik terugspeel nie en is daar besluit om van die onderhoude te herhaal. Tydens die tweede sessie onderhoude het die navorser egter agtergekom dat die diktafoon beskadig is en moes die navorser 'n nuwe een kry. Nadat 'n tweede diktafoon bekom is, en onderhoude suksesvol afgehandel is, het die navorser besef dat die eerste onderhoude se kassette nie beskadig is soos aanvanklik vermoed is nie. Met behulp van die nuwe diktafoon is bepaal dat al die onderhoude duidelik opgeneem is, ten spyte van probleme met die vorige diktafoon. Herhaling van sommige van die onderhoude het die navorser egter 'n geleentheid gebied om die inligting wat op verskillende geleenthede bekom is, te verifieer. Die geldigheid van die studie is dus ook op hierdie wyse bevorder.

4.6 SLOT

Hierdie hoofstuk het verduidelik dat 'n kwalitatiewe navorsingsmetode toegepas om die navorsingsvrae te beantwoord, omdat kwalitatiewe navorsing besonder buigsaam is en veral van pas is wanneer die persepsies van respondente binne 'n spesifieke situasie ontleed word. Nogtans het hierdie metode ook tekortkominge met betrekking tot die bepaling van geldigheid en betroubaarheid. Geldigheid en betroubaarheid is egter aan die deur teoretici geherdefinieer sodat die geldigheid en betroubaarheid wel in konteks van hierdie studie verseker kon word. Alhoewel geen navorsingstudie sonder probleme plaasvind nie, en die navorser inderdaad probleme ondervind het om data in te samel, was geen een van hierdie probleme onoorkomelik nie.

Die volgende hoofstuk gee 'n beskrywing van die respondente se reaksies en response op vrae wat tydens semi-gestruktureerde onderhoude gestel is. Die navorsingsresultate word volgens die navorsingsvrae die studie gebaseer is, in Hoofstuk 5 beskryf.

HOOFSTUK 5: Resultate

5.1 INLEIDING

Die bestuur van KSB-programme aan die NWU is, soos in die vorige hoofstuk verduidelik, deur middel van 'n kwalitatiewe navorsingsbenadering ondersoek. Spesifieke teoretiese stellings is na aanleiding van die literatuurstudie geformuleer en gebruik om 'n onderhoudskedule op te stel waarvolgens strategiese kommunikasiebestuur in die sosiale betrokkenheidsprogramme van die NWU ondersoek is. Hierdie hoofstuk vervat die resultate van die ondersoek waarin bestuurslede van die NWU, personeellede van die Departement Bemarking en Kommunikasie en programbestuurders van KSB-programme ondervra is. Op grond van 'n ooreenkoms tussen die navorser en die respondente word die identiteit van respondente sover moontlik anoniem gehou.

Resultate word in hierdie hoofstuk volgens die navorsingsvrae[16] in Hoofstuk een bespreek. Waar toepaslik, word onderskeid getref tussen die response van die bestuur van die Universiteit, personeel van die Departement Bemarking en Kommunikasie en KSB-programbestuurders getref. Aandag word geskenk aan watter sienings daar rakende die beoefening van KSB-programme bestaan, hoe die behoeftes van belangegroepe in die bestuur van KSB-programme in ag geneem word, hoe KSB met die organisasiestrategie van die NWU integreer word en in watter mate KSB volgens die strategiese kommunikasiebeginsels van die belangegroep-benadering bestuur word.

[16] In pogings om die navorsingsvrae van hierdie studie te beantwoord, moes die navorser telkemale aan respondente verduidelik wat met die begrip KSB-programme bedoel word. Na aanleiding van verskeie brosjures, beleidsdokumente, die Universiteit se webwerf en 'n vorige studie wat oor die onderwerp onderneem is, was dit duidelik dat daar geen konsekwente wyse is waarvolgens hierdie programme gedefinieer of benoem word nie.

5.2 WAT IS DIE HOUDING VAN PERSONEEL TEENOOR DIE BEOEFENING VAN KSB-PROGRAMME AAN DIE NWU?

5.2.1 Bestuur van die Universiteit

Die universiteitsbestuur was van mening dat die Universiteit se verantwoordelikheid teenoor die gemeenskap in die suksesvolle bestuur van die Universiteit se kernfunksies vervat is. Een van die respondente het genoem dat die Universiteit op die kernbesigheid behoort te fokus in plaas van op liefdadigheid. Volgens die respondent het die Universiteit nie fondse om op KSB-programme te bestee nie, tensy hulle spesifiek donasies daarvoor ontvang. Subsidie van die regering mag byvoorbeeld nie vir KSB aangewend word nie. Die respondent het ook gevoel dat gemeenskapsdiens, in die tradisionele sin van die woord, nie werklik voordelig vir die Universiteit is nie.

"Ek het gemeenskapsdiens nog altyd gesien as iets wat jy sonder vergoeding doen, waar jy jou "expertise" wat jy ontwikkel het in die gemeenskap kan gebruik: Tipiese voorbeeld sou wees, is iets wat in die ou dae gebeur het, dit gebeur eintlik nie meer nie, is mense wat by farmasie betrokke is, farmasiedosente wat gratis 'n apteek of kliniek in een van die townships bedryf het . Met ander woorde hulle het hul "expertise" gratis beskikbaar gemaak vir mense wat nie toegang het tot sulke dienste nie. In die streng sin van die woord is dit eintlik gemeenskapsdiens, die Puk of die Universiteit, maak niks daaruit nie, maar moet dikwels nogal iets daarin in belê." (respondent)

"Gemeenskapsdiens is nie ons primêre besigheid of kernbesigheid nie. Universiteite gaan deesdae baie sterk oor kernbesigheid. Ons kernbesigheid is onderrig, navorsing en kommersialisering waaruit daar 'spin-offs' kom." (respondent)

"Ons is nie 'n welsynsorganisasie nie, ek dink dis eintlik bottomline..." (respondent)

Bogenoemde respondent het gevoel dat gemeenskapsdiens mense in die ware sin van die woord nog altyd ongemaklik laat voel het. Volgens haar mag die ongemak verband hou met die druk wat daar in 'n stadium op personeel geplaas is om gemeenskapsdiens-uitsette as deel van hul taakooreenkomste te lewer.

Soos ek sê ouens skram nou weg van gemeenskapsdiens, ek wonder of jy nog baie projekte buiten nou SJGD se goed, of jy werklik nog in die ou sin gemeenskapsdiens

kry. Kyk die druk is nou so sterk op universiteite om te produseer, dat jy nie iemand kan laat wegkom met baie tydgebruik op iets wat nie meetbaar is nie" (respondent)

Hierteenoor het die ander respondent 'n uittreksel uit die Universiteit se jaarboek uitgelig waarin daar aangedui word dat die Universiteit sy rol erken om as kapasiteitsbouende figuur in sy omgewing en rondom sy kampusse op te tree. Hiervolgens behoort die Universiteit in diens van iets breër te staan en wil die Universiteit graag op verskillende vlakke 'n bydrae tot demokrasie lewer. Na aanleiding van die missie van die Universiteit sal dit volgens hierdie respondent sensitief wees vir sy omgewing en die land se sosiale behoeftes wat ook die bevordering van volhoubare ontwikkeling insluit. Met verwysing na die missie van die Universiteit het hierdie respondent ook die Universiteit se strewe uitgespreek om diens van 'n hoë gehalte te lewer wat tot die verbetering van die lewensgehalte van almal in die land kan bydra. Volgens die respondent dien die Universiteit die samelewing deur produksie sowel as deur die beskikbaarstelling en implementering van kennis en kundigheid. Goed afgeronde graduandi behoort hiervolgens daartoe in staat te wees om die land en mense deur laterale denke te dien, terwyl navorsingsresultate bruikbaar moet wees om oplossings te bied vir die uitdagings waarvoor die vakkundige gemeenskap van die land te staan kom. Die respondent was van mening dat Suid-Afrikaanse universiteite 'n bydrae daartoe behoort te lewer om derdewêreldse probleme en eerstewêreld-oplossings met mekaar te versoen, en dit van toepassing te maak op die 21ste eeu.

Laasgenoemde bevestig bestuur se siening dat die Universiteit se verantwoordelikheid teenoor die gemeenskap in die suksesvolle bestuur van die Universiteit se kernfunksies vervat word. Daar is uitgewys dat die gemeenskap in Potchefstroom daarvan afhanklik is dat die Universiteit suksesvol bestuur word sodat werksgeleenthede vir die mense in Potchefstroom geskep kan word. Die Universiteit se verantwoordelikheid met betrekking tot die skep van werksgeleenthede sluit aan by die missie wat voorhou dat 'n lewensvatbare instelling geskep moet word, wat daartoe in staat is om voortdurend te transformeer om in die land se sosiale en ekonomiese behoeftes te voorsien.

Na aanleiding van bogenoemde resultate blyk dit dat die bestuur van die Universiteit graag 'n bydrae tot die gemeenskap wil lewer, maar dat "gemeenskapsdiens" as diens wat sonder vergoeding verrig word, of die strewe om goed te doen in die samelewing, nie 'n kernfunksie van die Universiteit is nie. Bestuur se benadering tot die beoefening

van gemeenskapsdiens blyk deel van 'n groter en breër raamwerk te wees waarin gemeenskapsdiens met die kerntake van die Universiteit, naamlik onderrig en navorsing, geïntegreer word. Hierdie benadering tot KSB-programme sluit aan by afdeling 2.4 en spesifieke teoretiese stelling twee wat daarop dui dat KSB-programme nie van die kernfunksies van 'n organisasie geskei behoort te word nie.

Dit is ook duidelik dat die universiteitsbestuur se benadering tot gemeenskapsdiens nie ooreenstem met die tradisionele definisie van gemeenskapsdiens, as iets wat sonder vergoeding ten bate van die gemeenskap gedoen word nie. Bogenoemde blyk egter nie volgens teoretici problematies te wees nie, aangesien beide Carroll, (1996:81) en Steyn (2003a:13) van mening is dat die uitdaging van belangegroep-bestuur, wat by implikasie die bestuur van KSB-programme insluit, daarmee te make het om 'n wen-wen-situasie te skep waaruit beide partye voordeel kan trek. Alhoewel die universiteitsbestuur die voordele wat gemeenskapsdiens vir beide die Universiteit en die gemeenskap inhou, erken, lyk dit nie asof hulle besef dat KSB ook benut kan word om goeie verhoudings met die gemeenskap of ander belangegroepe op te bou nie, aangesien nie een van die bestuursrespondente hierna verwys het nie.

5.2.2 Personeel van die Departement Bemarking en Kommunikasie

Die meerderheid respondente het gesê dat gemeenskapsdiensprogramme aan die PU vir CHO uit die Christelike karakter van die Universiteit ontstaan het, terwyl een van die respondente van mening was dat gemeenskapsdiens deel uitmaak van die Universiteit se bydrae tot die regering se Heropbou en Ontwikkelingsprogram (HOP).

"Die Universiteit het in verlede as gevolg van sy Christelike beginsels geglo ons moet uitreik na mense rondom ons, maar ek dink en ek wil nie sê die tempo het versnel in die nuwe bedeling nie, want Sediba is al tien jaar oud en Ikataleng is al 18 jaar oud. Ons het net geglo ons moet hierdie programme doen en die mense rondom ons help, en aangesien die onderwys, soos jy tans weet, in 'n krisis is, lewer ons tog in 'n mate 'n diens om die graad 12-leerders op te hef en hul simbole so te verbeter dat hulle wel universiteitstoelating kry. So ons glo ons moet uitreik na ons mense want ons beskik oor die kundigheid. Ek wil ook byvoeg, dat die meeste programme is nie wat onsself uitgedink nie, maar ons word deur die gemeenskap genader om die programme by hulle te implementeer om hulle te help" (respondent).

Respondente van die Departement Bemarking en Kommunikasie was van mening dat die Universiteit vanweë die sosio-ekonomiese behoeftes in Suid-Afrika, 'n verantwoordelikheid het om aandag te skenk aan die behoeftes van die gemeenskap. Volgens een respondent bied die Universiteit gemeenskapsdiensprogramme nie bloot aan om goed te lyk nie. Sy opinie is dat die Universiteit gemeenskapsdiens-programme aanbied omdat die Universiteit mense wil ontwikkel en van vaardighede wil voorsien sodat hulle hulleself kan help. 'n Ander respondent het gevoel dat daar nie persone in plaaslike gemeenskappe met genoeg kennis is om probleme op te los nie, en verleen die Universiteit om hierdie rede hulp waar hy kan. Twee van die respondente was ook van mening dat universiteite in ontwikkelende lande, soos Suid-Afrika, 'n derde kernfunksie, naamlik gemeenskapsdiens,[17] behoort te hê, terwyl universiteite in ontwikkelde lande soos in Europa en Amerika slegs op dit wat 'n universiteit behoort te doen sal fokus, naamlik navorsing en onderrig. Een van die ander respondente was egter van mening dat die verantwoordelikheid wat die Universiteit teenoor die gemeenskap het, dikwels verkeerd geïnterpreteer word en dat die term korporatiewe sosiale verantwoordelikheid die persepsie kan skep dat die Universiteit 'n "ouer broer"-verantwoordelikheid teenoor die gemeenskap het:

" I don't know if you want us to go with the term corporate social responsibility, because the term corporate social responsibility or corporate social investment is little bit frowned upon, because it has some connotations that those who are supposedly investing, has a big brother responsibility over other people, as opposed to community involvement projects" (respondent).

Bogenoemde respondent het gesê dat, alhoewel KSB-programme 'n bydrae daartoe lewer om die ongelykhede wat vantevore deur diskriminasie veroorsaak is, onder die oë te sien, dit nie die primêre doel daarvan is nie. Hy verduidelik dit soos volg:

"In these projects we give the people the capacity to run the projects themselves, that goes to the heart of addressing these inequalities, but we also do it not only purely for the agenda of doing that, but almost exclusively because we are developing people, we have that phenomenal call for the inequities to go into context, identify what we could do, give the people skills, and when that sense of ownership and ability to do themselves, in partnership with the university that has been achieved, you will see people telling the corner we have seen the light, because the environment is so

[17] Hierdie derde kernfunksie, naamlik gemeenskapsdiens, is voor die samesmelting van die PU vir CHO en die Universiteit van Noordwes in die beleidsdokumente van die PU vir CHO erken (Sien afdeling 3.2).

enabling for them to do that on their own. So through that inequities of the past become a second nature of the implementation of project. - not necessarily what drives us, we do this because we believe there is a need in the community and go and do it," (respondent).

Soos in hierdie afdeling duidelik gemaak is, het respondente gevoel dat die Universiteit as korporatiewe burger 'n verantwoordelikheid het om op verskillende vlakke van deskundigheid 'n bydrae tot die vooruitgang van die gemeenskap te maak. Respondente het egter ook genoem dat KSB-programme belangrik is vir beeldbou, omdat dit die Universiteit kan posisioneer as 'n organisasie wat tot sosiale ontwikkeling bydra.

Een van die respondente was van mening dat die strategiese besluit wat 'n organisasie neem, ontstaan deur te kyk in watter mate die verhouding wat hulle met die gemeenskap het, verkeerd is en in te gaan op hoe hulle by 'n KSB-program betrokke kan raak waardeur sosiale standaarde verbeter kan word, maar ook op hoe hierdie verhouding met die gemeenskap tot wedersydse voordele van beide die organisasie en gemeenskap kan lei. In teenstelling met hierdie respondent het nie een van die ander respondente aangedui dat KSB-programme 'n rol kan speel in die bou van verhoudinge met belangegroepe nie. Ander respondente het egter die standpunt gedeel dat KSB-programme tot voordeel van beide die gemeenskap en die Universiteit moet strek en dus tot die bereiking van die Universiteit se strategiese doelwitte behoort by te dra. Volgens een van die respondente kan gemeenskapsdiens gedefinieer word as iets wat jy doen omdat dit vir jou belangrik is, maar ook omdat dit terselfdertyd 'n voordeel vir jou sal inhou.

Dit blyk dus dat, alhoewel personeel van die Departement Bemarking en Kommunikasie besef dat KSB-programme tot voordeel van beide die gemeenskap en die Universiteit kan strek, nie almal die waarde van KSB-programme in die bou van verhoudinge met belangegroepe insien nie. KSB-programme blyk dus nie noodwendig met die strategiese doel bestuur te word om verhoudinge met belangegroepe op te bou nie. Personeel van die Departement Bemarking en Kommunikasie blyk dus KSB-programme eerder vanuit hul Christelike behoeftes en die sosio-ekonomiese behoeftes wat in Suid-Afrika bestaan, te bestuur. Beskouings van respondente uit hierdie afdeling stem ooreen met Reed (2002) se benadering tot 'n verhoogde verantwoordelikheid wat organisasies in ontwikkelende lande het.

Hierteenoor dui verskillende interpretasies van die begrip korporatiewe sosiale verantwoordelikheid en gemeenskapsbetrokkenheidsprogramme moontlik daarop dat nie al die personeellede van hierdie departement geneë is om werklik verantwoordelikheid vir die gemeenskap te aanvaar of skuld vir die worsteling van die minderbevoorregtes te erken nie. In teenstelling daarmee wil die respondente die Universiteit wel as 'n goeie korporatiewe burger posisioneer. Dit blyk dus dat personeel van die Departement Bemarking en Kommunikasie soos deur Visagie (in Mersham *et al.*, 1995:89) uitgewys word, dikwels meer geneë is om gemeenskapsdiensprogramme as korporatiewe sosiale investering of betrokkenheid te definieer, eerder as om na korporatiewe sosiale verantwoordelikheid te verwys. Die afleiding kan ook gemaak word dat mense in die algemeen wegskram van hierdie verantwoordelikheid en dat dit nie noodwendig altyd net bestuur is wat nie hul verantwoordelikheid teenoor belangegroepe wil erken nie.

5.2.3 KSB-programbestuurders

Die meerderheid van hierdie respondente het gevoel dat die Universiteit 'n verantwoordelikheid ten opsigte van die gemeenskap het. Enkele respondente het gemeenskapsdiens beskryf as 'n diens wat sonder vergoeding en uit die liefde vir die saak aan die gemeenskap gebied word, terwyl ander respondente gesê het dat die bestuur van KSB-programme deel uitmaak van hul Christelike taak. Van die respondente het opgemerk dat die Universiteit vanuit 'n Christelike oogpunt gesien 'n verantwoordelikheid het om die kennis wat bekom word, op 'n praktiese wyse met die gemeenskap te deel. Sommige respondente het gevoel dat die Universiteit 'n bydrae behoort te lewer om die agterstande wat deur apartheid veroorsaak is, te verbeter wanneer omstandighede dit toelaat. Twee van die respondente het egter gesê dat daar baie redes vir apartheid was en dat dit nie die Universiteit of enigiemand anders "se skuld" was nie. Bydraes om agterstande in te haal behoort dus volgens hierdie respondente nie uit 'n skuldgevoel gelewer te word nie.

"Daar is baie redes vir agtergeblewenheid, nie noodwendig apartheid nie. Ons hoef nie nou almal met skuldgevoelens rond te loop nie, bloot uit die agtergrond is daar baie redes daarvoor. Ons kan onsself egter nie distansieer van die sake van die dag wat belangrik is nie" (respondent).

Alhoewel enkele respondente gesê het dat gemeenskapsdiens deel van hul taakooreenkomste is, het die meerderheid nie geweet of daar enige regulasie of wet is

wat die Universiteit verplig om gemeenskapsdiens te doen nie. Enkele respondente het gesê dat daar nie 'n verpligting op 'n instansie geplaas kan word om gemeenskapsdiens te beoefen nie. Hierteenoor het een respondent gesê dat daar wel wette en regulasies is wat bepaal wat die funksies of verantwoordelikhede van hoër onderwysinstansies is, maar dat mense wette kan interpreteer soos wat hulle wil. Alhoewel een van die programbestuurders opgemerk het dat sy deur die verloop van jare 'n verhouding met die gemeenskap ontwikkel het, het nie een van die programbestuurders genoem dat hulle KSB-programme beoefen met die doel om 'n verhouding met die gemeenskap te bou nie.

5.3 HOE WORD DIE ONTWIKKELINGSBEHOEFTES VAN BELANGEGROEPE IN KSB-PROGRAMME VAN DIE NWU HANTEER?

In die meeste van die KSB-programme wat ondersoek is, het programbestuurders aangedui dat hulle voor die aanvang van die KSB-program 'n behoeftebepaling gedoen het. Van die programme soos *Ikataleng* en die *MIV/vigs-program* het hul oorsprong uit 'n behoefte wat in die gemeenskap ontstaan het. Gemeenskapsleiers het die Universiteit byvoorbeeld genader omdat hulle besorg was oor die swak matriekuitslae van kinders uit voorheen benadeelde gebiede. 'n Plan is toe in samewerking met hierdie gemeenskapsleiers opgestel om die probleem te probeer oplos. Hierdie plan het aanleiding gegee tot die totstandkoming van *Sediba* en *Ikataleng*.

Programbestuurders het gevoel dat 'n behoeftebepaling die gemeenskap motiveer om aan die programme deel te neem. Een van die respondente het pertinent gesê dat 'n behoeftebepaling gedoen behoort te word om te bepaal hoe in die behoeftes van beide die gemeenskap en die Universiteit voorsien kan word. Hierdie respondente se benadering tot gemeenskapsdiens stem dus ooreen met Freeman (2000) en Freeman en Liedtka (1997) se beginsels ten opsigte van aanhoudende waardeskepping en samewerking. Die meerderheid respondente het aangedui dat die belangegroepe hul behoeftes en kwelpunte gedurende die behoeftebepaling aan die programleiers kon oordra, alhoewel die hele gemeenskap nie altyd by die ontwikkelingsproses van die programme betrokke was nie. Volgens hierdie respondente is die insette en behoeftes van belangegroepe sover moontlik by die KSB-programme geïnkorporeer en is dit gebruik om die KSB-programme te ontwikkel. In een van die gevalle word daar

byvoorbeeld van tyd tot tyd vraelyste onder die betrokke gemeenskap versprei om hul insette ten opsigte van die program te verkry. Die respondent wat by hierdie program betrokke is, het ook genoem dat die programbestuurders maar hul eie oordeel gebruik ten opsigte van wanneer die response van vraelyste gebruik word om die program te wysig.

In die meeste gevalle blyk dit egter dat behoeftebepalings net met die aanvang van projekte gedoen is. Hierteenoor was dit slegs in die *Thakaneng* en die *FLAGH-studie* duidelik dat programbestuurders deurlopend van gesprekvoering, samewerking en deelname uit die gemeenskap gebruik gemaak het om oplossings vir botsende belange te vind. Volgens die programbestuurder van *Thakaneng* word daar een keer per jaar met die skakelpersone by *Thakaneng* vergader waartydens aktiwiteite van die jaar bespreek word. Met die uitsondering van hierdie vergadering word daar ook per geleentheid terugvoer van die skakelpersoon van *Thakaneng* verkry indien die programme wat aangebied is, nie in die smaak van die bestuur van *Thakaneng* geval het nie.

Met die aanvang van die *FLAGH-studie* is daar 'n werkswinkel gehou waartydens die navorsers en gemeenskapsleiers, asook die boere op wie se plase die gemeenskap gewoon het, teenwoordig was om die probleme en behoeftes van die gemeenskap te bespreek. Na aanleiding hiervan is beide 'n groentetuin- en naaldwerkprojek beplan. Waar die groentetuin plaaswerkers kon help om hul voedingstatus te verbeter deur 'n eie groentetuin te bestuur, sou vroue in die naaldwerkgroep vaardighede kon aanleer wat hulle in staat sou stel om produkte te vervaardig. Die beplanning was ook om 'n afsetgebied vir hierdie produkte te skep sodat die vroue wat daarby betrokke was, sodat vroue soos in hoofstuk drie genoem is, 'n inkomste vir hulself kon verdien. Volgens die respondente wat by hierdie projek betrokke is, was die gemeenskap aanvanklik nie gewillig om in die programme wat beplan is, saam te werk nie. Die vroue in die gemeenskap het byvoorbeeld eerder 'n behoefte aan bidure gehad, waarna die Fakulteit Teologie genader is om bidure vir die gemeenskap te hou sodat in hierdie behoefte voorsien kon word. Daar is ook besluit om groentetuine by die skool te implementeer en die ouers van die kinders op so 'n wyse te betrek. Nadat die naaldwerkprojek eindelik met insette van die gemeenskap 'n aanvang geneem het, is die vroue geleer om voorskote te maak (Soos beskryf in hoofstuk drie). Met verloop van tyd het die vroue egter gevra om ander projekte ook aan te pak, waarna 'n verskeidenheid ander produkte getoets is. Die afsetmark vir voorskote was egter groter, waarna besluit is dat aan die behoefte van die vroue voldoen sou word deur

kort kursusse aan te bied om nuwe produkte te leer maak, waarna daar weer met produksie voortgegaan sou word.

Alhoewel respondente in die algemeen gevoel het dat hulle programme suksesvol is en dat die Universiteit 'n groot bydrae in die gemeenskap lewer, is die impak van die meeste van die programme, sover die navorser kon aflei, nog nie bepaal nie. Enkele respondente het ook erken dat hulle oor die impak van die programme twyfel. Dit blyk dus dat, alhoewel die behoeftes van belangegroepe in 'n sekere mate met die beplanning van KSB-programme in ag geneem word, daar nog nie ondersoek ingestel is na die mate waarin daar aan hierdie behoeftes voldoen word en hoe tot volhoubare ontwikkeling bygedra word nie. Die behoeftebepalings wat met die aanvang van programme gedoen word, vind dus bloot van tyd tot tyd op meganiese wyse plaas, eerder as dat dit tot ware en deurlopende tweerigtingkommunikasie lei waardeur die verhouding tussen belangegroepe en die Universiteit versterk kan word. Behoeftebepalings lei dus nie noodwendig tot wedersydse begrip nie.

5.4 HOE WORD KSB-PROGRAMME BINNE DIE ORGANISASIESTRATEGIE VAN DIE UNIVERSITEIT GEÏNTEGREER EN GEKOÖRDINEER?

5.4.1 Bestuur van die Universiteit

Volgens die NWU se jaarverslag (2004d) het gemeenskapsdiensprogramme in 2004 op die behoeftes van die land, streek en plaaslike gemeenskappe gefokus. Hierdie fokus is ingebou in die keuse van akademiese programme, navorsingstemas en diensleweringsaksies (2004d). Dit was ook deel van 'n volgehoue poging om die kundigheid, ervaring en netwerke waaroor die Universiteit beskik sodanig aan te wend dat waarde vir die land en al sy mense toegevoeg word (2004d).

Die Universiteitsbestuur het laat blyk dat beide die beoefening van en benadering tot KSB na die samesmelting en implementering van die nuwe institusionele plan van die Universiteit sou verander[18]. Waar KSB-programme, of gemeenskapsdiens, voorheen

[18] Alhoewel die ou definisie (soos in afdeling 3.5 aangedui word), wel elemente van 'n wins-georiënteerde benadering bevat het, blyk dit nie dat dit in die ou benadering tot KSB so getrou nagekom is nie. Hierteenoor blyk die nuwe omskrywing van gemeenskapsdiens 'n eensydige winsgeoriënteerde fokus te hê. Die herdefinisie van die begrip blyk dus 'n totale klemverskuiwing tot gevolg te hê in hoe die KSB-programme aan die NWU benader sou word

as 'n derde kernfunksie van die Universiteit gesien is, is hierdie funksie volgens die nuwe institusionele plan vir 2006 tot 2008, geherdefinieer as die bemarking en implementering van deskundigheid (kommersialisering). Waar KSB voorheen grootliks op 'n *ad hoc* basis hanteer is, sou kommersialisering volgens die nuwe institusionele plan strategies benader word en volwaardig as deel van die kernbesigheid van die Universiteit hanteer word. Alhoewel hierdie plan eers in Junie 2005 goedgekeur is, en ten tye van hierdie studie nog nie geïmplementeer was nie, het die Universiteit se fokus op kommersialisering al vroeër gedurende 2005 begin plaasvind. Volgens bestuur het strategiese prioriteite vir 2005 ingesluit dat daar teen die agtergrond van dalende staatsubsidie meer sogenaamde "derdegeldstroom-inkomste genereer moes word.

"Teen die agtergrond van dalende staatsubsidie moet die Universiteit steeds meer sogenaamde "derdegeldstroom-inkomste" genereer deur die implementering van ons deskundigheid, insluitend kommersialisering en kortkursusse." (respondent).

" Die Puk se denke op die oomblik is weg van die suiwer gemeenskapsdiens, want dit bring nie regtig vir jou punte in nie." Die volgende verskuiwing van daardie punt is dat mens derdegeldstroom-inkomste genereer, met ander woorde jy lewer dienste teen betaling van 'n fooi." (respondent).

Een van die respondente het genoem dat kommersialisering ook 'n groter betrokkenheid by die gemeenskappe rondom die kampusse van die Universiteit sou insluit. Daar is gesê dat met personeel gekontrakteer word om hierdie strategiese prioriteit te laat realiseer en dat dit as sodanig in die begroting gereflekteer word. "Gemeenskapsdiens" vanuit die nuwe institusionele plan blyk dus vanuit 'n winsmotief en inkomste-genereringsperspektief beoefen te word, eerder as dat dit noodwendig goeie korporatiewe burgerskap nastreef.

Respondente was oortuig daarvan dat selfs dienste wat ten tye van die studie sonder vergoeding deur studente verrig word, tot voordeel van beide die gemeenskap en die Universiteit of studente geskied, en sodoende by die organisasiestrategie van die Universiteit inpas. SJGD dra byvoorbeeld by tot die ontwikkeling van studente en leer hulle om binne die Universiteit se etos op te tree. Dienste wat Maatskaplikewerk-, Verpleegkunde- en Farmasiestudente in die gemeenskap lewer, word by die onderrigfunksie van die Universiteit geïnkorporeer deurdat dit deel uitmaak van die praktiese onderrig wat studente moet afhandel om hul graad te voltooi. Een van die respondente het gesê dat kommersialisering dosente die geleentheid gee om hul

deskundigheid in die gemeenskap aan te wend en aanleiding kan gee tot PhD-studies, met die implikasie dat ekstra inkomste ook sodoende uit staatsubsidie vir die Universiteit verdien kan word.

Na aanleiding van bogenoemde is dit duidelik dat die topbestuur van die Universiteit geen voorneme het om gemeenskapsdiens tussen 2006 en 2008 volgens tradisionele filantropiese beginsels te bestuur nie. Alhoewel teoretici dit eens is dat KSB-programme verkieslik met die kernfunksie van die organisasie geïntegreer behoort te word, word dit selde, indien ooit, met 'n winsmotief gedoen. Hierteenoor is dit duidelik dat gemeenskapsdiensprogramme aan die NWU na 2005 met kommersialisering (dus, KSB met 'n winsmotief) vervang sou word, as deel van die Universiteit se organisasiestrategie.

Soos in afdeling 6.2.1 genoem, is teoretici dit eens dat KSB beide voordeel van beide die organisasie en die gemeenskap behoort te strek. Teoretici soos Freeman (1959:27), Rhodes (2004:1) en Steyn (2003a:1), streef egter anders as die Universiteit, eerder goeie verhoudings met belangegroepe en wedersydse begrip na, sodat beide die behoeftes van belangegroepe en die doelwitte van die organisasie verwesenlik kan word. In teenstelling met die bogenoemde teoretici het die Universiteitsbestuur gevoel dat KSB-verantwoordelikhede alreeds voldoende deur die verrigting van kernfunksies soos onderrig en navorsing nagekom word en was daar 'n sterk klem op die generering van fondse deur kommersialiseringsinisiatiewe as derde kernfunksie van die Universiteit. Hierdie fokus sou egter eers na afloop van hierdie studie ten volle geïmplementeer word, met die aanvaarding van die nuwe institusionele plan.

5.4.2 Personeel van die Departement Bemarking en Kommunikasie

5.4.2.1 Hoe word KSB-programme binne die organisasiestrategie van die NWU geïntegreer?

Volgens sommige van hierdie respondente bestaan die gemeenskapsdiens van die Universiteit uit formele en informele gemeenskapsdiensprogramme of projekte. Programme soos *Sediba* sal byvoorbeeld as formeel geklassifiseer kan word, terwyl programme van die SJGD as meer informeel geklassifiseer kan word. Respondente was van mening dat informele programme soos die van die SJGD op 'n nie-akademiese wyse by die Universiteit se kernstrategie geïntegreer word omdat die

projekte nie formeel deel uitmaak van studente se akademiese programme nie, maar studente wel leer om binne die Universiteit se etos op te tree. Hierteenoor word programme soos *FLAGH* op 'n akademiese wyse met die kernfunksie van navorsing geïntegreer, aangesien dit deel uitmaak van die formele navorsingsprogramme en navorsingsuitsette van 'n navorsingsfokusarea.

Die meerderheid respondente het aangedui dat KSB-programme nie alleen met die winsgewendheid van die Universiteit verband hou nie, maar dat dit ook met onderrig geïntegreer word. Respondente van die Departement Bemarking en Kommunikasie het ook, soos bestuur, genoem dat KSB-programme wat in verskillende fakulteite beoefen word, grootliks met die onderrig van studente geïnkorporeer word om as praktiese opleiding vir die studente aan die Universiteit te dien. Nie al die respondente het egter gedink dat navorsing as 'n vorm van KSB beskou kan word nie. Volgens hierdie respondente het die navorsing wat aan die Universiteit gedoen word, nie noodwendig 'n impak op die lewensgehalte van agtergeblewe gemeenskappe nie. Een van die respondente het wel erken dat navorsing in sekere gevalle aanleiding kan gee tot gemeenskapsdiens, soos die *FLAGH*-studie vroue in 'n afgeleë gemeenskap die geleentheid gegee het om die vaardighede aan te leer en aan te wend om 'n inkomste te verdien.

Van die respondente het genoem dat programme soos *Sediba* en *Ikataleng* en die *Whole School Project* nie net tot stand gekom het omdat die Universiteit noodwendig soveel vir die gemeenskap omgee nie, maar ook met die doel om beter (swart) studente vir die Universiteit te werf. Een van die respondente het egter gesê dat bogenoemde programme eintlik die verantwoordelikheid van die Nasionale Departement van Onderwys is, maar dat die Universiteit noodgedwonge moes ingryp om studente van 'n beter gehalte uit voorheen benadeelde gemeenskappe te kry. Bogenoemde uitgangspunte stem dus ooreen met die mening van teoretici soos Freeman (1984), Steyn en Puth (2003), Steyn, (2003a:1), Carroll, (1996:81) en Grunig, J.E. (1992), naamlik dat KSB-programme tot 'n wen-wen-situasie moet lei.

Die noodgedwonge ingryping in 'n poging om die gehalte van onderwys deur programme soos *Sediba*, *Ikataleng* en die *Whole School Project* te verbeter, stem ooreen met teoretici soos Kana (2002:18); Swanepoel *et al.* (2003:9); Rockey, (2003:98) en De Klerk, (in Joubert & Jordaan, 2004:1) dat die regering in ontwikkelende lande dikwels nie oor die vermoë beskik om alleen 'n verandering in die sosio-ekonomiese omstandighede tot stand te bring nie. In teenstelling met

respondente se mening dat die verbetering van onderwys in die land eintlik die verantwoordelikheid van die Nasionale Departement van Onderwys is, dui Reed (2002), soos voorheen genoem, aan dat organisasies in ontwikkelende lande verhoogde verantwoordelikheid sal hê om sulke kwessies onder die loep te neem.

Slegs een van die respondente het gesê dat KSB-programme ten tye van die studie deel was van die strategiese doelwitte van die Universiteit, terwyl dit voorheen bloot as uitreikprogramme beskou is. Volgens hierdie respondent bestaan die Universiteit se strategie deels daaruit om 'n onmisbare deel van die gemeenskap te word. Hiervolgens wil die Universiteit nie net gesien word in die opbou en vooruitgang van die gemeenskap nie, maar ook as rolspeler om vooruitgang makliker te maak.

"You don't want to be seen doing things, just for the sake of doing it, there is inherent value for the university to do community work, one to enhance the profile of the university and secondly to position university as a part of social development, social development academically, economically and otherwise. We train students in political science. You would want those students in political science, to understand the context of political science development, as an art, as a science is related to the social dynamics, on terms of a social worker point of view." (respondent)

Anders as bestuurslede van die NWU het personeel van die Departement Bemarking en Kommunikasie nie gedink dat die samesmelting van die NWU of die nuwe institusionele plan 'n verandering in die benadering van KSB tot gevolg sou hê nie. Een van die respondente was nie eens bewus daarvan dat die KSB-programme van die Universiteit volgens die nuwe institusionele plan geherdefinieer sou word nie. Die opmerking is gemaak dat die Universiteit bevoorreg is om te kan sê dat KSB-programme dertig jaar lank reeds aan die Universiteit bestuur word en dat die Universiteit nie na 1994 en die samesmelting in 2002 skielik op die "*bandwagon*" gespring het nie. Die nuwe strategiese rigting wat deur die Universiteitsbestuur beplan is rakende kommersialisering en projekte met 'n winsmotief, was dus ten tye van die studie nog nie aan al die (indien enige) personeel van die Departement Bemarking en Kommunikasie gekommunikeer nie. Meer nog, die universiteitsbestuur het klaarblyklik nie die insette van hierdie departement gevra of in ag geneem met die saamstel en aanvaarding van die nuwe institusionele plan nie. Dit wil hieruit voorkom of die Departement Bemarking en Kommunikasie 'n beperkte strategiese rol, indien enige, in die NWU gespeel het ten tye van die studie en dat die personeel nie deel uitgemaak

het van die dominante koalisie soos deur Grunig, J.E. (1992) as voorvereiste vir effektiewe strategiese kommunikasiebestuur gestel is nie.

In teenstelling met die universiteitsbestuur blyk dit dat die Departement Bemarking en Kommunikasie wel sommige van die strategiese voordele van KSB erken, maar dat die meeste respondente hulle blind staar teen voordele soos wins, beeldbou en studentewerwing wat uit KSB kan voortvloei, eerder as om te besef dat goeie verhoudinge wat deur KSB-programme opgebou word, die suksesvolle bereiking van die Universiteit se strategiese doelwitte kan bevorder. Dit word bevestig deur die bevinding dat nie een van die respondente uit die Departement Bemarking en Kommunikasie genoem het dat goeie verhoudinge met belangegroepe noodsaaklik is om te verhoed dat belangegroepe die bereiking van strategiese doelwitte belemmer nie.

5.4.2.2 Hoe word KSB-programme binne die organisasiestrategie van die NWU gekoördineer?

Respondente het aangedui dat die Departement Bemarking en Kommunikasie eerder 'n kommunikasiefunksie met betrekking tot die bestuur van die KSB-programme vervul as 'n koördinerende funksie met betrekking tot die integrering van die programme by die oorhoofse strategie van die Universiteit. Respondente het verduidelik dat hulle slegs KSB-programme wat vanuit hulle eie departement bedryf word, koördineer, naamlik *Ikataleng* en die *Whole School Project*. Een van die respondente het egter gevoel dat hierdie programme nie eintlik die verantwoordelikheid van die Departement Bemarking en Kommunikasie behoort te wees nie, maar eerder in die Fakulteit Opvoedingswetenskappe tuishoort. Een van die ander respondente het selfs gesê dat hy nie weet wie hierdie programme koördineer of wie daarvoor verantwoordelik sou moes wees nie. Volgens hom is die gebrek aan 'n oorhoofse komitee of kantoor waaruit al hierdie programme bestuur kan word, 'n groot leemte. So 'n komitee of kantoor sou kon help om programme te prioritiseer sodat daar op spesifieke programme en behoeftes in die gemeenskap gefokus kan word. Die feit dat elke programbestuurder vir die koördinering van sy eie KSB-program verantwoordelik is, dui dus daarop dat elke programbestuurder maar volgens sy eie kriteria optree en daar geen sentrale strategie vir die bestuur en koördinering van KSB-programme bestaan nie. Hierdie programme word gevolglik ook nie met die organisasiestrategie geïntegreer om verhoudinge met bepaalde belangegroepe beter te bestuur nie.

In teenstelling hiermee het 'n ander respondent gevoel dat die bestuur, sukses en volhoubaarheid van KSB-programme die taak van programbestuurders is. Volgens hierdie respondent wil die Departement Bemarking en Kommunikasie nie te veel inmeng in die bestuur van die programme nie omdat dit die kreatiwiteit van programme kan beperk. Hy was van mening dat die Departement Bemarking en Kommunikasie soms druk op programbestuurders plaas om te verseker dat projekte suksesvol bestuur word, maar dat hierdie departement nie daar is om wag te staan oor die bestuur van die programme nie. Na sy mening sal geen organisasie 'n persoon in diens neem om suiwer gemeenskapdiens te verrig om na die behoeftes van die gemeenskap om te sien nie.

Dit was duidelik dat, alhoewel die Departement Bemarking en Kommunikasie fondse vir baie van die gemeenskapsdiensprogramme werf, programbestuurders soms sonder die hulp van die Departement Bemarking en Kommunikasie fondse werf om gemeenskapsdiensprojekte mee te befonds, aangesien staatsubsidie (soos in afdeling 5.2.1 uitgewys is) nie vir hierdie doel aangewend mag word nie. Die opmerking is gemaak dat donateurs baie gefrustreerd kan raak as daar soveel verskillende mense van die Universiteit vir fondse kom aansoek doen, omdat fondswerwing van al die programme nie gekoördineer word nie.

"Ek het 'n gevoel dat ons 'n departement of komitee moet hê wat al hierdie programme onder een dak kan huisves, en van daar af bestuur. Dan kan daar prioriteite gestel word, want op die oomblik kry 'n skool of 'n departement 'n idee, kom ons reik uit of kom ons help, maar dan word ons nie daarin geken nie, want hulle gaan bloot aan daarmee. As daar 'n komitee is wat hierdie programme kan bestuur, kan hulle prioritiseer en sê "daai projek pas nie hier in nie, of ons het nie geld daarvoor nie. Hulle kan hele storie evalueer, daar gaan dalk 'n paar in die slag bly, ek weet nie, maar dan kan ons fokus op 'n paar, want al hierdie programme het hulp van buitekant af nodig en meeste kom na my toe en sê ek moet geld kry, maar ek kan nie. Jy moet 'n komitee hê, wat kan sê, hoor hier ouens ons het nie geld hiervoor nie, ons los die een, want jy gaan die ouens ontsaglik frustreer as almal na 'een organisasie toe gaan en sê dat hulle wil geld hê. Op die stadium is dit net een persoon wat die geld moet bekom, ek is nie daartoe in staat nie." (respondent)

Hierdie respondent se benadering stem in 'n mate ooreen met die van Steyn (2000) en Rhodes (2004) wat aanbeveel dat 'n kommunikasiestrateeg verhoudinge met belangegroepe behoort te bestuur, hoewel hy hoofsaaklik na fondswerwing verwys. In

kontras hiermee word KSB-programme aan die NWU nie deur 'n kommunikasiestrateeg bestuur en die belange van belangegroepe, borge en die Universiteit sodoende in balans gehou nie. Relevante verantwoordelikhede met betrekking tot KSB word gevolglik nooit deur 'n strateeg ondersoek nie, wat impliseer dat risiko's met betrekking tot verskillende belangegroepe en ook KSB-programme klaarblyklik nie, soos in die teorie aanbeveel word, geïdentifiseer of geprioritiseer word nie.

5.4.3 Programbestuurders

5.4.3.1 Programbestuurders se uitkyk op die integrering van KSB-programme

Die meerderheid programbestuurders in die studie het gevoel dat gemeenskapsdiens nie deel van die kernfunksies van die Universiteit uitmaak nie, maar dat gemeenskapsdiens wel daarmee geïntegreer behoort te word.

Soos die universiteitsbestuur is programbestuurders ook van mening dat KSB alreeds baie goed met onderrig geïntegreer word, omdat dit studente die geleentheid bied om praktiese ervaring op te doen. Maatskaplikewerk-studente en Verpleegkunde-studente werk byvoorbeeld gedurende hul studietydperk by verskeie instansies sonder om enige vergoeding daarvoor te ontvang. Van die respondente het gemeen dat studente baie hieruit kan leer, omdat hul praktiese ervaring in plaaslike gemeenskappe soms 'n kultuurskok veroorsaak en dat studente (veral die in die gesondheidswetenskappe) na hul opleiding beter bekwaam sal wees vir hul beroepe. Soos Verpleegkundestudente hul praktiese opleiding deur gemeenskapswerk verkry, help musiekstudente in *Musikhane* leerlinge uit voorheen benadeelde gemeenskappe om musiekgeletterd te raak, terwyl studente van Biokinetika oefenprogramme in die *Play*-program help aanbied. Respondente wat by bogenoemde programme betrokke is, het gesê dat leerlinge uit die gemeenskap wat gedurende hul skoolopleiding uit die gemeenskapsprojekte van die Universiteit voordeel trek, aanleiding kan gee tot meer bekwame studente wat by die Universiteit inskryf. Hierdie respondente het gevoel dat die programme wat op jeugdige ouderdom vir kinders uit voorheen benadeelde groepe aangebied word, die kinders se belangstelling so prikkel dat hulle later kan besluit om aan die Universiteit te gaan studeer. Gemeenskapsdiens aan die NWU blyk dus in bogenoemde gevalle tot voordeel van beide die belangegroepe en die Universiteit te wees en tot die Universiteit se strategiese doelwitte by te dra. Hierdie benadering

stem ooreen met die menings van Freeman (2000) en Freeman en Liedtka (1997) wat te kenne gee dat gemeenskapsdiens binne 'n wen-wen-situasie bestuur kan word.

In teenstelling met die eenstemmigheid wat respondente oor die integrasie van KSB met onderrig, gehad het, het respondente uit die Departement Bemarking en Kommunikasie uiteenlopende beskouings gehad oor die integrasie van KSB met die Universiteit se strategiese navorsingsdoelwitte.

Die meerderheid respondente het gesê dat navorsing een van die wyses is waarop KSB beoefen kan word. Daar is byvoorbeeld opgemerk dat die Universiteit 'n groot verantwoordelikheid het om sekere kwessies in die gemeenskap na te vors, terwyl verduidelik is dat die Universiteit navorsing wil gebruik om iets vir die gemeenskap beter te maak en toe te sien dat navorsing nie die omstandighede van die gemeenskap sal vererger nie. Gemeenskapsdiens kan volgens hierdie respondente enigiets insluit wat sal lei tot 'n verbetering in die lewe van die gemeenskap. Een van die respondente het gesê dat, alhoewel 'n mens altyd 'n verantwoordelikheid teenoor die gemeenskap het, sy KSB-programme slegs op grond van navorsingsmoontlikhede sal oorweeg. Hierdie respondent was, soos van die ander respondente, van mening dat daar nie genoeg tyd is om slegs op gemeenskapsdiens te fokus nie, selfs al vorm dit deel van die personeel se taakooreenkomste. Respondente wat KSB as deel van navorsing beskou, het genoem dat 'n mens iets in die gemeenskap moet terugploeg wanneer jy navorsing doen, omdat dit oneties sou wees om die gemeenskap bloot vir navorsing te "gebruik".

"Die Universiteit het altyd 'n verpligting om iets aan die gemeenskap terug te ploeg, as hy wil navorsing doen, dit is nie voldoende genoeg om te sê ja maar ons lei mense op nie. Dit is nie waaroor dit gaan nie, die dae waar jy in gemeenskappe ingaan en gaan navorsing doen om daarna net weer te verdwyn, is verby en. In my oë was dit nog altyd immoreel. Uit ons Christelike oogpunt, is jy aangewese om kennis terug te ploeg." (respondent).

Hierteenoor het ander respondente gemeen dat navorsing dikwels verkeerdelik as KSB-programme geklassifiseer word. Hierdie respondente het gemeen dat KSB-programme dikwels net met 'n navorsingsmotief gedoen word en dat dit wat in navorsingsprojekte vir die gemeenskap gedoen word, slegs gedoen word om inligting te verkry, dit wil sê vir eie gewin. Daar is uitgewys dat die gemeenskap oor en oor gebruik word en daar geen verbetering in hul omstandighede teweeg gebring word nie. Rolspelers in die gemeenskap waarin die navorsing gedoen word, word

byvoorbeeld nie noodwendig bemagtig om aktiwiteite wat vir die gemeenskap aangebied is, self aan die gemeenskap te lewer nie. In ooreenstemming hiermee het een respondent gevoel dat die talle boeke en skripsies wat afgehandel is, nie as gemeenskapsdiens of KSB-programme beskou kan word nie, aangesien dit geen nut het vir die gemeenskap waarvan baie lede nie eens kan lees nie. Daar is benadruk dat sorgvuldige beplanning nodig is om werklik die omstandighede van die gemeenskap te verbeter. 'n Afsetgebied behoort byvoorbeeld vir die produkte geskep te word sodat die gemeenskap hul nuut aangeleerde vaardighede kan benut, omdat vaardighede sonder 'n afsetgebied eerder tot nadeel van die gemeenskap as tot hul voordeel kan sterk.

"Jy kan nie ingaan en mense leer naaldwerk doen, en dan uitgaan en sê ek het nou gemeenskapsdiens gedoen nie, jy het nie die gemeenskap gehelp nie, jy het vir hulle baie meer frustrasies geskep deur dit te doen, as wat jy eerder daar weggebly het." (respondent)

Van die respondente het ook erken dat navorsingsprojekte selde volhoubaar is en dat hulle dikwels skuldig voel om die gemeenskap na afloop van die navorsing te verlaat. Een respondent het egter opgemerk dat sy op vrywillige basis kontak met sommige van die gemeenskappe waarin sy navorsing gedoen het, behou, omdat sy verantwoordelik teenoor hulle voel. Navorsing wat onder die vaandel van gemeenskapsdiens ressorteer blyk dus in die meeste gevalle meer tot voordeel van die Universiteit as tot voordeel van belangegroepe te wees en selde indien ooit daarop fokus om die verhouding tussen die Universiteit en bepaalde belangegroepe te versterk.

Van die sewe KSB-programme wat ondersoek is, was drie navorsingsprojekte, terwyl vier van die programme geen navorsingskomponent bevat nie. Een van die programbestuurders van 'n program sonder 'n navorsingskomponent het egter gevoel dat navorsing die KSB-program wat sy bestuur, sou kon ondersteun of bevorder. Respondente wat by projekte met 'n navorsingskomponent betrokke was, het ook genoem dat hul projekte dikwels met behulp van navorsingsfondse van die NRF bestuur word, terwyl projekte sonder 'n navorsingskomponent op donasies en fondswerwing van borge aangewese is.

Waar een persoon gevoel het dat KSB-programme beter bestuur kan word, het 'n ander gevoel dat die omvang en beperkte hulpbronne van sekere programme tot die goeie bestuur daarvan beperk. Dit is ook as 'n rede aangevoer vir die *ad hoc*-wyse

waarop hierdie programme dikwels bestuur word. Die meerderheid respondente het gemeen dat daar geen verandering na die samesmelting van die Universiteit by sy bestuur van KSB-programme ingetree het nie. Sommige respondente het gevoel dat hulle dalk nou meer bewus is van dit wat hulle kollegas op ander kampusse doen, terwyl ander gesê het dat bestuurslede van die Universiteit nog altyd ondersteunend opgetree het ten opsigte van gemeenskapsdiensprojekte. Hierteenoor was een van die respondente van mening dat die samesmelting en nuwe institusionele plan 'n groot verandering in die bestuur van die betrokke program tot gevolg gehad het. Hierdie respondent het gevoel dat die samesmelting 'n positiewe verandering teweeg gebring het in die wyse waarop bestuur besluite met betrekking tot die betrokke program hanteer het. Dié respondent het gevoel dat die bestuurstelsel aan die eertydse PU vir CHO baie outokraties en konserwatief was ten opsigte van denkrigtings wat aangehang is, vergeleke met die matriksbestuurstelsel wat ten tye van die studie aan die NWU gevolg is.

In die voorafgaande gedeelte is dit duidelik dat die voordele wat die Universiteit uit KSB-programme verkry, deel van die redes uitmaak waarom gemeenskapdiens beoefen word en dat dit nie bloot 'n onbaatsugtige diens is, soos gemeenskapsdiens tradisioneel gesien is nie. Aangesien programbestuurders sterk gevoel het dat KSB-programme alleenlik oorweeg sal word indien die verrigting van kernfunksies dit daartoe leen, wil dit voorkom of KSB ten tye van die studie eerder met die Universiteit se kernfunksies geïntegreer was, as dat dit as 'n onafhanklike kernfunksie bestuur word. Bogenoemde bestuursbenadering hou dus verband met die bespreking in afdeling 2.2.2.1. wat daarop wys dat KSB binne die kernfunksies van 'n organisasie verreken behoort te word.

Volhoubaarheid van KSB-programme blyk egter 'n probleem te wees indien KSB-programme met navorsing geïntegreer word, aangesien die KSB-programme gewoonlik dan net vir die duur van die studie uitgevoer word. Hierdie probleem kan ook te wyte te wees aan die feit dat navorsingsfondse net vir 'n bepaalde tydperk vir 'n spesifieke studie voorsien word en programbestuurders nie noodwendig ander befondsing tot hul beskikking het om die programme op volhoubare wyse te bedryf nie. Dit blyk verder dat KSB-programme wat met navorsing geïntegreer word, dikwels bloot vir eie gewin, soos navorsingsuitsette, subsidie en inkomste uit artikels en skripsies uitgevoer word, eerder as dat dit poog om langtermyn-verhoudings met belangegroepe te vestig. Eie gewin blyk dus belangriker te wees as die welstand van die gemeenskap of goeie verhoudings wat strategies tot voordeel van die Universiteit

kan wees. Daar is dus in die integrering van KSB-programme met die NWU se organisasiestrategie geen strategiese blik op die rol wat gemeenskapsdiensprojekte in die langtermyn vir die organisasie en sy verhoudings met belangegroepe kan beteken nie. Inligting oor hoe KSB-programme volgens die nuwe institusionele plan bestuur sou word, is duidelik ook nie aan programbestuurders gekommunikeer nie.

5.4.3.2 Programbestuurders se uitkyk op die koördinering van KSB-programme

Volgens een van die respondente word KSB-programme wat deur die SJGD bestuur word, gekoördineer sodat die aktiwiteite van verskillende programme nie sal oorvleuel nie. Hierteenoor word SJGD-projekte en -programme wat deur die Departement Bemarking en Kommunikasie bestuur word, volgens die meerderheid respondente nie met die gemeenskapsprojekte van ander groepe soos die verskillende skole en fakulteite, gekoördineer nie. Die meerderheid respondente het gesê dat verskillende KSB-programme van die Universiteit nie onder 'n sentrale liggaam, departement of afdeling gekoördineer word nie en dat elke projekleier verantwoordelik is vir sy eie projek. Koördinering vind wel tussen die verskillende skole en fakulteite wat saam by projekte betrokke is, plaas. In sulke gevalle word die projek deur 'n hoofprojekleier bestuur, terwyl subprojekleiers elkeen hul bydrae lewer en na die afloop van hul gedeelte 'n verslag skryf wat aan die hoofprojekleier oorhandig word. Die hoofprojekleier is dan daarvoor verantwoordelik om die hele projek uiteen te sit en verslag daaroor te lewer.

Na aanleiding van bogenoemde blyk daar 'n groot gebrek aan strategiese koördinering van KSB-programme te wees. Alhoewel een van die respondente positief was ten opsigte van die verandering in die bestuurstruktuur van die Universiteit, blyk dit net voordelig vir hierdie spesifieke program te wees. Na aanleiding van bestuur se winsmotief, soos in afdeling 5.4.1 aangedui, blyk dit dat die denke van bestuur en programbestuurders steeds vasgevang is in bestuurspraktyke van die verlede waar organisasies net in belang van finansiële sukses van die aandeelhouers of eienaars bestuur is. Dit blyk ook dat daar 'n groot gebrek aan strategiese koördinering van KSB-programme voorkom.

5.5 IN WATTER MATE WORD KSB-PROGRAMME AAN DIE UNIVERSITEIT VOLGENS DIE STRATEGIESEKOMMUNIKASIE-BEGINSELS VAN DIE BELANGEGROEP-BENADERING BESTUUR?

In hierdie doelstelling word die wyse waarop KSB-programme aan die NWU bestuur word, gemeet aan die strategiesekommunikasie-beginsels van die belangegroep-benadering, soos dit in Hoofstuk twee bespreek is. Aandag sal geskenk word aan die mate waarin die behoeftes van belangegroepe geanaliseer word, watter benaderings to kommunikasie gevolg word, watter kanale gebruik word om inligting oor KSB-programme te kommunikeer, die spieël- en vensterfunksie van die strateeg, die ontwikkeling van 'n kommunikasiestrategie en kommunikasieprogramme, die bou van verhoudings met belangegroepe en die impak van al bogenoemde in belang van die reputasie van die Universiteit.

5.5.1 Analise van belangegroepe en kommunikasiekanale

5.5.1.1 Belangegroepe en hul behoeftes

Respondente was in die algemeen vaag oor wie die belangegroepe van die Universiteit is en het genoem dat belangegroepe 'n wye verskeidenheid groepe soos die gemeenskap in Potchefstroom, die ouers van studente, studente en besighede in die gemeenskap kan insluit. Belangegroepe is gedefinieer as enige persone wat 'n direkte of indirekte belang by die Universiteit het, maar programbestuurders was geneig om belangegroepe ooreenkomstig hulle spesifieke KSB-programme uit te sonder. Een van die respondente het byvoorbeeld gesê dat die belangegroepe van program tot program sal verskil en dat dit sal afhang van wie daardeur geraak word en vir wie dit bedoel is. In die *Flagh*-projek sou belangegroepe byvoorbeeld die boere, die plaaswerkers op die plase en plaaslike regering kon insluit. Hierteenoor was van die respondente onseker oor wat die begrip belangegroepe beteken en wie dit kan insluit. Die volgende belangegroepe is as die belangrikste groepe uitgesonder: donateurs, persone wat tot KSB-programme bydra, die Universiteit, die regering en studente.

Na aanleiding van afdeling 5.3 is dit duidelik dat slegs die belangegroepe wat fisies by die verskillende KSB-programme betrokke is, se behoeftes geïdentifiseer word, en dan dikwels op 'n *ad hoc* meganiese wyse. Soos afdeling 5.3 ook aandui, is sommige KSB-programme in reaksie op die behoeftes van die gemeenskap geïnisieer nadat gemeenskapsleiers by die Universiteit om hulp kom aanklop het. Van die personeel van die Departement Bemarking en Kommunikasie het egter opgemerk dat, alhoewel hulle poog om die behoeftes van die gemeenskap na die beste van hul vermoë te bevredig, hierdie behoeftes nie vir die Universiteit belangrik is nie, maar wel vir die belangegroepe . Volgens hierdie respondente is dit nie deel van hul bestuurwyse om uit te gaan en behoeftes in die gemeenskap te identifiseer en dan na belangegroepe te gaan om hulp aan te bied nie. Die Universiteit sou dus volgens hierdie respondente eerder verkies dat belangegroepe die Universiteit moet nader indien hulle enige spesifieke behoeftes het. Dit is dus onwaarskynlik dat die Universiteit bewus is van die behoeftes van belangegroepe wat nie ten tye van die studie 'n direkte betrokkenheid by enige van die NWU se KSB-programme gehad het nie.

Dit lyk volgens hierdie resultate asof die Departement Bemarking en Kommunikasie nog nie 'n gedetailleerde analise van al die Universiteit se belangegroepe en hulle behoeftes gemaak het nie en dus nie 'n geheelbeeld sal hê van die belangegroepe se verwagtinge en persepsies rakende ontwikkeling, kommunikasie en ander belangrike kwessies nie. Dit wil verder voorkom of die Universiteit nie verhoudinge met belangegroepe op 'n pro-aktiewe wyse bestuur nie, en nie sensitief is vir kwessies in die gemeenskap nie, aangesien daar van belangegroepe verwag word om die inisiatief te neem en die Universiteit met versoeke te nader.

5.5.1.2 Belangegroepe en kommunikasiekanale

Kommunikasiekanale vir belangegroepe wat 'n direkte belang by KSB-programme het, verskil van kommunikasiekanale wat gebruik word vir groepe wat nie direk by KSB-programme betrokke is nie. Respondente het uiteenlopende menings oor die gepastheid van sekere kommunikasiemedia gelug.

Waar enkele van die programbestuurders onseker was daaroor of inligting oor KSB-programme aan belangegroepe gekommunikeer word wat nie 'n direkte belang daarby het nie, was sommige van die personeellede van die Departement Bemarking en Kommunikasie van mening dat dit nie volgens die ou bedeling die beginsel was om dit wat jy doen aan die wêreld uit te basuin nie. Volgens hierdie respondente handhaaf die Universiteit maar 'n lae profiel, alhoewel sommige mense hulle al daarop gewys het

dat hierdie programme meer bemark behoort te word. Een van die personeellede van die Departement Bemarking en Kommunikasie was van mening dat programme soos *Ikataleng* nie regtig bemark (behoort te) word nie, omdat die bemarking daarvan 'n groter vraag na hulp kan ontlok, waarvoor die Universiteit nie noodwendig kapasiteit het nie.

"Kyk daar is groot probleme in die swart skole en mens sien dat mense wat dit kan bekostig, hul kinders in wit skole inskryf. Die probleem is dat indien jy onderwysprogramme soos Ikataleng nou regtig gaan bemark en jy het nie die fondse daarvoor nie, is dit nou eintlik 'n probleem wat jy vir jouself geskep het " (respondent)

"In die ou bedeling het ons gesê ons hardloop nie met klokke en skryf teen mure om te sê kyk hoe oulik is ons nie.- gemeenskapsdiens is iets wat ons dink ons moet doen" (respondent).

Hierteenoor het van die ander respondente gesê dat dit baie belangrik is om inligting oor KSB-programme aan 'n verskeidenheid belangegroepe bekend te maak. Respondente het die mening gedeel dat die kommunikering van hierdie programme tot donasies vir die programme kan lei. Een van die ander personeellede van die Departement Bemarking en Kommunikasie het gevoel dat baie mense, veral mense in swart gemeenskappe van mening is dat universiteite instansies is wat net voordelig is vir die wat daarby betrokke is. Na sy mening behoort inligting oor KSB-programme aan veral hierdie groepe oorgedra word, omdat 'n mens andersins werk doen wat ongesiens verby gaan.

Inligting oor KSB-programme aan groepe wat nie direk by die programme betrokke is nie, word deur 'n verskeidenheid publikasies, pamflette, brosjures, interne kommunikasiemediums soos BBS (elektroniese bulletinbord) en die NWU-webwerf gekommunikeer. Sommige respondente het egter genoem dat die navigasie van die NWU-webwerf tans nie so goed is nie, wat beteken dat hierdie inligting moeilik toeganklik is via hierdie medium. Een van die respondente het egter gesê dat daar soms berigte op die webwerf van die betrokke skool wat die program bestuur, verskyn, maar dat inligting rakende die program sensitief is omdat persone in die betrokke gemeenskap graag anoniem wil bly. Hierdie respondent het gesê dat programleiers nie eintlik te veel inligting oor die program wil bekend maak nie, aangesien inligting wat aan die media deurgegee word, dikwels deur die media verdraai word.

Inligting oor die Universiteit se gemeenskapsdiensprogramme (veral die wat met navorsing verband hou) word volgens een van die programbestuurders by kongresse in die vorm van referate aan die akademiese gemeenskap oorgedra, terwyl ander respondente artikels in akademiese tydskrifte ook as een van die kommunikasiekanale vir die oordra van inligting oor KSB-programme gesien het. Inligting oor die prestasies van KSB-programme word van tyd tot tyd in persverklarings bekend gemaak, en word soms in koerantberigte gepubliseer. Daar is byvoorbeeld per geleentheid inligting oor *Sediba* en *Ikataleng* aan 'n koerant gestuur nadat 'n akademikus van elders 'n brief aan die koerant gestuur het, waarin daar gesê is dat universiteite nie genoeg doen vir die opheffing van gemeenskappe nie. Hierdie berig het volgens een van die respondente baie positiewe kommentaar uitgelok van mense wat nie van hierdie programme bewus was nie. In teenstelling met bogenoemde het 'n ander respondent opgemerk dat terugvoer wat uit koerante verkry word, swak is en dat dit beter is om mense wat by die program betrokke is, te gebruik om inligting oor KSB-programme te versprei.

Alhoewel van die respondente laat blyk het dat die kommunikasiekanale wat ten tye van die studie gebruik is om inligting oor KSB-programme te kommunikeer, suksesvol is, het twee respondente daarop gewys dat die brosjures en pamflette wat deur die Departement Bemarking en Kommunikasie gepubliseer word, nie voldoende is nie. Een van die respondente het gevoel dat inligting oor die Universiteit se KSB-programme in die algemeen uiters gebrekkig is. Hiervolgens weet die personeel en studente van die Universiteit selde van al die verskillende KSB-programme/uitreikprogramme, ten spyte van publikasies op die BBS en gedrukte media soos *Kampusnuus, Fokus* en die plaaslike koerant. Die respondent het genoem dat, indien iemand hom byvoorbeeld sou vra watter gemeenskapsprojekte die Universiteit bestuur, hy net die sou kon opnoem waarvan hyself bewus is en dit nie al die projekte sal kan insluit wat verskillende groepe studente en personeel op die kampus aanbied nie. Die respondent het te kenne gegee dat baie van die inligting in brosjures verouderd is en tekort skiet aan relevante inligting, aangesien baie van die programme wat in een brosjure aangedui is, nie eens meer bestaan nie.

In teenstelling met hierdie kommunikasiekanale wat vir die breër gemeenskap gebruik word, word meningvormers, huidige borge en potensiële borge op 'n meer persoonlike basis genader, om hulle op finansiële vlak by KSB-programme te betrek. Personeellede van die Departement Bemarking en Kommunikasie besoek byvoorbeeld gemeenskapsleiers en potensiële borge van KSB-programme. Huidige borge en donateurs ontvang 'n jaarlikse verslag met inligting oor die vordering en

sukses van die program/me wat hulle ondersteun. Inligting oor KSB-programme word ook in die jaarverslag van die Universiteit uiteengesit, terwyl dokumente volgens een respondent aan die korporatiewe sektor gestuur word.

Kommunikasie met die belangegroepe wat direk by die verskillende KSB-programme betrokke is, soos die gemeenskap, borge en potensiële borge, word op 'n persoonlike vlak hanteer. Daar word byvoorbeeld slegs met die aanvang van KSB-programme met gemeenskappe waarin KSB-programme aangebied word in verbinding getree, of hulle word besoek, om die doelwitte van KSB-programme uiteen te sit. Een van die respondente het ook aangedui dat die gemeenskap waarin hulle werk by geleentheid geskakel het om hul ongemak met betrekking tot sekere praktyke van die projek aan programbestuurders uit te wys.

5.5.2 Omgewingsanalise: Spieël- en vensterfunksie vervul deur die kommunikasiestrateeg

Soos in afdeling 5.4.2.1 en 5.4.3.1 gemeld is, was respondente in die algemeen nie van mening dat die samesmelting van die Universiteit enige impak gehad het op die wyse waarop KSB-programme tot dusver bestuur is nie. Een van die respondente van die Departement Bemarking en Kommunikasie het opgemerk dat hy glad nie daarvan bewus was dat die lewering van gemeenskapsdiens volgens die nuwe institusionele plan geherdefinieer sou word as die toepassing en implementering van deskundigheid of kommersialisering nie (sien afdeling 5.4.2.1). Dit blyk dus dat personeel van die Departement Bemarking en Kommunikasie nie werklik deel uitgemaak het van die dominante koalisie (NWU-topbestuur) wat besluite oor die organisasiestrategie en ontwikkelingsinisiatiewe van die Universiteit neem nie. Die Departement Bemarking en Kommunikasie het dus na alle waarskynlikheid nie die geleentheid om insette ten opsigte van hierdie besluite te lewer nie. Die gevolg is dat die Departement Bemarking en Kommunikasie nie die vensterfunksie van die strateeg (soos bespreek in afdeling 2.4.5) sal kan nakom en inligting van topbestuur oor die strategiese rigting van die Universiteit, en die redes daarvoor, aan belangegroepe sal kan kommunikeer nie, aangesien hulle self nie oor die inligting beskik nie.

Uit die vorige afdeling was dit duidelik dat personeel van die Departement Bemarking en Kommunikasie en programbestuurders slegs bewus is van die behoeftes van belangegroepe wat direk by KSB-programme betrokke is. Soos nou reeds herhaaldelik aangedui is, word die behoeftes van belangegroepe in hierdie gemeenskappe by

uitsondering op 'n gereelde grondslag bepaal. Dit is ook nie duidelik hoe omvattend die gemeenskappe se behoeftes bepaal word nie, byvoorbeeld of daar net gefokus word op behoeftes aan potensiële KSB-programme, en of daar ook op verhoudings- en kommunikasiebehoeftes en ander kwessies wat vir die gemeenskap belangrik mag wees, gefokus word. Hierteenoor is Steyn (2003a) van mening dat die kommunikasiestrateeg voortdurend die omgewing behoort te skandeer om op hoogte te bly van die veranderinge ten opsigte van die persepsies wat belangegroepe oor die organisasie handhaaf, asook enige ander kwessies wat die bereiking van die organisasie se strategiese doelwitte kan beïnvloed. Dit is dus duidelik dat die spieëlfunksie nie deur 'n strateeg aan die NWU vervul kan word nie, aangesien personeel van die Departement Bemarking en Kommunikasie, soos vroeër in hierdie afdeling genoem is, nie deel van die dominante koalisie uitmaak nie. Indien hulle wel by geleentheid deur topbestuur geraadpleeg sou word, sou hulle waarskynlik nie genoeg inligting het oor die behoeftes en kwessies wat vir belangegroepe belangrik is, om dit aan bestuur te kon oordra nie.

5.5.3 Die ontwikkeling van kommunikasiestrategie en gepaardgaande kommunikasieprogramme

Een van die respondente het opgemerk dat die Departement Bemarking en Kommunikasie poog om verskillende belangegroepe en inligting oor die KSB-programme in een sentrale punt bymekaar te bring om byvoorbeeld 'n dokument op te stel waardeur "kliente" van die Universiteit kan sien wat die Universiteit doen. Dit is dus ook duidelik dat "kliënte" in hierdie verband net na sekere belangegroepe verwys en nie na belangegroepe in die breë sin van die woord nie. Respondente het aangedui dat die Departement Bemarking en Kommunikasie daarvoor verantwoordelik is om inligting oor KSB-programme te verpak sodat dit aan verskillende belangegroepe bekendgemaak word. Alhoewel een van die respondente genoem het dat daar 'n kommunikasiestrategie of -prosedure is waarvolgens belangegroepe benader behoort te word, was dit duidelik dat hierdie dokument ten tye van die studie in 'n verfyningsproses was. Hierdie respondent het egter aangedui dat daar van bestaande dokumente in *Microsoft Power Point* gebruik gemaak word om inligting tydens die besoeke aan belangegroepe oor te dra. Ten spyte hiervan kon daar tydens data-insameling geen aanduiding gevind word wat daarop dui dat die Departement Bemarking en Kommunikasie 'n oorkoepelende kommunikasiestrategie toepas om met die verskillende belangegroepe van die Universiteit te kommunikeer nie. So 'n kommunikasiestrategie is veronderstel om op die organisasiestrategie gebaseer te

wees sodat verhoudings opgebou kan word met belangegroepe wat 'n invloed kan hê op die bereiking van die Universiteit se strategiese doelwitte. Soos in afdeling 2.4 bespreek is, is Dozier *et al.* (1995:27) van mening dat die strategiese bestuur van organisasies onafskeidbaar is van die strategiese bestuur van verhoudings met belangegroepe.

Die studie kon eweneens geen bewyse daarvoor vind dat die Departement Bemarking en Kommunikasie enige kommunikasieprogramme of kommunikasieplanne gebruik om die kommunikasiebehoeftes van bepaalde belangegroepe met spesifieke voorkeure en kwessies te ondervang nie. Sover die navorser kon aflei, is donateurs wat hulle finansieel ondersteun die enigste belangegroep wat werklik op gereelde basis inligting oor die KSB-programme ontvang. Na aanleiding van die kommunikasiekanale wat in afdeling 5.5.1.2 bespreek is, blyk dit dat kommunikasie met belangegroepe in die algemeen, en ook belangegroepe wat by KSB-programme betrokke is, broksgewys en op 'n *ad hoc*-wyse geskied.

Dit wil dus voorkom of daar bloot "bewusmakingskommunikasie" oor KSB-programme eenmalig en deur middel van eenrigtingkommunikasie aan spesifieke belangegroepe oorgedra word. Kommunikasie via die media blyk ook toevallig onder die aandag van bepaalde belangegroepe te kom. Hierdie *ad hoc*-kommunikasie met belangegroepe, sonder 'n groter strategiese raamwerk om die Universiteit se organisasiestrategie te ondersteun, kan dus nie op 'n gestruktureerde wyse verseker dat verhoudinge met belangegroepe opgebou, versterk en in stand gehou word nie.

Aangesien die Departement Bemarking en Kommunikasie, soos in afdeling 5.3 en 5.5.1.1 aangedui word, nog nie 'n gedetailleerde analise van belangegroepe se kommunikasie- en ander verhoudingsbehoeftes uitgevoer het nie, is dit dus nie moontlik om uitvoering te gee aan belangegroepe se verwagtinge en behoeftes in hierdie verband deur middel van die Universiteit se kommunikasie nie. Verskeie respondente het hulle bedenkinge oor die effektiwiteit van kommunikasie met belangegroepe uitgespreek, soos reeds vroeër aangedui is toe die kommunikasiekanale waardeur daar oor die Universiteit se KSB-programme gekommunikeer word, bespreek is.

Een van die respondente het byvoorbeeld gevoel dat brosjures wat die Departement Bemarking en Kommunikasie uitgee, dit bloot laat lyk of die Universiteit baie vir die gemeenskap doen, terwyl dit nie by die kern van die saak uitkom nie, naamlik dat 'n verhouding tussen die Universiteit en die gemeenskap behoort te bestaan.

5.5.3.1 Uitklaar van kommunikasieverantwoordelikhede tussen verskillende NWU-rolspelers

Volgens respondente is elke programbestuurder self verantwoordelik vir die kommunikasie met die gemeenskap waarin sy KSB-program bestuur word. Soos in afdeling 5.4.2.2 aangedui is, word die Departement Bemarking en Kommunikasie nie altyd in kommunikasie met belangegroepe geken nie en nader programbestuurders in sommige gevalle self borge om fondse vir hierdie programme te bekom. Alhoewel van die respondente laat blyk het dat inligting oor KSB-programme deur die Departement Bemarking en Kommunikasie aan belangegroepe sonder direkte betrokkenheid by KSB-programme, kommunikeer word, blyk dit dat programbestuurders in 'n groot mate self hul programme aan belangegroepe moet kommunikeer. Dit blyk ook dat die Departement Bemarking en Kommunikasie grootliks daarop fokus om inligting oor die programme wat deur hulle bestuur word, bekend te maak. Programbestuurders is byvoorbeeld self verantwoordelik om behoeftes in die gemeenskap te identifiseer indien hulle 'n KSB-program op die been wil bring. Dit blyk ook 'n gevolg te wees van die feit dat die Departement Bemarking en Kommunikasie nie 'n spieël-en vensterfunksie, soos deur Steyn (2000) aanbeveel, vervul nie.

Alhoewel een van die respondente opgemerk het dat die Departement Bemarking en Kommunikasie programbestuurders in die bestuur van KSB-programme bystaan, blyk dit nie dat hierdie departement werklik leiding aan programbestuurders gee of hulle bemagtig om die tegnieke, (refleksie, navraag en voorspraak) wat Bronn *et al.*, (2003:299) voorskryf, toe te pas nie (Sien afdeling 2.4.3). Die Departement Bemarking en Kommunikasie doen, soos reeds gemeld, nie 'n omgewingsanalise nie, wat impliseer dat hulle programbestuurders nie kan help om deur middel van refleksie te onderskei tussen werklike data en afleidings wat hulle met betrekking tot die behoeftes van die gemeenskap gemaak het nie. Dit was ook duidelik dat hierdie departement nie navraag tussen programbestuurders en belangegroepe fasiliteer nie, maar dat programbestuurders self daarvoor verantwoordelik is om te bepaal watter kommunikasie-, verhoudings- en ander behoeftes belangegroepe het en hoe die behoeftes van beide die Universiteit en belangegroepe vervul kan word. Soos in afdeling 5.3 en 5.5.1.1 aangedui is, blyk dit ook dat waar programbestuurders wel 'n behoeftepaling gedoen het, hierdie behoeftebepalings selde met samesprekings en tweerigtingkommunikasie gepaard gegaan het. Programbestuurders blyk dus nie noodwendig altyd van navraag gebruik te maak om die denke en redenasies van belangegroepe te verstaan nie.

Die tegniek *voorspraak* blyk ook bloot gedeeltelik toegepas te word. Volgens afdeling 5.3 blyk dit byvoorbeeld dat programbestuurders voorspraak voor die aanvang van KSB-programme gebruik om belangegroepe wat by die KSB-programme betrek word, oor die beplande aktiwiteite in te lig. Hierteenoor word die standpunt van belangegroepe nie aan bestuur oorgedra nie. Aangesien die Departement Bemarking en Kommunikasie nie by die dominante koalisie ingesluit is nie, kan hulle vanuit hulle posisie nie programbestuurders bystaan en die behoeftes van belangegroepe aan topbestuur verduidelik nie. Vanweë hierdie rede kan die standpunte van bestuur ook nie aan programbestuurders en belangegroepe oorgedra word nie.

Dit lyk dus nie asof die Departement Bemarking en Kommunikasie die programbestuurders ondersteun of bemagtig om op die korrekte wyse met belangegroepe te kommunikeer of om te gaan nie. Hiermee saam behoort die Departement Bemarking en Kommunikasie programbestuurders van riglyne te voorsien om te verseker dat die wyse waarop hulle met die gemeenskap kommunikeer, van toepassing is op die kommunikasieprogram vir elke belangegroep en seker te maak dat dit in ooreenstemming is met die kommunikasiestrategie wat op die organisasiestrategie gebaseer is. Programbestuurders behoort dus bemagtig te word om die geheelbeeld van die kommunikasiestrategie te begryp sodat hulle sal besef watter rol hulle verhoudinge met belangegroepe speel in die bereiking van die strategiese doelwitte van die Universiteit.

5.5.4 Die bou van langtermynverhoudinge met belangegroepe

Na aanleiding van die analise van die kommunikasiekanale wat gebruik word om met belangegroepe te kommunikeer is dit duidelik dat daar hoofsaaklik van eenrigtingkommunikasie gebruik gemaak word om met belangegroepe sonder 'n direkte belang by KSB-programme aan die NWU te kommunikeer. Kommunikasie met borge en potensiële borge blyk ook net met die aanvang van die verhouding tussen die Universiteit en gemeenskap tweerigting van aard te wees, waarna hulle bloot vorderingsverslae oor die KSB-programme wat hulle ondersteun, ontvang.

Hierteenoor wil dit voorkom of kommunikasie met die gemeenskappe wat aan KSB-programme deelneem op sommige van die beginsels van tweerigtingkommunikasie gebaseer is. Soos in die vorige afdeling bespreek is, word hierdie groepe hoofsaaklik met die aanvang van KSB-programme genader om hulle insette te verkry. Hierdie proses is egter, soos reeds genoem, besonder meganies van aard en kom daar uiters

min gevalle voor waar kommunikasie met die gemeenskap deurlopend plaasvind. Dit word sterk betwyfel of die belangegroepe tydens hierdie geleenthede enige beheer kan uitoefen oor die rigting en inhoud van die kommunikasie. Die beginsel van gedeelde beheer word dus nie toegepas nie. Die Universiteit se houding dat gemeenskappe eerste die Universiteit moet nader indien hulle bepaalde behoefte het, kan ook nie vertroue bevorder nie en dui ook nie op 'n verbintenis tot die gemeenskap as 'n belangegroep nie. Die gemeenskap se tevredenheid met die *verhouding tussen hulle en die Universiteit* (let wel, nie hulle tevredenheid met die bepaalde KSB-program nie – dit word in sommige gevalle wel gemeet) word eweneens nie gemonitor nie. Hierdie basiese beginsels vir die bou van gesonde langtermynverhoudinge met belangegroepe word dus klaarblyklik nie deur die NWU toegepas nie.

Uit afdeling 5.3 was dit duidelik dat samewerking tussen die programbestuurders en belangegroepe slegs in twee programme plaasvind in 'n poging om die behoeftes van beide die groepe te bevredig. Wedersydse begrip tussen die Universiteit en hierdie belangegroepe word ook nie noodwendig deur kommunikasie met belangegroepe bereik nie, aangesien die behoeftes van belangegroepe nie aan bestuur verduidelik word nie en daar ook nie aan belangegroepe verduidelik kan word wat die standpunte, strategieë en beweegredes van die Universiteit oor sy doen en late is nie.

Ten spyte van die klaarblyklike gebrek aan geleenthede om wedersydse begrip tussen die universiteitsbestuur en gemeenskappe te skep, het sommige respondente opgemerk dat hulle met verloop van tyd tog daarin geslaag het om 'n verhouding met die gemeenskap op te bou. Verpleegkunde- en Maatskaplikewerk-studente werk byvoorbeeld uit die aard van die verhouding wat met die gemeenskap opgebou is, gedurende vakansies by hospitale en welsynsorganisasies, waardeur hulle dan praktiese opleiding kry. Dit blyk ook dat daar in 'n mate 'n vertrouensverhouding tussen sommige programbestuurders en die gemeenskap bestaan. Hierdie vertrouensverhouding word egter nie op 'n meer strategiese vlak tot voordeel van beide die Universiteit en die gemeenskappe aangewend nie, aangesien die Departement Bemarking en Kommunikasie nie die nodige toegang tot topbestuur het om sodanige insette te kan lewer nie.

Dit was ook uit afdeling 5.4.3 duidelik dat die verhouding wat tussen die gemeenskap en programbestuurders bestaan, in die geval van navorsingsprojekte net vir die duur van die studie bestaan en dat gemeenskappe dikwels hierdeur uitgebuit word. Verhoudinge met belangegroepe blyk ook dikwels op grond van winsmotiewe of

voordele wat die Universiteit uit die bestuur van KSB-programme verkry, opgebou te word, wat duidelik asimmetries van aard is.

5.5.5 Die bestuur van reputasie

Alhoewel verskeie respondente opgemerk het dat KSB-programme daartoe kan bydra om die beeld wat belangegroepe van die Universiteit het, te bevorder, blyk kommunikasie gebrekkig te wees. Dit is duidelik dat, alhoewel die Departement Bemarking en Kommunikasie die Universiteit graag as 'n goeie korporatiewe burger wil posisioneer, hulle nie noodwendig daarin kan slaag nie as gevolg van die verskeie strategiese kommunikasiebeginsels wat nie gevolg (kan) word nie. Alhoewel die persepsies wat belangegroepe van die Universiteit het, nie in hierdie studie gemeet is nie, is dit duidelik dat die Departement Bemarking en Kommunikasie nie hierdie persepsies op 'n deurlopende basis monitor om te bepaal in watter mate bepaalde kommunikasiedoelstellings wat uit 'n kommunikasiestrategie voortvloei, bereik word nie.

Hierteenoor stel Steyn (2003a) dit duidelik dat die strateeg die omgewing en verskillende belangegroepe deurlopend behoort te monitor, omdat die goeie beeld en reputasie wat die organisasie in die oë van sy belangegroepe geniet, te enige tyd deur hierdie selfde belangegroepe vernietig kan word.

5.6 SLOT

Respondente was in die algemeen pro-gemeenskapsdiens, alhoewel die fokus van die meerderheid respondente veel meer navorsing georiënteerd was. Koördinasie van die verskillende KSB-programme geskied volgens respondente op programvlak en nie in die geheel nie. Verskillende programme word dus nie in een sentrale strategie geïntegreer en bestuur nie. Kommunikasie met die belangegroepe wat by die verskillende programme betrokke is, blyk suksesvol te wees, terwyl die behoeftes van die betrokke gemeenskap in die meeste gevalle in ag geneem word. Dit blyk egter dat nie al die programme volhoubaar is nie en die behoeftes van die gemeenskap in sommige gevalle net tydens die verloop van navorsingstudies in aanmerking geneem word. Alhoewel slegs enkele respondente inligting oor hul projekte aan belangegroepe wat nie by hulle projekte betrokke is, kommunikeer nie, het byna almal gevoel dat kommunikasie met verskillende belangegroepe belangrik is en dit goed sal wees as meer belangegroepe van die projekte bewus is. Ten spyte daarvan dat respondente

voel dat kommunikasie oor die KSI-programme belangrik is, lyk dit nie asof hulle die waarde daarvan besef om verhoudings met die belangegroepe op te bou, waaruit beide partye voordeel kan trek nie. Dit blyk dus dat die verhouding wat wel tussen die Universiteit en sy belangegroepe bestaan, hoofsaaklik op eensydige eie gewin gegrond is, in plaas daarvan om wedersydse kommunikasie, respek en vertroue in te sluit.

HOOFSTUK 6: Gevolgtrekking en aanbevelings

6.1 INLEIDING

Volgens die belangegroep-benadering is daar sekere beginsels en normatiewe waardes waarvolgens strategiese kommunikasiebestuur van KSB-programme suksesvol in belang van beide die organisasie en belangegroepe gedoen kan word. Die hoofstuk omvat vervolgens aanbevelings wat gedoen is en gevolgtrekkings wat gemaak is na aanleiding van hoe die Noordwes-Universiteit verhoudings met belangegroepe deur KSB-programme bestuur, soos wat dit in die resultate in die vorige hoofstuk uiteengesit is. Gevolgtrekkings word gemaak en aanbevelings word gedoen op grond van teorie en literatuur wat in Hoofstuk twee uiteengesit is en konteks wat in Hoofstuk drie beskryf is. Aanbevelings word ook gedoen op grond van spesifieke teoretiese stellings wat in Hoofstuk twee beskryf is. Spesifieke teoretiese stellings help dus om die bevindings wat in Hoofstuk vyf beskryf word in teoretiese perspektief te plaas en dien as norme waarvolgens die empiriese data beoordeel word.

Gevolgtrekkings en aanbevelings sal volgens die navorsingsdoelstellings in Hoofstukke een en vier uiteengesit word. Elke navorsingsvraag sal herhaal word, waarna die spesifieke teoretiese stellings wat op die vraag van toepassing is, in konteks geplaas sal word. Gevolgtrekkings sal dan dienooreenkomstig gemaak word, waarna aanbevelings vir die Universiteit en verdere navorsingsmoontlikhede tesame met die tekortkominge van hierdie studie bespreek word.

6.2 GEVOLGTREKKINGS

6.2.1 DOELSTELLING 1: Om te bepaal hoe die strategiese kommunikasiebestuur van KSB-programme vanuit die belangegroep-benadering toegepas behoort te word:

Na die bestudering van 'n verskeidenheid bronne oor die belangegroep-benadering kan die gevolgtrekking gemaak word dat die bereiking van 'n organisasie se langtermyndoelwitte of organisasiestrategie afhanklik is van 'n gesonde verhouding tussen die organisasie en sy belangegroepe. Spesifieke teoretiese stelling een dui aan dat die langtermynoorlewing van die organisasie bepaal word deur die sukses van die verhoudings wat die organisasie met belangegroepe het. Die sukses van hierdie

verhoudinge sal volgens spesifieke teoretiese stellings een en ses bepaal word deur die legitimiteit en vertroue wat die organisasie by belangegroepe ingeboesem het deur die toepassing van strategiese kommunikasie-beginsels, Een van hierdie beginsels sou byvoorbeeld behels dat belangegroepe by die ontwikkeling en bestuur van die KSB-programme van die NWU te betrek word.

Met die oog op die langtermynoorlewing van die organisasie wys spesifieke teoretiese stelling agt daarop dat verskillende belangegroepe verskillende verwagtings van die organisasie sal hê. Volgens hierdie stelling is dit die kommunikasiestrateeg se taak om die omgewing te skandeer vir risiko's wat die organisasie kan verhoed om strategiese doelwitte te bereik. Hierdie risiko's is dikwels in belangegroepe te vinde, aangesien hulle nie die organisasie se strategie en die motivering daaragter, verstaan nie. Netso het die organisasie dikwels nie genoeg begrip vir sy belangegroepe en hulle unieke omstandighede, probleme en verwagtinge nie. Die probleem ontstaan by 'n gebrek aan tweerigting-simmetriese kommunikasie en wedersydse begrip, aangesien die organisasie nie daarsonder aan belangegroepe kan verduidelik waarom hulle op 'n sekere wyse optree nie. Sonder tweerigting-simmetriese kommunikasie en wedersydse begrip kan die organisasie se begrip vir belangegroepe se standpunte en omstandighede ook nie toeneem nie, omdat belangegroepe nie die geleentheid het om hul behoeftes en insette aan die organisasie bekend te maak nie.

Dit is dan die strateeg se taak om met hierdie groepe te kommunikeer en vas te stel wat die spesifieke behoeftes en verwagtinge is wat hulle van die organisasie het. Die strateeg behoort hierdie behoeftes en verwagting aan bestuur oor te dra en ook bestuur se standpunt aan belangegroepe te verduidelik sodat die organisasie en betrokke belangegroepe kan saamwerk om waarde te skep in 'n omgewing waar die doelwitte van die organisasie en belangegroepe dikwels in kompetisie met mekaar staan. Soos hierbo beskryf, behoort KSB-programme volgens spesifieke teoretiese stelling sewe en agt volgens die beginsels van tweerigting-simmetriese kommunikasie bestuur te word, sodat die Universiteit en gemeenskap (as 'n belangegroep wat by KSB-programme betrokke is, deur onderhandeling op gesamentlike ontwikkelingsdoelwitte en -programme kan besluit. Kommunikasietegnieke soos navraag, refleksie en voorspraak behoort volgens stelling sewe gebruik te word om wedersydse begrip en samewerking deur die toepassing van strategiese kommunikasie-beginsels in die bestuur van KSB-programme aan die NWU te bewerkstellig. KSB-programme wat volgens hierdie strategiese kommunikasie-beginsels bestuur word, is volgens spesifieke teoretiese stelling 3 'n metode om

verhoudings te bou en wedersydse begrip vestig, sodat die Universiteit meer legitimiteit in die oë van belangegroepe kan verkry. Afdeling 2.1 en spesifieke teoretiese stelling ses verduidelik dat KSB-programme om hierdie rede met die kernbesigheid van die Universiteit geïntegreer behoort te word.

Soos in afdeling 2.2.2.1 en spesifieke teoretiese stelling ses bespreek is, is die verhouding tussen die organisasie en belangegroepe nie staties nie en behoort die strateeg hierdie verhoudings voortdurend met verskillende belangegroepe te monitor en in stand te hou. Die belangegroep-benadering omvat volgens spesifieke teoretiese stelling twee 'n strategiese bestuursproses vir die ontwikkeling van 'n organisasiestruktuur en beleid om bogenoemde verhouding met belangegroepe te bestuur. Volgens hierdie stelling behoort alle relevante belangegroepe erkenning te ontvang, alhoewel elke belangegroep nie noodwendig dieselfde mate van aandag hoef te geniet nie.

Volgens Freeman (2000) en Freeman en Liedtka (1997) word belangegroepe wat by KSI-programme betrek word, deur voortgesette waardeskepping gemotiveer om saam te werk. Soos in spesifieke teoretiese stelling drie uitgewys word, kan die kompleksiteit van die waardes waaruit belangegroepe optree, aanleiding gee tot die ontwikkeling van unieke KSI-programme waaruit die organisasie en belangegroepe, te midde van hul kompeterende behoeftes, voordeel kan trek en sterk verhoudings kan bou, selfs al word daar nie altyd oor alle kwessies saamgestem nie. Spesifieke teoretiese stellings vyf en agt wys daarop dat bogenoemde benadering nie alleen die kanse op suksesvolle verhoudings verbeter nie, maar ook volhoubare ontwikkeling bevorder, omdat die Universiteit en relevante belangegroepe die geleentheid verkry om by mekaar te leer.

Volgens spesifieke teoretiese stelling agt behoort hierdie proses ook sosiaal verantwoordelike verslaggewing oor die KSB-programme van die Universiteit in te sluit.

Spesifieke teoretiese stelling vyf wys egter daarop dat hierdie verhouding met belangegroepe ook sekere verantwoordelikheidsimplikasies inhou, wat na gelang van spesifieke politieke, ekonomiese en sosiale omstandighede in ontwikkelende lande kan toeneem. Teen die agtergrond van Suid-Afrika se apartheidsgeskiedenis, agterstand van voorheen benadeelde groepe asook wesenlike probleme met werkloosheid en MIV/vigs, is die gevolgtrekking gemaak dat die toename in korporatiewe sosiale verantwoordelikheid veral op organisasies in Suid-Afrika van

toepassing is. Suid-Afrikaanse organisasies het dus 'n normatiewe verantwoordelikheid om bogenoemde kwessies onder die loep te neem. Volgens spesifieke teoretiese stelling vier het Suid-Afrikaanse organisasies 'n legitieme verantwoordelikheid om politieke gelykheid te respekteer en verskillende belangegroepe 'n gelyke kans te gee om hul insette in die ontwikkeling en bestuur van KSI-programme te lewer. Organisasies het ook 'n morele verpligting om gelyke ekonomiese geleenthede te respekteer, wat impliseer dat KSB-programme aan die NWU algemene welvaart behoort te bevorder. Laastens wys hierdie stelling op 'n etiese verpligting tot uniekheid, wat spesiale behandeling van sekere belangegroepe behels, en insluit dat die organisasie die waardes van hul belangegroepe moet respekteer. Volgens hierdie stelling behoort die Universiteit hierdie verantwoordelikhede na te kom in die bestuur van KSB-programme en die bou van verhoudings met die belangegroepe wat hierby betrokke is. Vanuit die teorie in afdeling 1.2.3.1 het dit ook geblyk dat belangegroepe al hoe meer verwag dat organisasies goeie korporatiewe burgerskap sal beoefen deur middel van die KSI-programme wat hulle bedryf. Die reputasie en verhouding wat belangegroepe met 'n organisasie sal hê, word dus in 'n groot mate bepaal deur die wyse waarop die organisasie sy sosiale verantwoordelikhede nakom en aandag skenk aan die behoeftes van sy belangegroepe.

6.2.2 Doelstelling 2: Om te bepaal wat die houding van personeel teenoor die beoefening van KSB-programme is.

Nie alleen het die universiteitsbestuur, personeellede van die Departement Bemarking en Kommunikasie en programbestuurders uiteenlopende sienings oor waarom KSB-programme nodig is nie, maar word hierdie programme ook nie op dieselfde manier deur hierdie groepe gedefinieer nie. Die definisie waarvolgens respondente KSB-programme definieer, blyk ook nie ooreen te stem met die universiteit se beleidsdokumente en brosjures daaroor nie.

Bestuurslede blyk byna gekant te wees teen die beoefening van tradisionele gemeenskapsdiens, wat uit filantropiese uitgangspunte voortspruit. In teenstelling met die beskouing dat die Universiteit nie 'n welsynsorganisasie is nie, dui teoretiese stelling vyf daarop dat spesifieke politieke, ekonomiese en sosiale omstandighede in ontwikkelende lande soos Suid-Afrika die verantwoordelikheid wat organisasies soos die Universiteit teenoor sy belangegroepe het, kan toeneem. Volgens hierdie stelling

het die Universiteit 'n normatiewe verantwoordelikheid om die vernaamste politieke en sosiale probleme onder oë te sien. Hierdie opinie van bestuur (soos gedurende 2005 aan die navorser oorgedra) blyk ook van die 2004-universiteitsjaarboek te verskil. In teenstelling met die byna antagonistiese houding wat bestuur teenoor tradisionele gemeenskapsdiens inneem, wys die gedeelte uit die jaarboek daarop dat die Universiteit sy rol as kapasiteitsbouende figuur in sy omgewing erken. Die ongemak wat met KSB gepaard gaan, staan ook in sterk kontras met die missie van die Universiteit wat voorhou dat die Universiteit sensitief sal wees vir sy omgewing en die land se sosiale behoeftes, wat ook die bevordering van volhoubare ontwikkeling insluit. Die missie van die Universiteit is egter vaag en moontlik selfs misleidend in die verwysing daarna dat die Universiteit in die sosiale en ekonomiese behoeftes van die land sal voorsien.

Bogenoemde kan byvoorbeeld impliseer dat die Universiteit spesiale gemeenskapsprogramme sal ontwikkel om dit te bereik, terwyl die respondente dit duidelik gemaak het dat die Universiteit bloot deur die uitoefening van sy kernfunksies (onderrig, navorsing en kommersialisering) sal poog om bydraes op verskillende vlakke van demokrasie te lewer. In teenstelling met die algemene mening van bestuursrespondente dat die Universiteit bloot daarvoor verantwoordelik is om sy kernfunksies na te kom, is die langtermynoorlewing van die Universiteit volgens teoretiese stellings een en ses afhanklik van die vertrouensverhouding wat die Universiteit op grond van sy KSB-programme met belangegroepe bewerkstellig. Dit lyk dus asof die universiteitsbestuur nie besef dat belangegroepe die universiteit kan verhoed om kernfunksies suksesvol uit te voer, dws om die universiteit se strategiese doelwitte te bereik, en sodoende 'n bepaalde risiko vir die universiteit inhou nie. Dit het nie gelyk asof die bestuur van die NWU, soos die King II-verslag (King,2002b) aanbeveel, doelbewus daarop uit is om goeie korporatiewe burgerskap te beoefen nie.

In teenstelling met bestuurslede het sommige personeellede van die Departement Bemarking en Kommunikasie aangevoer dat KSB-programme nie alleen deel uitmaak van die Christelike karakter van die Universiteit nie, maar dat dit vanweë die sosio-ekonomiese probleme wat in Suid-Afrika bestaan, 'n derde kernfunksie van die Universiteit is.

Waar bestuur van mening is dat hierdie programme nie werklik punte inbring nie, wil dit voorkom of sommige lede van die Departement Bemarking en Kommunikasie wel insien dat die verhouding met belangegroepe voordele vir beide die Universiteit en

belangegroepe kan inhou. Die Departement Bemarking en Kommunikasie fokus egter op die voordele wat KSB-programme vir die korporatiewe beeld van die Universiteit inhou, anders as die universiteitsbestuur wat 'n sterk winsfokus het.

Teoretici soos Freeman (1959) Steyn (2002) en Rhodes (2004), se standpunt is dat organisasies se voortbestaan afhanklik is van die legitimiteit wat dit in die oë van belangegroepe geniet. Alhoewel die Departement Bemarking en Kommunikasie dus besef dat goeie verhoudinge met belangegroepe tot 'n goeie korporatiewe beeld kan lei, lyk dit asof hulle, soos bestuur, probleme daarmee ondervind om in te sien dat mislukte of swak verhoudings die bereiking van strategiese doelwitte kan belemmer.

Programbestuurders was in die algemeen pro-gemeenskapsdiens, alhoewel hul betrokkenheid by KSB-programme sterk navorsingsgedrewe was. Die feit dat KSB-programme byvoorbeeld net oorweeg word wanneer omstandighede dit toelaat, dui daarop dat die beoefening van gemeenskapsdiens nie op strategiese vlak in die ware sin van die woord deel van die kernfunksies van die Universiteit vorm nie. Dit wil dus voorkom of KSB-programme toevallig, of van tyd tot tyd wanneer die Universiteit daarby baat kan vind, op grond van navorsingsgeleenthede met die kernfunksies van die Universiteit geïntegreer word.

Na aanleiding van bogenoemde is dit duidelik dat daar groot kontraste bestaan tussen dit wat beleidsdokumente soos die jaarverslag en missie van die Universiteit voorhou, en die houding wat bestuurslede werklik teenoor gemeenskapsdiens inneem. Nie alleen verskil dit wat respondente op verskillende vlakke van bestuur oor KSB-programme sê nie, maar is verskille in houdings ook in sekere vlakke van bestuur merkbaar. Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat personeel aan die NWU nie strategies dieselfde benadering tot gemeenskapsdiens nastreef nie. Kontraste is, soos genoem, ook merkbaar in die wyse waarop daar na die KSB-programme van die Universiteit verwys word. Waar sommige respondente van gemeenskapsdiensprogramme praat, verwys sommige literatuur na die Universiteit se KSB-programme, terwyl die universiteitsbestuur na die bemarking en implementering van kundigheid, of selfs kommersialisering verwys. Die vraag kan dus gestel word of dit moontlik is om hierdie programme strategies te bestuur indien daar nie eens 'n konkrete wyse is waarop daarna verwys word nie.

Die ongemak wat die Departement Bemarking en Kommunikasie met die begrip korporatiewe sosiale verantwoordelikheid het, blyk ook teenkanting in die NWU se houding met betrekking tot tradisionele gemeenskapsdiens te weerspieël. Waar die

Universiteitsbestuur 'n byna antagonistiese houding teenoor KSB as gemeenskapsdiens vanuit 'n bepaalde verantwoordelikheid van die universiteit, handhaaf, is Reed (2002) oortuig daarvan dat organisasies soos die NWU 'n normatiewe verantwoordelikheid teenoor sy belangegroepe het om KSB te beoefen. Soos reeds genoem, is KSB wat volgens strategiesekommunikasie-beginsels bestuur word, noodsaaklik omdat dit tot legitimiteit in die oë van belangegroepe kan lei. Hiervolgens kan die organisasie 'n reputasie opbou wat deur goeie korporatiewe burgerskap gekenmerk word. Teoretici is dit ook eens dat so 'n reputasie van kritieke belang is in bestuur van die verhoudinge met belangegroepe, wat die langtermynbestaan van die organisasie beïnvloed. Hierteenoor blyk dit dat, alhoewel die NWU 'n goeie korporatiewe beeld nagestreef (d.w.s. goed wil lyk in die oë van ander), die verhouding wat deur KSB-programme met belangegroepe opgebou kan word, nie as strategies belangrik deur die NWU beskou word nie.

6.2.3 Doelstelling 3: Om te bepaal hoe die ontwikkelingsbehoeftes van belangegroepe in die KSB-programme van die NWU hanteer word

Soos in hoofstuk vyf uiteengesit, het die meeste programbestuurders aangedui dat hulle voor die aanvang van die gemeenskapsdiensprogramme 'n behoeftebepaling gedoen het. Redes wat respondente vir die uitvoering van 'n behoeftebepaling aangevoer het, stem ooreen met teoretiese stelling drie waarin Freeman (2000) asook en Freeman en Liedtka (1997) se beginsels ten opsigte van voortgesette waardeskepping en samewerking uiteengesit is. Soos in afdeling 2.2.3 bespreek word, sal belangegroepe volgens hierdie teoretici deur waardeskepping gemotiveer word om saam te werk en nuwe bronne te ontwikkel waardeur hulle bevoordeel kan word. Samewerking sal dan lei tot die vervulling van die behoeftes van beide partye. Programbestuurders besef dus dat die bestuur van belangegroepe nie geïsoleer kan word van die behoeftes wat hierdie groepe koester nie.

Ten spyte van die ondersoeke na die behoeftes van gemeenskappe wat deur die NWU gedoen is, is dit in die meeste gevalle nie duidelik of behoeftebepalings gepaardgegaan het met samesprekings en samewerking om 'n kompromie tussen moontlike kompetisie tussen behoeftes van die belangegroepe en die Universiteit te vind nie. In teenstelling met spesifieke teoretiese stellings drie en sewe het van die respondente erken dat die belangegroepe nie altyd by die ontwikkeling van KSB-programme betrokke was nie.

Hierdie kontras met spesifieke teoretiese stellings drie en sewe word versterk deur die feit dat behoeftes van belangegroepe in die meeste gevalle in hierdie studie volgens die oordeel van die betrokke programbestuurder met KSB-programme geïntegreer word. Belangegroepe het dus nie, soos die teorie aanbeveel, die, geleentheid om met die Universiteit oor ontwikkelingsdoelwitte en konflikterende belange te onderhandel nie. Aangesien behoeftebepalings in die meeste gevalle voor die aanvang van die program of aan die begin van die jaar gedoen is, wil dit nie voorkom asof die Universiteit iemand in die Departement Bemarking en Kommunikasie, in die rol van 'n kommunikasiestrateeg gebruik het om op 'n voortgesette basis met die relevante belangegroepe in die gemeenskap te kommunikeer en belangrike kwessies in hierdie omgewing te identifiseer nie. Met die uitsondering van die *FLAGH*-studie en *Thakaneng* is dit ook onduidelik of probleme en tekortkominge wat belangegroepe in die loop van KSB-programme ervaar het, met programbestuurders bespreek kon word. Die *FLAGH*-studie en *Thakaneng* blyk dus die enigste programme te wees waarin die behoeftes van belangegroepe op 'n manier volgens die beginsels wat in stelling drie uiteengesit word, geanaliseer word.

6.2.4 Doelstelling 4: Om te bepaal hoe KSB-programme binne die organisasiestrategie van die Universiteit geïntegreer en gekoördineer word

6.2.4.1 Gevolgtrekkings met betrekking tot die mate waarin KSB met die organisasiestrategie geïntegreer word.

Dit is ironies dat KSB wat op die welvaart van die gemeenskap en belangegroepe fokus, op 'n *ad hoc*-wyse bestuur word, terwyl KSB wat op bemarking en implementering van kundigheid fokus (ook na verwys as kommersialisering), op strategiese vlak as een van die kernfunksies van die Universiteit bekend staan. Tradisionele gemeenskapsdiens aan die NWU blyk, anders as wat teoretici soos Fiorina in Kotler en Lee (2005) en Laschinger (2004) aanbeveel, van veel minder belang as finansiële sukses te wees. Dit blyk ook dat, alhoewel KSB wat met die kernbesigheid van die Universiteit geïntegreer is, wel beoefen word, dit slegs op grond van die voordele wat dit vir die Universiteit inhou, oorweeg word. Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat KSB volgens die nuwe institusionele plan om selfsugtige redes beoefen word. Waar teoretici soos Freeman (1984), Steyn en Puth (2003) en Grunig, J.E. (1992) dit eens is dat KSB-programme tot 'n wen-wen-situasie moet ly,

blyk dit dat die Universiteit meer gefokus is op sy eie voordeel as op die van die gemeenskap as een van die belangrike belangegroepe van die Universiteit.

KSI kan egter volgens spesifieke teoretiese stelling drie suksesvol in 'n kapitalistiese omgewing bestuur word, mits daar aan die normatiewe beginsels van samewerking, kompleksiteit, kompetisie en waardeskepping voldoen word. Volgens spesifieke teoretiese stellings een en drie behoort belangegroepe by die beplanning van KSB-programme aan die NWU betrek te word sodat hulle kan saamwerk om programme te ontwikkel waardeur beide partye se behoeftes, te midde van konflikterende belange, vervul kan word. Plaaslike gemeenskappe, as 'n strategiese belangegroep, behoort dus nie geïgnoreer te word, soos in effek binne die raamwerk van die nuwe institusionele plan gebeur nie. Anders as in die nuwe bestuursbenadering van die Universiteit, behoort die kompleksiteit en verskillende waardestelsels waaruit belangegroepe optree (wat ook die verskillende benaderings en behoeftes tot gemeenskapsdiensprogramme insluit), 'n bydrae daartoe te lewer om unieke gemeenskapsprogramme te ontwikkel, en terselfdertyd sterk verhoudinge met die betrokke gemeenskappe op te bou.

Volgens die beginsels van die belangegroep-benadering behoort KSB-programme strategies in die belang van beide belangegroepe en die NWU bestuur te word om wedersydse beheer tot stand te bring in 'n verhouding waar besliste magsverskille voorkom. KSB-programme behoort nie, soos deur die nuwe institusionele plan geïmpliseer word, net volgens die belange van die gesagdraende figure van die NWU geïdentifiseer en bestuur te word nie. Hierdie beginsels sluit ook in dat die belangrikheid van KSB-programme nie, soos dit in die benadering van bestuurslede weerspieël word, ondergeskik aan finansiële doelwitte moet wees nie. Volgens Fiorina (in Kotler & Lee, 2005:1), France, (2000) en Laschinger, (2004:70) sal KSI in die hedendaagse samelewing van net soveel belang as finansiële sukses wees. KSB is, soos in afdelings 6.2.1 en 6.2.2 genoem, 'n belangrike wyse om die vertroue van belangegroepe te verkry, wat noodsaaklik is om verhoudinge met hierdie groepe op te bou. Die hoofdoel van KSB behoort dus te wees om verhoudinge met belangegroepe op te bou en nie om finansiële voordeel daaruit te verkry nie (Strurdivant & Vernon-Wortzwl, 1990:4,8; Steyn 2002a:5; Fiorina, in Kotler & Lee, 2005).

In teenstelling met die feit dat die NWU wel besef dat KSB-programme soos *Ikataleng* en *Sediba* die Universiteit se strategiese doel om goeie studente te werf, kan bevorder, blyk die NWU, soos in afdeling 6.2.2 aangedui word, geensins die waarde

van verhoudings wat deur middel van in KSB-programme gebou word, in te sien nie. Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat die bestuurslede van die Universiteit 'n produksiebeskouing (sien afdeling 2.2.1.1) in plaas van 'n belangegroep-benadering tot die besigheidsektor huldig.

6.2.4.2 Gevolgtrekkings met betrekking tot hoe KSB in die organisasiestrategie van die NWU geïntegreer en gekoördineer word.

Wat koördinering betref, het programbestuurders van verskillende KSB-programme nie hul eie programme se beplanning en aktiwiteite met die van ander programbestuurders gekoördineer nie, tensy verskillende programbestuurders by dieselfde projek betrokke was.. Daar bestaan dus geen proses of strategie wat kan verhoed dat dieselfde belangegroepe deur verskillende programbestuurders genader of betrek kan word nie. Die Universiteit het dus glad nie 'n oorhoofse strategie vir die bestuur van verhoudings met belangegroepe, waarvan KSB-programme 'n integrale deel behoort uit te maak nie. Eweneens is daar geen sentrale persoon of departement wat die rol van kommunikasiestateeg kan vervul om die verhoudings met donateurs te bestuur, om sodoende te verseker dat een donateur nie herhaaldelik deur verskillende programbestuurders genader word nie.

Alhoewel programbestuurders wel die klassieke wen-wen-situasie nastreef, wil dit voorkom of dit in die meeste gevalle net deur die integrering van KSB-programme met onderig bereik word. In teenstelling met programme wat met onderrig geïntegreer word, blyk KSB-programme wat met navorsingsprogramme geïntegreer word, selde tot die voordeel van beide die Universiteit en die betrokke belangegroep te wees. Dit lyk asof die verhouding tussen programbestuurders en belangegroepe dikwels op die agtergrond geplaas word sodra die data ingesamel is, aangesien die navorsers reeds die inligting het wat hul graag wou hê. Dit was dus duidelik dat sommige navorsingsprogramme, wat ook KSB-programme ingesluit het, eerder tot die eksploitering van belangegroepe tot voordeel van die Universiteit (in die sin van navorsingsuitsette, eerder as volhoubare voordeel vir die gemeenskap) gelei het. Dit was ook duidelik dat programbestuurders nie die implikasie van goeie verhoudinge met belangegroepe, buiten die in hul programme, insien nie. Hulle mag dus onbewus daarvan wees dat ander belangegroepe in die omgewing 'n invloed op hul aktiwiteite kan hê en die bereiking van daardie doelwitte kan stuit. Hulle mag dus, soos bestuur,

onbewus wees van die strategiese rol wat hul verhouding met belangegroepe in die bereiking van die strategiese doelwitte van die Universiteit kan speel.

Personeel van die Departement Bemarking en Kommunikasie blyk ook, soos in Hoofstuk vyf aangedui word, nie deel van die dominante koalisie te wees waarin besluite oor die organisasiestrategie van die universiteit geneem word nie. Die bestuur van KSB-programme word dus nie met die organisasiestrategie van die Universiteit geïntegreer nie. Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat, alhoewel KSB-programme sogenaamd met die kernfunksies van die Universiteit geïntegreer word, dit nie werklik op 'n strategiese wyse bestuur is om die Universiteit se organisasiestrategie volgens die beginsels van die belangegroep-benadering te ondersteun nie.

6.2.5 Doelstelling 5: Om te bepaal in watter mate KSB-programme aan die Universiteit volgens die strategiese kommunikasie-beginsels van die belangegroep-benadering bestuur word.

6.2.5.1 Gevolgtrekkings met betrekking tot die analise van belangegroepe en hul behoeftes

Volgens Rhodes (2004) en Steyn (2000; 2002) behoort die kommunikasiedepartement die rol van 'n kommunikasiestrateeg te vervul en relevante belangegroepe te identifiseer en kategoriseer, indien 'n strategiesekommunikasie-benadering gevolg word. In teenstelling met die strategiese kommunikasie-beginsels van die belangegroep-benadering was respondente aan die NWU nie alleen onseker oor wie presies die belangegroepe van die Universiteit is nie, maar het van die respondente nie geweet watter belangegroepe belang sou hê by bepaalde KSB-programme nie. Waar heelwat respondente die regering as 'n belangrike belangegroep uitgewys het, het ander na akademici op kongresse, koerantlesers en personeel aan die Universiteit verwys.

Die gebrek aan 'n kommunikasiestrateeg is dus duidelik merkbaar in hierdie opsig dat niemand klarigheid het oor wie presies die belangegroepe van die Universiteit is, en wat elke belangegroep se spesifieke belang by die universiteit is nie. Soos ook in afdeling 5.4.2.2 aangedui, blyk die NWU geen strategie te hê waarvolgens belangegroepe van die Universiteit geanaliseer en geprioritiseer kan word

ooreenkomstig die moontlike risiko's wat hulle vir die Universiteit en die bereiking van strategiese doelwitte inhou nie. Dit is ook duidelik dat daar nie op strategiese vlak voorsiening gemaak word vir die analisering van die behoeftes en verwagtinge van belangegroepe nie, dit geensins eens oorweeg word nie.

6.2.5.2 Gevolgtrekkings met betrekking tot die benadering tot kommunikasie en kommunikasiekanale wat gevolg word.

In die algemeen is daar groot leemtes in die NWU se die kommunikasie met belangegroepe oor KSB-programme. Nie alleen het respondente uiteenlopende idees oor hoe met belangegroepe oor KSB-programme gekommunikeer behoort te word nie, maar word daar 'n groot verskeidenheid kommunikasiekanale 'n sonder enige duidelike strategie gebruik, om oor KSB-verwante aangeleenthede met belangegroepe te kommunikeer. Hierteenoor behoort 'n kommunikasiestrategie geformuleer te word, waarin 'n kommunikasieprogram vir elke relevante belangegroep ontwikkel kan word, sodat daar deur middel van verskillende kommunikasiekanale met elke belangegroep gekommunikeer kan word.

In teenstelling met die kommunikasiebeginsels van die belangegroep-benadering blyk dit dat kommunikasie met NWU-belangegroepe wat nie direk by KSB-programme betrokke is nie, op die beginsels van eenrigtingkommunikasie gebaseer is. Hierteenoor behoort dit (spesifieke teoretiese stelling sewe) volgens die beginsels van die tweerigting-simmetriese model bestuur te word. Gapings wat tussen die verwagtinge en behoeftes van belangegroepe en die Universiteit bestaan, behoort volgens die strategiese kommunikasie-beginsels van die belangegroep-benadering deur strategiese kommunikasie of skakelwerk oorbrug te word.

Strategiese kommunikasie of skakelwerk aan die NWU blyk egter afwesig te wees na aanleiding van die *ad hoc*-wyse waarvolgens kommunikasie oor die KSB-programme van die Universiteit hanteer word. Volgens Grunig, J.E. (1992) en Harrison en St John (1998) bevorder die tweerigting-simmetriese model nie alleen langtermynverhoudings tussen 'n organisasie en sy belangegroepe nie, maar help dit ook om wedersydse begrip te skep. Die skep van wedersydse begrip blyk dus die sleutelelement van skakelwerk te wees, aangesien volkome konsensus met alle belangegroepe, te alle tye, en oor alle kwessies, 'n onrealistiese doelwit is.

Volgens Steyn en Puth (2003) sal wedersydse begrip tussen die Universiteit en sy belangegroepe slegs moontlik wees indien die Departement Kommunikasie die rol van die kommunikasiestrateeg vervul om:

- die waardes, verwagtinge, behoeftes en gevoelens van belangegroepe aan topbestuur te verduidelik
- die impak en gevolge van die organisasie se reaksies met betrekking tot die belange van belangegroepe aan topbestuur te verduidelik en
- die organisasie se beleide, strategieë en die rasionaliteit daaragter aan relevante belangegroepe te verduidelik.

Die onvermoë van die Departement Bemarking en Kommunikasie om die spieël- en vensterfunksie wat in die bostaande paragraaf verduidelik is (sien ook afdeling 6.2.5.3), te vervul word duidelik gemaak in die beskouing dat die eenrigtingkommunikasie-metode waardeur inligting in brosjures aan belangegroepe gekommunikeer word, nie voldoende is om verhoudings met belangegroepe op te bou nie. Die strategiese waarde van KSB-programme en tweerigting-simmetriese kommunikasie word dus nie ten volle ontgin sodat die Universiteit sy eie strategiese doelwitte ten beste kan bereik nie.

6.2.5.3 Gevolgtrekkings met betrekking tot die spieël- en vensterfunksie van strategiese kommunikasiebestuur

Die rol van die kommunikasiestrateeg is om, soos in Hoofstuk twee verduidelik, voortdurend die omgewing te monitor en die risiko's wat belangegroepe vir die bereiking van die organisasie se strategiese doelwitte inhou, te identifiseer. Risiko's wat verskillende belangegroepe vir die organisasie inhou, behoort volgens teoretiese stelling agt ontleed te word sodat die verhouding tussen die Universiteit en belangegroepe nie deur kwessies wat nie hanteer is nie blemmer word nie.

In hierdie opsig vervul die strateeg volgens Steyn (2003a) 'n spieëlfunksie deur relevante ontwikkelings en persepsies van belangegroepe in die omgewing te monitor en te antisipeer wat die impak daarvan op die organisasie se beleide en strategie en veral op die verhoudinge met belangegroepe sal wees. Die doel hiervan is om kwessies wat verhoudings met belangegroepe kan benadeel, vroegtydig te identifiseer. Die behoeftes en persepsies van hierdie belangegroepe (byvoorbeeld studente, oud-studente, plaaslike gemeenskappe, sakelui, akademici aan ander tersiêre instellings, voornemende studente en aktivistegroepe) wat 'n invloed op die

bereiking van die strategiese doelwitte van die Universiteit kan hê, behoort dus deur die strateeg geanaliseer te word sodat relevante kommunikasieprogramme (en KSB-programme, waar toepaslik) geïdentifiseer kan word. Aangesien die persepsies van belangegroepe nie staties is nie, kan 'n potensieel goeie beeld van die Universiteit en sy KSB-programme enige tyd vernietig word indien kwessies nie vroegtydig geïdentifiseer en hanteer word nie, voordat dit krisiskommunikasie benodig om die skade te herstel.

In teenstelling met bogenoemde blyk dit egter dat geen pogings aangewend word om te bepaal wat die behoeftes, verwagtinge en ervaring van belangegroepe van die NWU is nie. Ingevolge hiervan sal verskille tussen die behoeftes en verwagtinge van hierdie belangegroepe en die Universiteit met betrekking tot KSB-programme nie geïdentifiseer en gevolglik ook nie aangespreek bespreek kan word nie. Dit blyk dat die NWU geensins sensitief is vir die behoeftes en verwagtinge van belangegroepe nie. Die NWU blyk ook reaktief op die behoeftes van belangegroepe op tree, eerder as dat hulle 'n proaktiewe benadering volg en, soos Steyn (2003a) aanbeveel, 'n strategiese analise van die omgewing doen om te bepaal watter risiko's sekere belangegroepe vir die organisasie moontlik kan inhou.

Soos in die vorige hoofstuk bespreek is, is inligting oor die herdefiniëring van die universiteit se kernfunksies (en gevolglik ook die benadering tot KSB-programme) nie aan al die personeellede van die Departement Bemarking en Kommunikasie gekommunikeer nie. Die feit dat daar geen kommunikasiestrateeg op topbestuursvlak funksioneer nie, belemmer dus die uitvoering van die spieël en vensterfunksie en verhoed die Departement Bemarking en Kommunikasie om 'n strategiese rol in die bestuur van belangegroepe te speel.

6.2.5.4 Gevolgtrekkings met betrekking tot die uitklaring van rolle.

Daar is bevind dat daar geen klarigheid oor die rol van die Departement Bemarking en Kommunikasie of die van die programbestuurders met betrekking tot die bestuur van KSB-programme en gepaardgaande kommunikasie met belangegroepe is nie. Dit blyk ook dat die Departement Bemarking en Kommunikasie nie werklik leiding aan programbestuurders gee oor hoe hulle kommunikasie met belangegroepe binne die universiteit se kommunikasiestrategie inpas nie, of oor hoe hulle meer geslaagde kommunikasie met belangegroepe kan bereik nie.

As daar in ag geneem word dat die Departement Bemarking en Kommunikasie se benadering nie behels om die behoeftes van belangegroepe te ondersoek nie, maar eerder verwag dat belangegroepe die eerste stap na kontak en kommunikasie moet neem, is dit onwaarskynlik dat hierdie departement programbestuurders sal bemagtig om tegnieke soos navraag, refleksie en voorspraak in verhoudinge met die gemeenskap te gebruik. Hierdie leemte word ook duidelik gemaak deur die feit dat programbestuurders selde indien ooit, van bogenoemde tegnieke gebruik maak. Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat die gebrek aan 'n kommunikasiestrateeg (wat deel uitmaak van die dominante koalisie) wat die tegnieke van teoretiese stelling vyf kan toepas, die skep van wedersydse begrip en die bou van gesonde verhoudings tussen die Universiteit en belangegroepe sal belemmer.

Geen aanduidings kon gevind word dat daar enige koördinasie en roluitklaring plaasvind, met betrekking tot die verskillende NWU rolspelers wat betrokke is by KSB-programme en kommunikasie met belangegroepe nie. Aangesien geen bewyse vir 'n oorkoepelende kommunikasiestrategie gevind word, wat toegespits is op die bereiking van die universiteit se strategiese doelwitte nie, was dit ook nie vreemd dat programbestuurders nie begryp watter rol hul verhoudings met gemeenskappe in die bereiking van die universiteit se strategiese doelwitte van die organisasie speel nie.

6.2.5.5 Gevolgtrekkings met betrekking tot die bou van verhoudings

Soos in beide afdelings 6.2.2 en 6.2.4.1 genoem is, blyk die NWU geensins die strategiese waarde van verhoudings wat deur middel van KSB-programme opgebou word, te besef nie. Elke programbestuurder blyk bloot verantwoordelik te wees vir die verhouding met die gemeenskap waarin hy werk. Daar is dus geen kommunikasiestrateeg aan die NWU wat 'n kommunikasiestrategie kan ontwikkel, gebaseer op die NWU se organisasiestrategie, om sodoende veel meer op die bou van verhoudings met strategiese belangegroepe gefokus te wees nie. KSB-programme aan die NWU word dus nie strategies koördineer of bestuur nie, wat impliseer dat wedersydse begrip, vertroue en gedeelde beheer in die verhoudings tussen die Universiteit en belangegroepe nie voldoende ontwikkel of in stand gehou kan word nie. Die waarde van KSB-programme wat volgens strategiese kommunikasie-beginsels bestuur word, word ook nie bereik nie.

Teoretici soos Mersham (1993) en Freeman en Liedtka (1997) is van mening dat die kommunikasiestrateeg, as veranderingsagent tweerigtingkommunikasie tussen die Universiteit en belangegroepe kan fasiliteer, sodat samewerking aanleiding kan gee tot

unieke KSB-programme. Sodoende kan sterker verhoudings in die proses opgebou word, wat gebaseer is op wedersydse begrip en nie noodwendig op konsensus nie. Die rol van die kommunikasiestrateeg is dus nie daar, soos in een van die beskouings aangedui word, om wag te staan oor programbestuurders nie, maar om die verhoudings tussen belangegroepe en programbestuurders te bevorder. Hierteenoor het slegs enkele van die respondente gevoel dat hierdie verhouding op wedersydse begrip gebaseer behoort te wees, sodat beide die gemeenskap en die Universiteit iets bymekaar kan leer. Na aanleiding hiervan, asook afdeling 6.2.3. is die kanse skraal dat die Universiteit daarin sal slaag om wedersydse begrip tussen programbestuurders en die gemeenskap te bewerkstellig.

In teenstelling met eenrigtingkommunikasie-metodes wat deur die Departement Bemarking en Kommunikasie gebruik word, wys Grunig, J.E. (1992) dat tweerigting-simmetriese kommunikasie die beste metode is om goeie verhoudings met belangegroepe op te bou. Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat die eenrigtingkommunikasie-metodes wat deur die Departement Bemarking en Kommunikasie gebruik word die bou van verhoudings met belangegroepe sal belemmer.

6.2.5.6 Gevolgtrekkings met betrekking tot bestuur van reputasie

Soos in afdeling 5.3.3. bespreek is, is die *ad hoc*-wyse waarop die Departement Bemarking en Kommunikasie met belangegroepe kommunikeer, nie voldoende om 'n geheelbeeld met korrekte inligting oor die Universiteit se KSB-programme te weerspieël nie. Nie net is die inligting wat deur in brosjures van die Departement Bemarking en Kommunikasie onvolledig nie, maar ook verouderd. Aangesien die verwysingsraamwerk van belangegroepe volgens spesifieke teoretiese stelling ses en afdeling 2.4 op grond van kommunikasie en hul verhoudinge met organisasies gevorm word, kan die gevolgtrekking gemaak word dat die persepsies wat belangegroepe op grond van bogenoemde kommunikasie sal vorm, net so onvolledig en gefragmenteer sal wees. Die verhoudings wat die organisasie met belangegroepe het, is dus na alle waarskynlikheid op grond van verkeerde persepsies en nie-gedeelde verwysingsraamwerke gevorm, wat impliseer dat hierdie verhoudings nie baie sterk kan wees nie. Dit is dus ook onwaarskynlik dat wedersydse begrip, vertroue en gedeelde beheer hierdeur bereik word.

In teenstelling met die bestuurswyse van die NWU behoort kommunikasie oor KSB-programme volgens Rhodes (2004) en Steyn (2002b) nie soos deur die NWU bloot

met beeldbou, fondswerwings- en winsmotiewe gebruik te word nie, maar behoort die persepsies wat belangegroepe op grond daarvan vorm, asook die gepaardgaande verhoudinge, deur 'n kommunikasiestrateeg bestuur te word.

In teenstelling met teoretiese stelling agt, lyk dit nie asof of die Universiteit 'n volhoubare ontwikkelingsverslag, bo en behalwe die gebruiklike jaarverslag, publiseer nie. In teenstelling met die beginsels wat in die King II-verslag uiteengesit word, was dit volgens respondente nie in die ou bedeling (d.w.s. voor die tot standkoming van die NWU) beleid om op gedetaileerde wyse verslag te doen oor KSB-programme en ander sosiale aspekte soos in verskeie indekse vir verslagdoening oor volhoubare ontwikkelingsaspekte vereis word nie. Geen aanduidings kon gevind word dat die universiteit na implementering van die nuwe institusionele plan sou begin om 'n jaarlikse volhoubare ontwikkelingsverslag te publiseer nie.

Anders as wat personeel van die Departement Bemarking en Kommunikasie mag dink, is eenmalige en *ad-hoc* eenrigtingkommunikasie nie genoeg om 'n goeie beeld en reputasie as verantwoordelike korporatiewe burger in die oë van belangegroepe te behou of 'n langtermynverhouding met hulle te vestig of te handhaaf nie. Die rol wat verhoudings met belangegroepe in die vervulling van die Universiteit se kernfunksies kan speel, word dus geheel en al onderskat. Dit mag ook wees dat respondente nie besef dat belangegroepe, soos aktivistegroepe, die Universiteit in die bereiking van sy strategiese doelwitte kan stuit nie.

6.3 AANBEVELINGS

Na aanleiding van die navorsing en literatuurstudie wat in hierdie studie uitgevoer is, kan die volgende aanbevelings rakende strategiese kommunikasiebestuur in die KSB-programme van die NWU gemaak word.

- Volgens Freeman (1995) en Rhodes (2004) is dit van kardinale belang dat organisasies nie, soos die Universiteit, die produksiebeskouing van besigheid en finansiële sukses sal nastreef nie, maar dat die bestuur van die NWU hul benadering ten opsigte van die rol van die Universiteit in die samelewing sal heroorweeg om die strategiese belangrikheid van die Universiteit se belangegroepe te besef. Bestuur en programbestuurders sal dus moet besef, dat die sosiale impak wat die Universiteit op die gemeenskap het, van net

soveel belang as finansiële sukses sal wees wanneer belangegroepe hul persepsies oor die Universiteit en sy KSB-programme vorm.

- Verder behoort die Universiteit te besef dat hierdie persepsies van belangegroepe 'n rol speel by hoe belangegroepe 'n impak kan hê op die Universiteit se bereiking van sy strategiese doelwitte. Belangegroepe kan die Universiteit dus enersyds verhoed en andersyds help om strategiese doelwitte te bereik. Dit is dus belangrik om te besef dat, alhoewel kommersialisering vanuit 'n finansiële oogpunt sin maak, dit nie gemeenskapsdiens as 'n kernfunksie , of –verantwoordelikheid behoort te vervang nie. Freeman (1995) en Rhodes (2004) is van mening dat 'n winsgeoriënteerde benadering, soos dié wat die NWU volg, nie meer volhoubaar sal wees in 'n omgewing waarin belangegroepe al hoe meer van organisasies verwag om goeie korporatiewe burgerskap te beoefen nie.

- In 'n poging om die Universiteit se KSB-programme volgens die belangegroep-benadering te bestuur, behoort die fokus weereens na die verantwoordelikheid teenoor die belangegroepe van die Universiteit te verskuif. Aandag behoort aan die normatiewe verantwoordelikhede wat die Universiteit teenoor sy gemeenskap het, geskenk te word, terwyl stappe gedoen behoort te word om hierdie verantwoordelikhede in ooreenstemming te bring met die strategiese doelwitte van die Universiteit.

- Na aanleiding van die tekortkominge met betrekking tot die identifisering en ontleding van die ontwikkelings- en kommunikasiebehoeftes van belangegroepe word aanbeveel word dat die Departement Bemarking en Kommunikasie bemagtig moet word om 'n strategiesekommunikasie-rol aan die Universiteit te vervul en die verhoudinge met belangegroepe te bestuur, volgens die beginsels van 'n strategiese kommunikasiebenadering. Dit impliseer dat hierdie departement nie, soos dit ten tye van die studie, van programbestuurders sal verwag om self KSB-programme en relevante belangegroepe te identifiseer nie. Na regte behoort die Departement

Bemarking en Kommunikasie die rol van die strateeg te vervul en die omgewing te skandeer vir belangegroepe wat risiko's vir die bereiking van die Universiteit se doelwitte kan inhou.

- Relevante belangegroepe en kwessies wat 'n impak op die bereiking van doelwitte kan hê, behoort dus deur die Departement Bemarking en Kommunikasie geïdentifiseer te word. Dit sluit ook in dat behoeftes en verwagtinge met betrekking tot KSB-programme en kommunikasie met die universiteit geïdentifiseer en geanaliseer sal word en binne 'n oorkoepelende kommunikasiestrategie beslag sal kry.

- Indien daar besluit word dat programbestuurders self die behoeftes van gemeenskappe moet analiseer, behoort die Departement Bemarking en Kommunikasie programbestuurders hierin by te staan. Die Departement Bemarking en Kommunikasie behoort programbestuurders dus van riglyne te voorsien wat in ooreenstemming is met die kommunikasiestrategie om die organisasiestrategie te ondersteun. Indien moontlik, behoort die Departement Bemarking en Kommunikasie programbestuurders op te lei om kommunikasietegnieke soos *navraag, voorspraak* en *refleksie* op 'n suksesvolle wyse in kommunikasie en verhoudingsbou met belangegroepe toe te pas.

- Die Departement Bemarking en Kommunikasie behoort ook kommunikasie tussen die Universiteitsbestuur, programbestuurders en belangegroepe fasiliteer, sodat die behoeftes van belangegroepe aan programbestuurders en bestuur gekommunikeer kan word en bestuur en programbestuurders se doelwitte en strategieë aan belangegroepe oorgedra kan word.

- Die behoeftes van die geïdentifiseerde groepe kan gebruik word as vertrekpunt om verhoudings met hierdie groepe te verbeter en te versterk, en om gepaste KSB-programme en kommunikasieprogramme te inisieer en te bestuur. Daar word ook aanbeveel dat KSB-programme eerder op grond van die behoeftes van belangegroepe geïnisieer moet word, eerder as om net op die navorsings- of onderrigdoelwitte van die Universiteit te fokus. Die rede hiervoor is dat KSB-programme, soos vroeër in afdeling 6.2.4 bespreek is, gebruik behoort te word om die verhoudinge met belangegroepe te verbeter om sodoende voordele vir die Universiteit in te hou en nie vir finansiële voordeel daarvan nie.

  Indien die Departement Bemarking en Kommunikasie bemagtig kan word om op bogenoemde wyse 'n strategiese kommunikasie-rol aan die Universiteit te vervul, kan dit tot 'n algehele nuwe benadering tot die bestuur van KSB-programme lei. So 'n verandering sal nie alleen hierdie departement se siening va KSB-programme het beïnvloed nie, maar leit tot 'n geheel en al nuwe funksioneringswyse. Die verskillende KSB-programme behoort sodoende beter gekoördineer te word, om die gapings met betrekking tot kommunikasie met borge, te oorbrug. Sodoende kan samewerking tussen die Universiteit en belangegroepe ook bevorder word sodat KSB-programme werklik tot voordeel van beide partye kan strek.

- Na aanleiding van die vervanging van gemeenskapsdiens met die implementering en bemarking van kundigheid (oftewel kommersialisering) word aanbeveel dat beide gemeenskapsdiens en kommersialisering deel van die kernfunksies van die Universiteit behoort te vorm en afsonderlik gedefinieer word. Sodoende maak dit nie net finansieel sin nie, maar kan die Universiteit ook baat vind by die voordele van 'n goeie korporatiewe burgerskapreputasie.

- Anders as voor 2005 word aanbeveel dat beide gemeenskapsdiens en kommersialisering nie bloot op 'n *ad hoc*-wyse met die organisasiestrategie van die Universiteit geïntegreer behoort te word nie, maar dat 'n strategie in plek gestel behoort te word om die proses te bestuur en te administreer. Dit impliseer dat 'n kommunikasiestrategie na aanleiding van die organisasiestrategie opgestel behoort te word waarbinne KSB-programme 'n

strategiese rol kan vervul om die strategiese doelwitte van die Universiteit te bereik.

- Die Departement Bemarking en Kommunikasie behoort ook, soos bespreek is, die rol van 'n kommunikasiestrateeg te vervul en die kwessies met betrekking tot belangegroepe en KSB-programme volgens die beginsels van die belangegroep-benadering te bestuur.

- Soos herhaaldelik in hierdie afdeling genoem is, behoort die Departement Bemarking en Kommunikasie die breër omgewing voortdurend te skandeer om inligting oor die veranderinge in die omgewing en verwagtinge wat belangegroepe met betrekking tot KSB-programme het, te identifiseer.

- Die strategiese kommunikasiefunksie van hierdie departement is volgens Steyn en Puth (2003) om hierdie inligting te benut om die missie en doelwitte asook probleemoplossingstrategieë vir die hele organisasie te help ontwikkel.

- Die Departement Bemarking en Kommunikasie is ook daarvoor verantwoordelik om hul eie kommunikasieprogramme strategies te bestuur deur kommunikasiedoelwitte in ooreenstemming te bring met die missie van die Universiteit en daardeur die funksies van hierdie departement met die kernfunksies van die Universiteit te integreer.

- Inligting wat deur die skanderings- of moniteringsproses (ook genoem die spieëlfunksie) ingesamel is, behoort volgens Steyn en Puth (2003) in die vensterfunksie gebruik te word om 'n positiewe beeld van die organisasie aan belangegroepe te kommunikeer. Die Departement Kommunikasie behoort inligting wat ingesamel is ,dus te gebruik om 'n strategie te formuleer waarvolgens spesifieke kommunikasieboodskappe aan spesifieke

belangegroepe gekommunikeer kan word. Hierdie kommunikasie behoort volgens die beginsels van tweeringting simmetriese kommunikasie te geskied, sodat wedersydse begrip bewerkstellig kan word.

- Kommunikasieplanne en KSB-programme behoort dan ontwikkel te word om kwessies wat tydens gesprekke met belangegroepe geïdentifiseer is, te bespreek sodat die verhoudinge met belangegroepe versterk kan word.

- Daar word aanbeveel dat die personeellede van die Departement Bemarking en Kommunikasie en personeel wat in die verskillende skole by KSB-programme betrokke is op gereelde grondslag bymekaarkom sodat alle personeel op hoogte gehou kan word van die aktiwiteite van ander. Sodoende word die kans uitgeskakel dat verskillende programbestuurders dieselfde borge nader of dat soortgelyke praktyke op dieselfde belangegroep gefokus word. Sulke byeenkomste kan ook dien om 'n gesamentlike strategie vir die kommunikasie met spesifieke belangegroepe te formuleer.

- Alhoewel die belangegroep-benadering daarop dui dat nie alle belangegroepe ewe veel aandag hoef te geniet nie, behoort die NWU nie bloot op donateurs en die regering te fokus nie, maar te besef dat ander belangegroepe ook die bereiking van strategiese doelwitte kan belemmer.

- Donateurs behoort byvoorbeeld op 'n kwartaallikse basis 'n nuusbrief te ontvang om hulle op hoogte te hou van die uitsette van KSB-programme waarby hulle betrokke is. In 'n poging om tweerigting-simmetriese kommunikasie te bevorder kan daar ook ook op 'n gereelde grondslag 'n forum via die internet gehou word, waartydens donateurs, programbestuurders en bestuur van die Universiteit sekere aspekte met betrekking tot bepaalde KSB-program kan bespreek. Die plaaslike gemeenskap wat by die program betrokke is, kan byvoorbeeld ook uitgenooi word om hulle insette voor die aanvang van die forum aan programbestuurders te kommunikeer. 'n Verteenwoordiger van die gemeenskap kan ook uitgenooi word om aan die

forum deel te neem. Die Universiteit se webwerf en die plaaslike koerant behoort ook byvoorbeeld gereeld bygewerk gehou te word ten opsigte van dit wat die Universiteit vir die gemeenskap doen.

- Die kommunikasiestrateeg behoort ook byvoorbeeld die plaaslike sakekamer te besoek en per geleentheid inligting aan hierdie groep mense deur te gee. In gevalle van groot suksesprogramme, soos die *FLAGH*-studie, behoort die Universiteit met die SAUK en vervaardigers van joernaalprogramme soos *Kwela*, *Fokus* en *Top Billing* in aanraking te kom om te verneem of hulle nie moontlik 'n insetsel oor die KSB-program oor nasionale televisie wil uitsaai nie. Finalejaarfilm- en videostudente uit die Skool vir Kommunikasiestudies kan byvoorbeeld help om so 'n insetsel te vervaardig, wat weer in CD-formaat aan strategiese belangegroepe gestuur kan word. So 'n insetsel kan ook op die webwerf geplaas word sodat persone wat die webwerf besoek, dit ook tot hul beskikking kan hê.

- Indien die Departement Bemarking en Kommunikasie 'n strategiesekommunikasie-rol vervul, sal die Universiteit nie alleen daarin slaag om beter korporatiewe burgerskap te beoefen nie, maar ook om beter verhoudings met belangegroepe te vestig wat opnuut weer die vertroue en guns van belangegroepe van die Universiteit sal wen. Dit sal die Universiteit help om in die langtermyn sy eie strategiese doelwitte makliker te kan bereik.

6.3.1 Tekortkominge van die studie en aanbevelings vir verdere navorsing:

Een van die grootste tekortkominge van hierdie studie is sekerlik die gebrek aan insette van die belangegroepe van die Universiteit en hoe hulle oor die bestuurswyse van die KSB-programme en hul verhouding met van die Universiteit voel.

'n Verdere tekortkoming spruit voort uit die situasie dat hierdie studie afgehandel is voordat die nuwe institusionele plan geïmplementeer is. Hierdie tekortkoming is,

naamlik dat daar nie bepaal kon word hoe die nuwe institusionele plan die bestuur van KSB-programme en verhoudings met belangegroepe sou beïnvloed nie.

Aangesien hierdie studie net op een universiteit gefokus het, kan 'n soortegelyke studie in die tersiêre sektor van groot waarde kan wees, sodat die verskillende universiteite se benaderings met mekaar en met die belangegroep-benadering vergelyk kan word. Die aanbeveling kan ook gemaak word dat verdere studies oor die onderwerp die insette van belangegroepe met die teorie wat in hierdie studie bespreek word, sal vergelyk. Verder studies sou ook 'n vergelyking kon tref tussen hoe die KSB-programme in hierdie studie bestuur is, teenoor hoe dit volgens die nuwe institusionele plan bestuur sal word.

6.4 SLOT

'n Dekade nadat apartheid beëindig is, is Suid-Afrika steeds 'n land wat nog in 'n groot mate deur die gevolge daarvan gekortwiek word. Probleme soos ongeletterdheid, armoede en MIV/vigs blyk ook van te groot omvang te wees vir die regering om alleen 'n daadwerklike ingryping en verskil teweeg te bring.

> Since the end of apartheid, South African business has been challenged by a range of constitutional and labour legislation with a common underlying theme of transformation, inclusion, and greater participation by all stakeholders. As society in South-Africa evolved since 1994 through local developments and international exigencies, it is clear that current and future leaders face many challenges in a complex environment of political imperatives, globalization, and increasing relevance of stakeholder interests (Nkomo, 2003:128).

Na aanleiding hiervan kom organisasies soos die NWU voor talle uitdagings te staan, wat ook die versoening van die belange van verskillende belangegroepe met die Universiteit se belange insluit. In hierdie studie is tot die gevolgtrekking gekom dat die Universiteit nie alleen 'n normatiewe verantwoordelikheid het om bogenoemde uitdagings die hoof te bied nie, maar ook om die die behoeftes van verskillende belangegroepe aan te spreek. Anders as in die verlede, toe organisasies primêr op wins gefokus het, behoort sosiale kwessies nou ook strategies in die belang van hierdie belangegroepe bestuur te word. In hierdie studie het die navorser egter tot die gevolgtrekking gekom dat, alhoewel die NWU saamgesmelt het om aan die vereistes van die nuwe plan vir tersiêre onderwys te voldoen, die Universiteit nog in 'n groot mate volgens 'n produksie of winsgeoriënteerde benadering bestuur word. Dit het ook geblyk dat die Universiteit, ten spyte van 'n nuwe institusionele plan, nie bereid is om verantwoordelikheid vir die sosio-ekonomiese omstandighede in Suid-Afrika te aanvaar nie en KSB-programme om selfsugtige redes aangepak word.

In teenstelling met die beginsels van die belangegroep-benadering en die tweerigting-simmetriese model vir kommunikasie is die bestuur van die NWU nie daarop ingestel om die regte van histories benadeelde groepe deur middel van KSB-programme te beskerm nie. Die strategiese winsgeoriënteerde benadering van die NWU blyk ook nie ruimte te skep vir samewerkende sosiale kulture waarin beide die Universiteit en die belangegroepe kan deelneem om die KSB-programme te ontwikkel om tot voordeel van beide partye te wees nie. Dit was ook duidelik dat die universiteitsbestuur, programbestuurders en personeellede van die Departement Bemarking en Kommunikasie nie die waarde van KSB as 'n wyse om gesonde verhoudings met belangegroepe op te bou, besef het nie. Dit blyk dus dat die Departement Bemarking en Kommunikasie daarin faal om die belangrikste kommunikasiebeginsel van die belangegroep-benadering aan bestuur te kommunikeer. Eweneens blyk nie een van bogenoemde groepe die impak van verbroude verhoudings op die kernfunksies en bereiking van organisasiedoelwitte in te sien nie.

Daar kan dus tot die slotsom gekom word dat, alhoewel die Departement Bemarking en Kommunikasie sommige van die beginsels van die belangegroep-benadering snap, hulle nog geensins bemagtig is om KSB-programme aan die NWU daarvolgens te bestuur nie.

Bibiliografie

A

ANON. 2002. Sediba spreek landwye krisis in onderwys aan. *PU-Kaner*. 30-31, Apr.

ANON. 2003. Korporatiewe burgerskap meer as KMI. *Finansies en tegniek*:53, 18 Jul.

ANON. 2005. Projek om plaasvroue te bemagtig wen R50 000. *Kampusnuus, 9:1,* Okt.

APPELBAUM, H., AMSTRONG, P., DE VILLIERS, C., FERREIRA, C., FOURIE, T., KING, M., LE ROUX, C., LEWIS, J., LUBNER, M., NAUDÉ, K., SCHMIDT, V. & SHOUGH, R. 2004. Good Governance is an ongoing quest. *Executive Business Brief,*:24-30, Aug/Sept.

ARGENTI, J. 1997. Stakeholders: The case against. *Long range planning,* 30(3):442-445.

B

BIBB, P. & BENDIX, W. 1991. Corporate social responsibility in the present South African social-economic and political context. *Irjsa, Industrial relations journal of South Africa,* 11(1):43-59.

BLESS, C. & HIGSON-SMITH, C. 1995. Fundamentals of social research methods: an African perspective. 2nd ed. Kenwyn: Juta & Co.

BOWMAN, P. & ELLIS, N. 1979. Manual of public relations. London: Heineman.

BRONN, P.S. & BRONN, C. 2003. A reflective stakeholder approach: co-orientation as a basis for communication and learning. *Journal of communication management,* 7(4):291-303

BURTON, L. 2002. In good company. *People dynamics,* (20)7:20-25, Aug.

C

CADBURY, A. 2002. Corporate governance: accountability and responsibility *Management today:* 18(4): 28-32, May.

CARROLL, A.B. 1996. Ethics and stakeholder management. 3rd ed. Cincinnati, OH: South Western College Publishing.

CLARKSON, M.B.E. 1995. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management Review*, 20(1):92-117.

CRAIG, T. 2002. The investment case for citizenship. *Pensions world South Africa*, (6):41-42.

D

DAYMON, C. & HOLLOWAY, I. 2002. Qualitative research methods in public relations and marketing communications. London: Routledge.

DE CLEENE, S. 2001. Socially responsible investment in South Africa. http//www.corporatecitizenship-africa.com Date of access: 28 Oct. 2003.

DE SOUZA, A.M. 1998. The status of corporate social investment (CSI) and the Potchefstroom business community. Potchefstroom: Potchefstroom University for Christian Higher Education. (Dissertation— MA.)

DEGENAAR, A. 1996. Sosiale betrokkenheidsprogramme as skakelaksie van die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys. Potchefstroom: Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër onderwys. (Verhandeling — MA.)

DONALDSON, T. & PRESTON, L.E. 1995. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of management*, 20(1):65-91.

DOZIER, D.M., GRUNIG, L.A. & GRUNIG, J. 1995. Manager's guide to excellence in public relations and communication management. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

DU PLOOY, G.M. 2002. Communication research: techniques, methods and applications Lansdowne: Juta.

DU PLOOY, G.M. 1997. Introduction to communication, communication research: course book 2. Kenwyn: Juta.

E

ELOFF, T. 2002. Toespraak deur dr Theuns Eloff, tydens sy inhuldiging as die sewende Rektor en Visekanselier van die PUK, Sanlam Ouditorium, Potchefstroom, Februarie, 6 2002. http:www//puk.ac.za/beleidsdokumente/web.html. Datum van gebruik: 17 Aug. 2004.

EYLES, N. 2002. Good for business: Social investment is good for business as well as communities. *Finance week*:44-45, 7 Okt.

F

FLICK, U. 2002. An Introduction to Qualitative Research. London: Sage.

FRANCE, S. 2000. Corporate Reputation. http:// http://www.reputationinstitute.com/press/USA_042100.pdf. Date of access:19. Nov. 2004.

FREDERICK, W.C., POST, J.E. & DAVIS, K. 1992. Business and society: corporate strategy, public policy, ethics. 7th ed. New York: McGraw-Hill.

FREEMAN, R.E. 1984. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston, Mass.: Pitman.

FREEMAN, R.E. 1994. The politics of the stakeholder theory. *Business ethics quarterly: the journal of the Society for Business Ethics,* 4(4):409-422.

FREEMAN, R.E. 1999. Divergent stakeholder theory. Academy of Management 24(2):233-236.

FREEMAN, R.E. & LIEDTKA, J. 1997. Stakeholder capitalism and the value chain. *European Management journal*, 13(3):286-296.

FREEMAN, R.E. & PHILLIPS, R. 2002. Stakeholder theory: a liberatarian defence *Business ethics quarterly* 12(3):331-349 Jul. Available: Business Source Premier.

FREEMAN, R.E. 2000. Business ethics at the millennium. *Business ethics quarterly: the journal of the Society for Business Ethics,* 10(1):169-180.

FRIEDMAN, M. 1961. Capitalism and freedom. Chicago, ILL: University of Chicago Press.

G

GILLIS, T. & SPRING, N. 2001. Doing good is good for business. *Communication World,* (18)6:23-26. Available: Business Source Premier.

GOODIJK, R. 2000. Corporate governance and workers' participation. *Practice based papers*, 8(4):303-310. Available: Business Source Premier.

GOODPASTER, K.G. 1991. Business ethics and stakeholder analysis. *Business ethics quarterly: the journal of the Society for Business Ethics,* 1(1):53-73.

GRUNIG, J.E. & HUNT, T. 1984. Managing public relations. New York: Holt, Rinehart & Winston.

GRUNIG, J.E. & HON, L. 1999. Guidelines for measuring relationships in public relations. http//www.instituteforpr.org Date of access: 3 Nov. 2006.

GRUNIG, L.A. 1992. Activism: How it limits the effectiveness of organisations and how excellent public relations departments respond. (*In* Grunig, J.E., *ed.* Excellence in public relations and communication management. Hillsdale, NJ: Lawrence Ebaum Associates. p. 503-530)

GRUNIG, J.E. 1992. Excellence in Public Relations and Communications Management. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates

H

HALAL, W.E. 2000. Corporate community: A theory of the firm uniting profitability and responsibility. *Strategy & leadership*, 28(2):10-16. Available: Emerald Library.

HARRISON, J. S. & ST. JOHN, C.H. 1998. Strategic management of organisations and stakeholders: concepts. 2nd ed. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.

HENDRY, J. 2001. Missing the target: normative stakeholder theory and the corporate governance debate. *Business Ethics quarterly,* 11(1):159-176, Jan. Available: Business Source Premier.

HUYSAMEN, G.K. 1993. Metodologie vir die sosiale en gedragswetenskappe. Halfwayhouse: Southern.

J

JONES, T.M. 1995. Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics. *Academy of management review,* 20(2):407-437.

JONES, T.M. & WICKS, A.C. 1999. Convergent stakeholder theory. *The Academy of management review,* 24 (2):206-221.

JOUBERT, D. 2002. Corporate governance and social responsibility. *HR Future,* 2(10):39, Okt.

JOUBERT, J.J. & JORDAAN, W. 2004. Mandela groet parlement saam met FW vir oulaas. *Die Beeld:1,*11 Mei.

K

KAKABADSE, A. & KORAC-KAKABADSE, N. 2002. Corporate governance in South Africa: Evaluation of the King II Report (Draft). *Journal of change Management,* (2)4:305-316. Available: Business Source Premier.

KANA, S. 2002. Corporate social responsibility: extending boardroom issues to communities. *Convergence,* 3(1):18-20.

KAPELUS, P. 2003. Corporate citizenship. http//www.corporatecitizenship-africa.com Date of access: 22 October 2003.

KHOZA, R. 2003. Corporate governance: integrated sustainability reporting the key principle. *Management today,* 9(4):18-20.

KING, M. 2002a. Corporate governance: adopting an inclusive approach. *Management Today,*18(4):28-32, May.

KING, M. 2002b. King report on corporate governance for South-Africa. Parktown: Institute of Directors.

KING, M. 2003. Establishing a corporate governance code of best practice: some guidelines. *South African journal of international affairs*, (10)1:95-101, Summer.

KOTLER, P. & LEE, N. 2005. Corporate Social Responsibility: doing the most good for your company and your cause. Hoboken, NJ: Wiley.

KRUGER, E. 2005. Onderhoud met die outeur. Potchefstroom. (Kassetopname in besit van die outeur).

L

LASCHINGER, K. 2004. The business of business. *Finance Week*:70, 27 October.

M

MALULEKE, E. 2002. Integrated rural development strategy. (*In* Rockey, V The CSI Handbook. 5th ed. Cape Town: Trialogue.)

MANSON, J. 1998. Qualitative Researching. London: Sage.

MARCOUX, A.M. 2003. A fiduciary argument against stakeholder theory. *Business ethics quarterly*, 13(1):1-24, Jan. Available: Business Source Premier.

MATTEN, D., CRANE, A. & CHAPPLE, W. 2003. Behind the mask revealing the true face of Corporate Citizenship. *Journal of Business Ethics*, 45(1-2):109-120.

MBABANE, L. 2004. Investing in the future: employment equity and affirmative action are vital to the future economic prosperity of South Africa. *Opportunity,* 1:28-30, Dec.

MERSHAM, G.M., RENSBURG, R.S. & SKINNER, J.C. 1995. Public relations, development and social investment: a South African perspective. Pretoria: J.L Van Schaik.

MERSHAM, G.M. 1993. Public relations, democracy and corporate social investment: a South African Perspective. *Equid Novi*, 14(2):107-127.

MITCHELL, R.K., AGLE, B.R. & WOOD, D.J. 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4):853-886.

MOUTON, J. & MARAIS, H.C. 1988. Basic concepts in the methodology of the social sciences. Pretoria: HSRC.

MOUTON, J. & MARAIS, H.C. 1992. Basiese begrippe: metodologie van die geesteswetenskappe. 3de uitg. Pretoria: RGN.

MUTIKANI, L. & MKHIZE, J. 2005. Poor down in the dumps, despite growth. *The Herald:13*, 12 Des.

N

NCUBE, T. 2004. Empower the majority, not a selected few: we need to create a sizeable black middleclass, as opposed to a black elite. *Sunday times Insight:17*, 1 Augustus.

NKOMO, S.M. 2003. Teaching business ethically in the "new" South-Africa. *Management communication quarterly*, 17(1):128-135, Aug.

NORTH-WEST UNIVERSITY. 2004a. Education for a better future. Marketing and Communications Department: Potchefstroom.

NORTH-WEST UNIVERSITY. 2004b Proposal for financial sponsorship for the Sediba Project: 2005. School of Science Mathematics and Technology Education: Potchefstroom.

NORTH-WEST UNIVERSITY. 2004c. Proposal to Elevating Teaching and Learning – especially Maths & Science in under-served schools in South-Africa's North-West Province. North- West University International Office (UK).

NOORDWES-UNIVERSITEIT. 2004d. Jaarverslag. Noordwes-Universiteit. Potchefstroom.

NWU **kyk** NOORDWES-UNIVERSITEIT

NOORDWES-UNIVERSITEIT. 2006a. Die pad deur Rysmierbult-unieke gemeenskapspublikasie.

www.puk.ac.za/opencms/export/PUK/html/nuus/nuus269.html Datum van gebruik: 13 Junie 2006.

NORTH-WEST UNIVERSITY. 2006b. Project to help women on farms a finalist in competition. www.nwu.ac.za/news/news37.html Date of access: 13 June 2006.

NWU **see** NORTH-WEST UNIVERSITY

NORTH-WEST UNIVERSITY. 2005a. HIV/Aids Policy Draft 2. (Paper presented as a draft HIV/Aids policy for the North West University on 10 May 2005.) Potchefstroom. 15p. (Unpublished.)

NORTH-WEST UNIVERSITY. 2005b. North West University HIV/AIDS Programme: Capability Statement. (Paper presented as a part of the implementation of a HIV/Aids policy at the North West University on 20 May 2005.) Potchefstroom. (Unpublished.)

O

OBRIEN, R. 2000. Corporate community policy. *People dynamics,* 18(1):22-25.

OLIVIER, E. 2005a. Need for an HIV/Aids Policy on the North-West University. (Paper presented as a proposal to implement a HIV/Aids policy at the North West University on 5 May 2005.) Potchefstroom. 15p. (Unpublished.)

OLIVIER, E. 2005b. Onderhoud met die outeur. Potchefstroom. (Kassetopname in besit van die outeur.)

P

PHILLIPS, R., FREEMAN, R.E. & WICKS, A.C. 2003. What the stakeholder theory is not *Business ethics quarterly* 13(4):479-502, Oct. Available: Business Source Premier. Date of access: 26 Nov. 2003.

POTCHEFSTROOM UNIVERSITY FOR CHRISTIAN HIGHER EDUCATION. 2002. Marketing publication: 1869-Founding, Independence - 1951. Potchefstroom : Marketing and Communications department

POTCHEFSTROOM UNIVERSITY FOR CHRISTIAN HIGHER EDUCATION. 2003a. Potchefstroom University: Community services. Potchefstroom : Marketing and Communications department

POTCHEFSTROOMSE UNIVERSITEIT VIR CHRISTELIKE HOËR ONDERWYS. 2003a. PUK in kort. Potchefstroom : Akademiese en Korporatiewe Administrasie

POTCHEFSTROOMSE UNIVERSITEIT VIR CHRISTELIKE HOËR ONDERWYS. 2003b. Gemeenskapsdiens en –betrokkenheid. http//www.puk.ac.za/oorsig/gemeenskapsdiens.html Datum van gebruik: 26 Nov. 2003.

PU vir CHO **kyk** POTCHEFSTROOMSE UNIVERSITEIT VIR CHRISTELIKE HOËR ONDERWYS

PU for CHE **see** POTCHEFSTROOM UNIVERSITY FOR CHRISTIAN HIGHER EDUCATION

R

REED, D. 1999. Stakeholder management theory: a critical perspective. *Society of Business Ethics,* 9(3):453-483.

REED, D. 2002. Employing Normative stakeholder theory in developing countries: a critical theory perspective. *Business & Society*, 41(2):166-207.

REGISTER, M. & LARKIN, J. 2002. Risk Issues and Crisis management: a casebook of best practice. 2nd ed. London: Kogan Page.

RENSBURG, R. & DE BEER, E. 2003. Reputation management and stakeholder engagement: an integrated approach to future corporate governance in South Africa. (Beldcom: Papers read at the 10th International PR Research Symposium held at Lake Bled, Slovenia from 4 to 6 July 2003. Lake Bled, Slovinia.) (Unpublished.)

RHODES, K. 2004. Corporate social responsibility: a communicator's perspective. Paper delivered at the University of Pretoria. 1 June, 2004. Pretoria. (Unpublished).

ROCKEY, V. 2002. The CSI Handbook. 5th ed. Cape Town: Trialogue.

ROCKEY, V. 2003. The CSI Handbook. 6th ed. Cape Town: Trialogue.

ROD, R.M. & PALIWODA, S.J. 2003. Multi-sector collaboration: a stakeholder perspective on government, industry and university collaborative venture. *Science and Public Policy*, 30(4):273-284, Aug. Available: Academic Search Premier.

RODES, K. 2004. Corporate Responsibility: a communicator's perspective. Paper delivered at the University of Pretoria. 1 June, 2004. Pretoria.

ROSSOW. G.J. 2002. Business ethics and corporate governance in the Second King Report: Farsighted or futile? *Koers*, 67(4):405-419, Okt.

ROUX, C., LEWIS, J., LUBNER, M., NAUDÉ, K., SCHMIDT, V. & SHOUGH, R. 2004 Good Governance is an ongoing quest. *Executive Business Brief*, 8(4):24-30, Aug/Sept.

RUBIN, R.B., RUBIN, A.M. & PIELE, L.J. 2000. Communication research: strategies and sources. 5th ed. Belmont, Calif.: Wadsworth.

S

SA **kyk** SUID-AFRIKA

SCHOONRAAD, N. 2000. Stockholders or stakeholders: the role of financial communication. *Communicatio*, 26(2):73-80.

SEFARA, M. 2005. Is graft becoming a way of life in SA? *City Press:21*, 7 Aug.

SELFE, R. 2002. Jumpstart corporate social responsibility. *HR Future*, 2(11):20-22, Nov/Dec.

SENGHOR, L.S. 2001. African Enterprises and the global compact: adding value through human relationships. http//www.Aiccafrica.com\sustainable%develpment.htm Date of access: 22 Oct. 2003.

SOUTHALL, R. 1980. Capitalism in Contemporary South Africa. *Journal of Southern African Studies*, 7(1):38-70, Oct.

SPARKS, R. & MOYO, P. 2003. Corporate citizenship integral part of corporate governance. *Management today*, 19(4):26-27, May.

STATISTICS SA. 2004. Labour force survey, September: P0210 http://www. statssa.gov.za Date of access: 16 Nov 2005.

STEYN, B. & XULU, F. 2001. Support provided by corporate social responsibility programmes for the creation of universal access to IcT: a content analysis of corporate websites. *Communicatio,* 27(1):58-74.

STEYN, B. 2000. Strategic management roles of corporate communication function. Pretoria: University of Pretoria. (Dissertation — MCom.)

STEYN, B. 2002a. From 'strategy' to 'corporate communication strategy: a conceptualisation. (Bledcom: Papers read at 9th International PR Research Symposium held at Lake Bled, Slovenia from 4 to 6 July 2002. Lake Bled, Slovinia.) (Unpublished.)

STEYN, B. 2002b. A meta-theoretical framework for the role of the corporate communication strategist. *Communicare,* 21(2):42-66, Dec.

STEYN, B. 2003a. A conceptualisation and empirical verification for the strategist (refined) "manager" and "technician" roles of Public Relations. (Beldcom: Papers read at the 10th International PR Research Symposium held at Lake Bled, Slovenia from 4 to 6 July 2003. Lake Bled, Slovinia.) (Unpublished.)

STEYN, B. 2003b. Reflective public relations: a commentary on conceptual and empirical similarities and differences between South African roles research and European reflective research. (Beldcom: Papers read at the 10th International PR Research Symposium held at Lake Bled, Slovenia from 4 to 6 July 2003. Lake Bled, Slovinia.) (Unpublished.)

STEYN, B. & PUTH, G. 2003. Corporate communication strategy. Cape Town: Heinemann.

STRAUSS, D.F.M. 2002. Historical and systematic considerations relevant to an assessment of the position of the university within a differentiated society. *Tydskrif vir Christelike wetenskap,* 38.1-12.

STRUDIVANT, F.D. & VERNON-WORTZEL, H. 1990. Business and society: a managerial approach. 4th ed. Homewood, Illinois: Irwin.

SUID-AFRIKA. 1997. Wet op Hoër Onderwys 101 van 1997. Pretoria: Staatsdrukker.

SUID-AFRIKA. 1998. Wet op Gelyke Indiensneming 55 van 1998. Pretoria: Staatsdrukker.

SUID-AFRIKA. 1998. Wet op vaardigheidsontwikkeling 97 van 1998. Pretoria: Staatsdrukker.

SUID-AFRIKA. 2000. Wet op die bevordering van toegang tot inligting 2 van 2000. Pretoria: Staatsdrukker.

SUID-AFRIKA. 2000. Wet op Swartbemagtiging 53 van 2003. Pretoria: Staatsdrukker.

SUID-AFRIKA. 2001. Nasionale plan vir Hoër Onderwys (Proklamasie 230 van 2001). *Staatskoerant* 429:3 9 Mar. (Regulasiekoerant 22138.)

SWANEPOEL, B., ERASMUS, B.,VAN WYK, M. & SCHENK, H. 2003. South African Human resource management: theory and practice. 3rd ed. Lansdowne: Juta.

T

TREVINO, L.K. & WEAVER, G.R. 1994. Business ethics one field or two. *Business Ethics Quarterly*, 4(2):113-128.

V

VAN DYK, E. 2004. SJGD Thakaneng Shelter-verslag. (Bron in besit van outeur.)

VAN GINKEL, H. 2002. Academic freedom and social responsibility - the role of university organisations. *Higher education policy*, 15(4):347-351.

VAN RIEL, C.B.M. 1995. Principles of public relations. Hertfordshire: Prentice Hall.

VAN WEENEN, H. 2000 Towards a vision of a sustainable university. *International journal of sustainability in Higher Education*, 1(1) Available: Emerald Library.

VERČIČ, D. & GRUNIG, J. 2001. The origins of public relations theory in economics and strategic management. (*In* Moss, D., Verčič, D. & Warneby, G. *eds* Perspectives on public relations research 2nd ed. London: Routledge.p.9-58.)

VERWEY, S. 1998. A new organisational paradigm for the new millennium. *Communicare,* 17(2):1-15.

VISSER, W.A.M.T. 2001. Sustainability Reporting in South Africa. *Corporate Environmental Strategy* (9)1:79-88. Available: Science Direct.

W

WETTE **sien** SUID-AFRIKA.

WHEELER, D. & SILLANPÄÄ, M. 1997. The stakeholder corporation: a blueprint for maximizing stakeholder value. London: Pitman.

WHYSALL, P. 2000. Addressing ethical issues in retailing: a stakeholder perspective. *International review of Retail distribution & Consumer research*, 10(3):305-318, Jul. Available: Business Source Premier.

WINDELL, C. 2005. Onderhoud met die outeur. Potchefstroom. (Kassetopname in besit van die outeur.)

Bylaag A: Finale Onderhoudskedule

Hallo mnr/mev/dr/prof. Ek wil vandag 'n bietjie met u gesels oor die Universiteit se gemeenskapsdiens-programme en hoe dit bestuur word.

Algemene vrae:

1 Wie dink u is die Universiteit se belangegroepe?

2 Wat sou u as sosialebetrokkenheids- of verantwoordelikheidsprogramme /gemeenskapsdiens-programme beskou? Sluit dit die navorsingsprojekte van fokusareas in of word dit as iets bykomstig/afsonderlik gesien?

Vrae met betrekking tot die Universiteit se benadering tot KSB-programme

3 Wat is die doel van gemeenskapsdiens-programme aan die Universiteit?

4 Hoekom bemoei die Universiteit hom met gemeenskapsdiens?

5 Is daar enige regulasie of onderwysbeleidstuk wat bepaal dat die Universiteit verplig is om gemeenskapsdiens te verrig?

6 In watter mate word die Universiteit verplig om die politieke, ekonomiese en sosiale kwessies in die gemeenskap aan te spreek?

7 Indien die Universiteit wel 'n verpligting het, dink u dit word genoegsaam nagekom?

8 Hoe baat die gemeenskap uit gemeenskapsdiens-programme?/Hoe word die behoeftes van belangegroepe in die programme aangespreek?

Bestuur van programme:

9 Volgens watter kriteria word KSB-programme ontwikkel?

10 Hoe word hierdie programme ontwikkel/ Wat is die proses wat gevolg word om so 'n program op die been te bring?

11 Word belangegroepe of gemeenskappe waarin die beplande gemeenskapdiens bestuur gaan word by die beplanning daarvan betrek?

12 Hoe word die programme bestuur?

13 Wat is u rol in die bestuur van die program?

Moontlike Opvolgvrae

- Word die sienings van belangegroepe in ag geneem wanneer hierdie program beplan word?

- In watter mate word die verskillende belangegroepe die geleentheid gegun om hulle behoeftes bekend te maak?
- Word die behoeftes van belangegroepe ooreenkomstig met die belangrikheid en prioriteit daarvan geëvalueer om sodoende te kan besluit oor die tipe programme wat ontwikkel sal word?
- Hoe word hierdie behoeftes beooordeel om te besluit watter tipe KSB-programme noodsaaklik is?
- Hoe word belangegroepe se inisiatief benut om moontlike oplossings vir die probleme in die gemeenskap te vind?
- In watter mate word belangegroepe by die koördinering en bestuur van KSB-programme betrek?

Kommunikasie:

14 Hoe word kommunikasie oor KSB-programme met die betrokke gemeenskap hanteer?

15 Hoe word bepaal of belangegroepe kennis dra en 'n begrip het van die doelwitte en beplanning van KSB-programme?

16 Hoe suksesvol dink u is die wyses waarop daar met belangegroepe oor KSB-programme gekommunikeer word?

17 Hoe word probleme rakende KSB-programme opgelos?

18 Hoe word kommunikasie oor die program en suksesse daarvan met ander belangegroepe hanteer?

19 Watter rol dink u speel KSB-programme by die persepsies wat belangegroepe van die Universiteit het?

Programinligting benodig:

20 Hoe lank bestaan hierdie program reeds?

21 Hoe het dit ontstaan?

22 Hoe ver strek die geografiese gebied waarin hierdie program toegepas word?

23 Op watter bevolkingsgroepe word hierdie programme toegespits?

24 Hoe word mense wat onder diskriminasie gelei het geleentheid gegee om hulle te bemagtig? Hoe neem die program gelykheid onder mans en vrouens onder die loep?

25 In watter tale word daar met die gemeenskap/lede wat by die program betrokke is, gekommunikeer?

26 Op watter ouderdomsgroepe is eie program toegespits?

Bylaag B: Verklaring van die taalversorger

Hiermee getuig ek, me Cecilia van der Walt, dat ek die taalversorging van die skripsie van me Anguree Jansen van Rensburg getitel "STRATEGIESE KOMMUNIKASIEBESTUUR IN KORPORATIEWE SOSIALE BETROKKENHEIDSPROGRAMME VAN DIE NOORDWES-UNIVERSITEIT, POTCHEFSTROOM-KAMPUS", behartig het.

ME CECILIA VAN DER WALT

B.A, T.HOD.
Plus Taalversorging en vertaling op Hons.-vlak,
Plus Akkreditering by SAVI
Registrasienommer by SAVI: 1000228

Epos-adres: ceciliavdw@lantic.net

Telefoonnommers: 018-290 7367 (H)
083-406 1419 (S)

Adres: Tuinhuis 44
Ben Pienaarstraat 3
Baillie Park
Potchefstroom
2531