

WERKSBEVREDIGING VAN DIE BUITELUGINSTRUKTEUR : 'N REKREASIEKUNDIGE PERSPEKTIEF

deur

HANNELIE SWANEPOEL

12794139

Voorgelê ter vervulling van die vereiste vir die graad

MAGISTER ARTIUM (REKREASIEKUNDE)

in die

Skool vir Biokinetika, Rekreasie en Sportwetenskap

aan die Noordwes-Universiteit, Potchefstroomkampus

STUDIELEIER:

Prof C du P Meyer

MEDESTUDIELEIER:

Mnr T Weilbach

HULPSTUDIELEIER:

Prof J Pienaar

MEI 2010
POTCHEFSTROOM



ERKENNINGS EN DANKBETUIGINGS

Trinity! Ek vlieg hoog deur die takke en is vry in U tuin. In U boomhuis vind ek vreugde! *You paid the price hanging on a tree, that I might die to sin. Teach me Your willingness, carve out my cross! That I may live to glorify You, to abide in You alone...* Uit my liefde vir U, *humbled* en in totale afhanklikheid, is ek my lewe verskuldig aan U...

Eduard Schoch, my man en beste vriend. Blywend is jou gebed en kosbare tyd waarin jy jouself kon gee. "Liefde" vir jou is ewig en diep in my uitgekerf. Dankie vir die voorreg om met jou 'n stukkie grond te kan deel waarin ek wortels kan inskiet om myself voortdurend in God te ontdek. Mag elke boomring getuig van 'n groeitydperk nader aan Hom en aan mekaar.

My familie en vriende wat my absoluut gedra het! Elke stukkie skuurwerk deur inspraak en verantwoordbaarheid, tesame met elke keer se olie-smeer deur belangstelling, gebed en motivering is onvervangbaar.

My studieleier, Prof. Charlé du Plessis Meyer, wat die grootste en hardste beeldhouwerk gedoen het en sonder wie my karakter ongevormd en leeg sou wees. Ek is in nederigheid dankbaar vir elke waardevolle oomblik!

My medestudieleier, Theron Weilbach, wat gereed gestaan het elke keer wat ek hulp nodig gehad het - immergroen is in my ingekeweek, ek waardeer dit.

My hulpstudieleier, Prof. Jaco Pienaar sonder wie se leiding en beskikbaarheid ek beslis nie sou kon voltooi nie. Oprek dankie vir die seisoene van tyd.

Susan van Biljon vir die tegniese versorging, asook Christien Terblanche vir die taalversorging, julle moeite en professionaliteit is perfekte vrugte wat die finale afronding gee. Dankie, dit gaan nie ongesiens verby nie.

Mev. Engela van der Walt en Mnr. Francois Watson se waterlavenis van raad en ervaring in droë en winderige tye.

Die deelnemers wat bereid was om aan die studie deel te neem. Ek kon in julle boomtakke klim en ontdek tussen julle belewenisse. Dankie, elkeen van julle dra by tot die rede en bestaan van hierdie studie.

Die huidige proses van voortdurende verandering in Suid-Afrika veroorsaak dat die buiteluginstrukteur en rekreasiediens tans blootgestel word aan 'n verskeidenheid van eise: die eis vir beter dienslewering, meer omvattende en meerdoelige programme, hoër opleidingsvereistes deur die praktyk, beter fasiliteite, meer verwagte uitkomst van die verbruiker en 'n veiliger omgewing. Verdere uitdagings vir die buiteluginstrukteur sluit in lang werksure, agtereenvolgende kampe en intense programme waartydens hoë risiko en verantwoordelikheid deel uitmaak van die werksomstandighede van die buiteluginstrukteur. Dit sluit die fisiese, emosionele, sosiale, psigiese en geestelike welstand van beide die buiteluginstrukteurs en die deelnemers in. Druk op die avontuurorganisasie/-sentrum en die buiteluginstrukteur om aan die verwagte aanvraag te voorsien kan daartoe lei dat verskeie faktore (organisasoriese beleid en prosedures; spesifieke werksaspekte; persoonlikheidsfaktore) die buiteluginstrukteur se werksbeleving rondom tevredenheid of ontevredenheid beïnvloed. Werksbevrediging of werksontevredenheid is 'n gevoels- of emosionele houding wat die mate aandui waarin die individu se behoeftes en verwagtinge binne die werksomgewing bevredig word. Die mate waartoe hierdie behoeftes bevrediging word kan 'n rol speel in die personeelomset onder buiteluginstrukteurs, dit wil sê die permanente onttrekking van 'n werker uit 'n werkersorganisasie.

'n Kwalitatiewe navorsingsontwerp is ingespan om die beleefde verband te bepaal tussen die persoonlike en organisatoriese faktore wat 'n invloed het op die werksbevrediging van die buiteluginstrukteur se organisasie-omgewing, belangstellingsveld en werkswaardes. Uit die beskikbaarheidspopulasies van sewe avontuurorganisasies binne die Gauteng- en Noordwes provinsies is deelnemers by wyse van 'n waarskynlikheidsteekproef geselekteer. Elf buiteluginstrukteurs het ingestem om deel te neem aan die studie en is deur middel van semi-gestruktureerde onderhoude aan die hand van 'n onderhoudskedule ondervra. Die data is geanaliseer na afloop van die onderhoude aan die hand van Tesch en Giorgi se metodes van inhoudsanalise.

'n Literatuurkontrolle van die resultate is gedoen en daar kan aan die hand van die resultate tot die gevolgtrekking gekom word dat buiteluginstrukteurs die werk as positief beleef ten opsigte van persoonlikheidsfaktore indien die werk binne die buiteluginstrukteurs se

belangstelling en werkswaardes val. Buiteluginstrukteurs toon in die meerderheid om die werk as negatief te beleef ten opsigte van die organisasiebeleid en -prosedures, sowel as spesifieke werksaspekte. In gevalle waar buiteluginstrukteurs se werksbevrediging laag was, kan dit lei tot hoë personeelomset. Daar bestaan dus 'n verband tussen die buiteluginstrukters se werksbevrediging en sy belewenis ten opsigte van waardes, belangstellingsveld en organisatoriese faktore. Met betrekking tot die studie en die bevindinge word al drie hipoteses aanvaar.

Riglyne is geformuleer in aansluiting by die gevolgtrekkings rondom rekreasienavorsing, rekreasie-onderrig en rekreasiepraktyk. Hierdie riglyne dra by tot die verbetering van die buiteluginstrukteurs se werksbevrediging en die verlaging van personeelomset by avontuurorganisasies. Die riglyne dui verder aanpassings aan wat avontuurorganisasies kan maak om sodoende buiteluginstrukteurs te behou. Hierdie riglyne sluit die volgende in: Riglyne om die beleefde verband tussen organisasie-omgewing en werksbevrediging van die buiteluginstrukteur te verbeter ten opsigte van werksroetines, terrein, finansies, personeel, tyd, en organisasiebenadering; riglyne om die beleefde verband tussen belangstellingsveld, sowel as werkswaardes met die werksbevrediging van die buiteluginstrukteur te verbeter.

Sleuteltermes: Buiteluginstrukteur, werksbevrediging, avontuur, werkswaardes, belangstelling.



ABSTRACT

The current process of continuous change in South Africa causes that the outdoor instructor and recreation services are confronted with a variety of demands: the demand for better service delivery, more comprehensive and multi-purpose programs, higher training requirement in practice, better facilities, more expected outcomes by the consumer and a safer environment. Further challenges for the outdoor instructor include long work hours, consecutive camps and intense programs during which high risk and responsibility form part of the work circumstances of the outdoor instructor. Responsibility includes the physical, emotional, social and spiritual welfare of both the outdoor instructors and the participants. Pressure on the adventure organisation/-centre and the outdoor instructor to provide in the expected need can lead to several different factors (organizational policy and procedures; specific work aspects; personality factors) influencing the outdoor instructor's work experience with regard to satisfaction or dissatisfaction. Work satisfaction or work dissatisfaction is an emotional attitude that indicates the extent to which the individual's needs and expectations within the work environment are satisfied. The extent to which these needs are satisfied, can play a role in the staff turn-over amongst outdoor instructors in other words, the permanent withdrawal of a worker from a worker organisation.

A qualitative research design has been employed to determine the experienced relation between the personal and organizational factors that influence the work satisfaction of the outdoor instructor. From the available population of seven adventure organizations within the Gauteng and North-West Provinces, participants were selected by way of a probability selection. Eleven outdoor instructors agreed to take part in the study and were questioned through the use of semi-structured interview based on an interview schedule. The data was analysed after completion of the interviews based on Tesch and Giorgi's methods of content analysis.

Results were evaluated from literature and based on the results, the conclusion can be reached that outdoor instructors experience the work as positive with regard to personality factors if the work falls within the outdoor instructor's interest and work ethics. Most outdoor instructors seemed to experience the work as negative with regard to the organisation policy and procedures, as well as certain work aspects. In cases where the outdoor instructors'

work satisfaction was low, it had the potential to lead to high staff turn-over. There is in other words a relation between the work satisfaction of the outdoor instructor and his experience with regard to values, field of interest and organisational factors. With regard to this study and the findings, three hypotheses are accepted.

Guidelines were formulated in addition to the conclusions regarding recreation research, recreation teaching and recreation practice. These guidelines contribute to the improvement of the work satisfaction of outdoor instructors and the lowering of staff turn-over at adventure organizations. The guidelines indicate further adjustments which organisations can make to keep outdoor instructors. These guidelines include the following: Guidelines to improve the experience relation between organisation environment and work satisfaction of the outdoor instructor with regard to work routines, terrain, finances, staff, time and organisational approach. There are also guidelines to improve the relation between field of interest, work ethics and work satisfaction of the outdoor instructor.

Keywords: Outdoor instructor, work satisfaction, adventure, work ethics, interest.

INHOUDSOPGAWE

ERKENNINGS EN DANKBETUIGINGS	ii
OPSOMMING	iii
ABSTRACT	v
INHOUDSOPGAWE	vii
LYS VAN TABELLE	xiii
LYS VAN FIGURE	xiv
<hr/>	
HOOFSTUK 1. PROBLEEM EN DOEL VAN DIE ONDERSOEK	1
1. INLEIDING, AGTERGROND EN PROBLEEMSTELLING	1
2. NAVORSINGSDOEL EN -DOELSTELLINGS	4
2.1 ALGEMENE DOEL:	4
2.2 NAVORSINGSDOELSTELLINGS:	5
3. HIPOTESES	5
4. STRUKTUUR VAN DIE STUDIE	5
5. KONSEPTUALISERING VAN BEGRIPPE	5
5.1 AVONTUURGERIGTE ERVARINGSLEERPROGRAM	6
5.2 AVONTUURORGANISASIE/-SENTRUM	6
5.3 BUITELUGINSTRUKTEUR	6
5.4 WERKSBEVREDIGING	6
5.5 PERSONEELOMSET	7
5.6 WERKSWAARDES	7
<hr/>	
HOOFSTUK 2. DIE NAVORSINGSMETODOLOGIE	8
2.1 INLEIDING	8
2.2 EMPIRIESE ONDERSOEK	8
2.2.1 NAVORSINGSONTWERP	8

2.2.2	NAVORSINGSMETODE	8
2.2.2.1	Steekproef	9
2.2.2.2	Data-insameling	10
2.2.2.3	Data-analise	13
2.2.2.4	Verifikasie van data	14
2.2.3	VERTROUENSWAARDIGHEID	14
2.2.3.1	Geloofwaardigheid	15
2.2.3.2	Toepaslikheid/oordraagbaarheid	16
2.2.3.3	Konsekwentheid/vertroubaarheid	16
2.2.3.4	Onsydigheid/bevestigbaarheid	17
2.2.4	ETIESE ASPEKTE	18
<hr/>		
HOOFSTUK 3.	LITERATUUROORSIG, EMPIRIESE RESULTATE EN	
	LITERATUURKONTROLE	20
3.1	INLEIDING	20
3.2	DIE AEP: 'N LITERATUUROORSIG	21
3.2.1	OMSKRYWING VAN DIE AEP	21
3.2.1.1	Avontuur	22
3.2.1.2	Ervaringsleer	23
3.2.1.3	Avontuurgerigte ervaringsleer	24
3.2.2	ONTWIKKELING VAN DIE AEP	25
3.2.2.1	Fase 1: Beplanning	25
3.2.2.2	Fase 2: Implementering	26
3.2.2.3	Fase 3: Evaluering	27
3.3	WERKSOMGEWING: 'N LITERATUUROORSIG	28
3.3.1	WERKSBEVREDIGING	28
3.3.2	PERSONEELOMSET	30
3.3.3	ORGANISASIEVERBINTENIS	32
3.3.4	WERKSEIENSKAPPE	33

3.3.5	ORGANISASIE-BURGERSKAPSGEDRAG	33
3.3.6	ORGANISASIEKULTUUR.....	34
3.3.7	ORGANISASIEREGVERDIGHEID.....	35
3.3.8	LOKUS VAN KONTROLE	35
3.3.9	WERKSPANNING.....	36
3.3.10	GESLAG	36
3.3.11	KULTURELE Verskil	38
3.3.12	OUDERDOM EN JARE DIENS	38
3.3.13	SAMEVATTING	39
3.4	DIE ONDERHOUDSKEDULE	39
3.5	RESULTATE	40
3.5.1	BELASTINGSVELD	40
3.5.2	WAARDES.....	44
3.5.2.1	Visie en Missie	45
3.5.2.2	Organisasie maatreëls	46
3.5.3	GELOOF.....	47
3.5.4	WERKROETINES.....	50
3.5.4.1	Inisiatief en vryheid	50
3.5.4.2	Afwisseling / verskeidenheid	51
3.5.4.3	Eentonigheid	52
3.5.5	PASSIE.....	54
3.5.6	TERREIN	55
3.5.6.1	Natuur en omgewing	56
3.5.6.2	Uitstedig.....	56
3.5.6.3	Instandhouding	57
3.5.6.4	Sekuriteit.....	58
3.5.7	KLIËNTEDIENS	59
3.5.7.1	Dienslewering	60

3.5.7.2	Negatiewe groepe	63
3.5.7.3	Afskeid van groepe	64
3.5.8	FINANSIES	65
3.5.8.1	Bevorderingsmoontlikhede	65
3.5.8.2	Finansiële vergoeding	67
3.5.8.3	Werksvoordele	69
3.5.9	PERSONEEL	70
3.5.9.1	Bestuur- en kollega-ondersteuning.....	71
3.5.9.2	Werksverhouding	73
3.5.9.3	Personeeltekort.....	75
3.5.9.4	Behuising	77
3.5.9.5	Vryskutwerkers	78
3.5.9.6	Interpersoonlike verskille.....	80
3.5.9.7	Onprofessionele personeel	83
3.5.10	WERKSVEREISTES	84
3.5.10.1	Werkrol en –posisie.....	85
3.5.10.2	Verantwoordelikheid.....	87
3.5.11	TYD	89
3.5.11.1	Werksure	90
3.5.11.2	Agtereenvolgende kampe	92
3.5.11.3	Uitbranding	93
3.5.11.4	Verlof	95
3.5.11.5	Sosiaal	96
3.5.12	ORGANISASIEBENADERING	98
3.5.12.1	Begrip en vrymoedigheid.....	99
3.5.12.2	Kommunikasie	101
3.5.12.3	Beplanning	102
3.5.12.4	Werkoorlading.....	103

3.5.12.5	Strukture	104
3.5.12.6	Opinies en insette	106
3.5.12.7	Konsekwentheid.....	108
3.5.12.8	Standaarde	109
3.5.13	PERSOONLIKE ONTWIKKELING	111
3.5.13.1	Selfstandigheid	111
3.5.13.2	Genot en leerproses.....	112
3.5.13.3	Inspraak	114
3.5.13.4	Mensekennis.....	115
3.5.13.5	Uitdaging.....	116
3.6	GEVOLGTREKKING	118
<hr/>		
HOOFSTUK 4.	SAMEVATTING, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS	119
4.1	INLEIDING	119
4.2	SAMEVATTING	120
4.3	GEVOLGTREKKINGS	120
4.3.1	OM DIE BELEEFDE VERBAND TUSSEN ORGANISASIE- OMGEWING EN WERKSBEVREDIGING VAN DIE BUITELUGINSTRUKTEUR TE BEPAAL.....	121
4.3.1.1	Werkroetines	121
4.3.1.2	Passie	121
4.3.1.3	Terrein	122
4.3.1.4	Kliëntediens	122
4.3.1.5	Finansies	123
4.3.1.6	Personeel.....	123
4.3.1.7	Werkvereistes	124
4.3.1.8	Tyd.....	124
4.3.1.9	Organisasiebenadering	125
4.3.1.10	Persoonlike ontwikkeling	127

4.3.2	DIE BUITELUGINSTRUKTEUR SE BELEEFDE VERBAND TUSSEN BELANGSTELLINGSVELD EN WERKSBEVREDIGING TE BEPAAL	127
4.3.2.1	Belangstellingsveld	127
4.3.3	DIE VERBAND TUSSEN WERKSWAARDES EN WERKSBEVREDIGING, SOOS DEUR DIE BUITELUGINSTRUKTEUR BELEEF, TE BEPAAL	128
4.3.3.1	Geloof	128
4.3.3.2	Waardes	128
4.4	VERBANDE VANUIT DIE NAVORSING	129
4.5	AANBEVELINGS.....	129
4.5.1	AANBEVELINGS TEN OPSIGTE VAN REKREASIEKUNDENAVORSING.....	130
4.5.2	AANBEVELINGS TEN OPSIGTE VAN REKREASIEKUNDE ONDERRIG.....	130
4.5.3	AANBEVELINGS VIR DIE REKREASIEKUNDEPRAKTYK.....	131
4.5.3.1	Riglyne om die beleefde verband tussen organisasie-omgewing en werksbevrediging te verbeter	132
4.5.3.2	Riglyne om die beleefde verband tussen persoonlike belangstellingsveld en werksbevrediging te verbeter.....	136
4.5.3.3	Riglyne om die beleefde verband tussen werkswaardes en werksbevrediging te verbeter	136
4.6	TEKORTKOMINGE VAN DIE STUDIE	137
4.7	VERDERE NAVORSING	138
<hr/>		
BIBLIOGRAFIE		139
BYLAAG A :	TRANSKRIPSIE: DEELNEMER 4.....	149
BYLAAG B :	VELDNOTAS : DEELNEMER 4.....	166



LYS VAN TABELLE

TABEL 3.1:	Verhouding tussen risico en vermoë	
	(Heunis & Vermeulen, 1997:13-23).....	22



LYS VAN FIGURE

FIGUUR 3.1:	Kolb se interpretasie van Lewin se ervaringsleermodel (Kolb, 1984:21)	24
FIGUUR 3.2:	Hooftemas en sub-temas soos geïdentifiseer deur ondersoekgroep	43

1. Inleiding, agtergrond en probleemstelling
2. Navorsingsdoel en -doelstellings
3. Hipoteses
4. Struktuur van die studie
5. Konseptualisering van begrippe

1. INLEIDING, AGTERGROND EN PROBLEEMSTELLING

Verskeie organisasies moet toekyk hoe eens entoesiastiese werknemers binne een tot twee jaar na groener weivelde aanbeweeg (Herbert, 1999:1). Hierdie verskynsel is veral van toepassing op buiteluginstrukteurs, met gevolglike fisiese en psigiese impak. Lang werksure, agtereenvolgende kampe (dae of weke) en intense programme met hoë risiko en verantwoordelikheid is algemene werksomstandighede vir die buiteluginstrukteur (Sharpe, 2005:32). Dit sluit onder andere aktiwiteite soos hoë- en laetoubane, abseil, rotsklim, grotkruip en kajakvaart in. Tydens die aanbieding van 'n avontuurprogram is dit nie net die verantwoordelikheid van die buiteluginstrukteur om aan die verskillende gemoedstoestande en individuele verskille van elke deelnemer om te sien nie, maar ook om aandag aan die volgende behoeftes van deelnemers te skenk: sekuriteit en veiligheid (dit sluit in vrees vir die onbekende, vrees vir ongemak en vrees vir persoonlike tekortkominge); aanvaarding en om te behoort; selfgeding; respek vir self en ander; verantwoordelikheid, onafhanklikheid en selfaktualisering (Ford & Blanchard, 1993:90-94). Verder is min slaap, beperkte tyd om eie emosies te hanteer of te ontspan en blootstelling aan fisiese, intellektuele, sowel as emosionele arbeid (Sharpe, 2005:30; Rothmann *et al.*, 2006:76), enkele aspekte waarmee die buiteluginstrukteur daagliks gekonfronteer word. Die norm van die buiteluginstrukteur is om ten alle tye as leier vreesloos, kalm en selfversekerd op te tree; gemeenskaplikheid en genot te genereer; asook veiligheid te handhaaf (Sharpe, 2005:33-35). Volgens Sharpe (2005:36-40) moet die buiteluginstrukteur uitgesproke en entoesiasties wees, belangstelling in die individu toon, na elke deelnemer luister en persoonlike gevoelens en ervarings met groepe deel. Emosies is 'n fundamentele aspek van die avontuurervaring. Die avontuurervaring is 'n buitengewone ervaring en 'n emosiebelaaide gebeurtenis, wat die

hooffokus van avontuurdeelname is (Sharpe, 2005:32). Om te verseker dat deelnemers die regte emosies tydens die aktiwiteit ervaar, is die ervaring van angstigheid, vrees en onsekerheid verbode vir die buiteluginstrukteur en moet ware emosies daarom onderdruk word (emosionele arbeid) (Baron & Greenberg, 2003:119; George & Jones, 2005:78; Sharpe, 2005:30-32). Ten spyte van hierdie komplekse werksomstandighede wil dit voorkom asof permanente personeel geen of min werksvoordele (siekteverlof, gesondheidsversekering en pensioen) kry nie en swak vergoed word.

Buiteluginstrukteurs en die rekreasiediens word verder uitgedaag deur 'n verskeidenheid eise: eise vir beter dienslewering en meer omvattende en meerdoelige programme, 'n praktyk met toenemende hoër opleidingsvereistes, eise vir beter fasiliteite, verbruikers wat meer uitkomste verwag en eise vir 'n veiliger omgewing as gevolg van die proses van voortdurende verandering (Edington *et al.*, 2004:502-504). In die verband noem Edington *et al.* (2004:502) dat die mark vir rekreasiedienslewering voortdurend ontwikkel, terwyl mense nuwe wyses soek om hulle vrye tyd sinvol te gebruik. Dié vlak van dienslewering toon 'n groot toename in gewildheid, veral as gekyk word na die hoeveelheid avontuurorganisasies/-sentrums wat tans bestaan en hoe gereeld nuwe soortgelyke avontuurorganisasies/-sentrums opgerig word met die voorspelling dat hierdie kompeterende arbeidsmark sal volhou vir 'n redelike tydperk (Employment Development Department, 1998:2). Hierdie tendens kan toegeskryf word aan die vraag na beter en meer rekreasiegeleenthede, verhoogde belangstelling in gesondheidsaspekte en die beskikbaarheid van meer tyd en geld vir deelname aan 'n verskeidenheid van rekreasiegeleenthede (Employment Development Department, 1998:2). Dié situasie gee aanleiding tot verhoogde programdiversiteit, verhoogde dienslewering, 'n hoër vlak van professionaliteit en meer werksvereistes, asook die verantwoordelikheid van die fisiese, emosionele, sosiale, psigiese en geestelike welstand van beide die buiteluginstrukteurs en die deelnemers (Sharpe, 2005:30; Neill, 2006:1). Die bogenoemde faktore plaas groter druk op die avontuurorganisasie/-sentrum en die buiteluginstrukteur om aan die verwagte aanvraag en uitkomste te voorsien. Die Rekreasiekundige (insluitend die buiteluginstrukteur) moet in staat wees om verandering ten opsigte van verwagte uitkomsgerigte dienslewering te kan identifiseer, te ontleed en daarop te reageer. Edington *et al.* (2004:388) noem dat die welstand van 'n organisasie sentraal afhanklik is van die tevredenheid van die kliënt. Hierdie verandering is ook van toepassing op avontuurorganisasies/-sentrums. Bunce (1997:189) stel dat daar genoegsame navorsing gedoen is rondom die kliënt, die programme en die uitkomste, maar dat daar dikwels in die proses nagelaat word om die buiteluginstrukteur (wat die kernelement is), te ondersoek. Die vereistes wat aan die buiteluginstrukteur gestel word en sy/haar vermoë om hieraan te voldoen, beïnvloed die kwaliteit en aard van die

ontwikkeling en aanbieding van avontuurprogramme. Dit is noodsaaklik dat buiteluginstrukteurs eens is met die verskeie werksfaktore wat gestel word, juis as gevolg van die invloed hiervan op die funksionering en belewenis van die buiteluginstrukteur.

Werksbevrediging of werksontevredenheid is 'n gevoels- of emosionele (kognitiewe, emosionele en evaluerende) reaksie/houding (Baron & Greenberg, 2003:148; Luthans, 2005:212) wat die mate aandui waarin die individu se behoeftes en verwagtinge (werklike uitkomst in vergelyking met die verwagte uitkomst) binne die werksomgewing bevredig word (Roberts & Roseanne, 1998:264; Hirschfeld, 2000:256; Robbins, 2005:85; Singh & Surujlal, 2006:128). Hierdie bevrediging is onderhewig aan faktore binne (geaardheid van die individu), sowel as buite (situasionele faktore) die individu (Coetzee *et al.*, 2000:143; Rothmann & Agathagelou, 2000:21; Morabe, 2002:2; Buitendach, 2004:47; Griffen, 2005: 488).

Bykomende faktore tot werksbevrediging wat bydra tot die organisasie se kwaliteit produksie en lojaliteit sluit in uitdagende werk, regverdige vergoeding, ondersteunende werksomstandighede, (Kreitner & Kinicki, 2004:151-337; Luthans, 2005:212; Robbins, 2005:85), werksverhoudings, toesighouding, beroepsontwikkeling, werksekuriteit (Oshagbemi, 1997a:35, The International Survey Research, aangehaal deur Morabe, 2002:2), geleentheid vir bevordering, fisiese omstandighede, werksfasiliteite en verantwoordelikheid (Oshagbemi, 1997a:36; Oshagbemi, 1997b:356-357; Singh & Surujlal, 2006:128). In dié verband noem Staw (1995:91) dat twee primêre determinante van werksbevrediging geïdentifiseer kan word: eerstens, die karaktereienskappe van die werk (wat in die studie gepaard gaan met die organisatoriese beleid en prosedures asook die spesifieke werksaspekte) en tweedens, die persoonlikheidsfaktore van die persoon (wat in die studie gepaard gaan met die werkswaardes en belangstellingsveld) van die buiteluginstrukteurs.

In aansluiting hierby noem Furnham (1997:297) dat ondanks die verskeidenheid bepalende faktore wat 'n klein, gemiddelde of groot effek op werksbevrediging kan hê, dié faktore in drie definitiewe groepe verdeel kan word, naamlik:

- Organisatoriese beleid en prosedures: Dit behels faktore soos die vergoedingsstelsel (betaling en bevordering), toesighouding en besluitneming, sowel as die kwaliteit van die toesighouer.
- Spesifieke werksaspekte (groepsfaktore): Dit behels algehele werkslading, vaardigheid, verskeidenheid, outonomie, terugvoer en die fisiese aard van die werksomgewing.

- Persoonlikheidsfaktore: Dit behels onder andere selfrespek, vermoë om spanning te hanteer en algemene lewenssatisfaksie.

Dit is dus duidelik uit die literatuur dat daar verskeie faktore is wat kan bydra tot die werksbevrediging/werksontevredenheid van die buiteluginstrukteur en wat daartoe sal lei dat die buiteluginstrukteur tevredenheid of ontevredenheid sal beleef of 'n plato kan bereik. Hierdie faktore kan personeelomset van buiteluginstrukteurs meebring, dit wil sê die permanente onttrekking van 'n werker uit 'n werkersorganisasie (Morabe, 2002:37; Luthans, 2005:215). Die spesifieke verband tussen personeelomset en die werksbevrediging van die buiteluginstrukteur by die avontuurorganisasie, asook die verband tussen personeelomset en die persoonlikheidsfaktore van die buiteluginstrukteur, is nie duidelik uit die literatuur nie, wat 'n aantal vrae noodsaak. In hierdie studie word die buiteluginstrukteur spesifiek ondersoek ten opsigte van hoë personeelomset en die bydraende faktore (vlak van werksbevrediging, werkswaardes en belangstelling). Die navorsingsvrae wat die studie wil beantwoord is:

- Bestaan daar 'n verband tussen die organisasie-omgewing en die werksbevrediging wat die buiteluginstrukteur beleef?
- Is daar 'n verband tussen die buiteluginstrukteur se persoonlikheidsfaktore (belangstellingsveld) en die werksbevrediging wat die buiteluginstrukteur beleef?
- Bestaan daar verband tussen die persoonlikheidsfaktore (werkswaardes) en die werksbevrediging wat die buiteluginstrukteur beleef?

Voordele wat die studie kan inhou is om werksbevrediging binne avontuurorganisasies/-sentrums te verhoog, wat moontlik die vlak van personeelomset kan verminder en produktiwiteit (beter dienslewering) kan verhoog. Die resultate sal ook 'n bydrae lewer aan tersiêre instellings om studente voor te berei vir die werksomgewing binne die rekreasie- en avontuurbedryf.

2. NAVORSINGSDOEL EN -DOELSTELLINGS

2.1 Algemene doel:

Om die verband wat buiteluginstrukteurs beleef tussen die persoonlike en organisatoriese faktore wat 'n invloed het op hulle werksbevrediging te bepaal.

2.2 Navorsingsdoelstellings:

- 2.2.1 Om die beleefde verband tussen organisasie-omgewing en werksbevrediging van die buiteluginstrukteur te bepaal.
- 2.2.2 Die buiteluginstrukteur se beleefde verband tussen belangstellingsveld en werksbevrediging te bepaal.
- 2.2.3 Die verband tussen werkswaardes en werksbevrediging, soos deur die buiteluginstrukteur beleef, te bepaal.

3. HIPOTEESES

- 3.1 Die werksbevrediging soos beleef deur die buiteluginstrukteur hou verband met die organisasie-omgewing.
- 3.2 Die buiteluginstrukteur se belewenis van werksbevrediging hou verband met belangstellingsveld.
- 3.3 Werksbevrediging hou verband met werkswaardes vanuit die belewenis van die buiteluginstrukteur.

4. STRUKTUUR VAN DIE STUDIE

Die verhandeling word aangebied soos goedgekeur deur die Senaat van die Noordwes-Universiteit, Potchefstroomkampus. Die struktuur van die verhandeling is as volg:

Hoofstuk 1: Probleem en doel van die ondersoek.

Hoofstuk 2: Die navorsingsmetodologie.

Hoofstuk 3: Literatuuroorsig, empiriese resultate en literatuurkontrole.

Hoofstuk 4: Samevatting, gevolgtrekkings en aanbevelings.

Bibliografie

5. KONSEPTUALISERING VAN BEGRIPPE

Vir die doeleindes van hierdie studie word die volgende begrippe verduidelik sodat die leser bekend is met die betekenis daarvan.

5.1 Avontuurgerigte ervaringsleerprogram

'n Avontuurgerigte ervaringsleerprogram (AEP)¹ sluit 'n fisiese of psigiese veeleisende avontuurkomponent in (Louw, 2008:11) waartydens die deelnemer deur middel van ervaringsleer (die proses van deelname, of leer deur doen) bepaalde waardes, kennis en vaardighede tot die belewenis van die avontuurervaring toevoeg (Heunis, 1997:135).

5.2 Avontuurorganisasie/-sentrum

In die geval van die studie sluit dit 'n organisasie/sentrum waar buiteligreksie beoefen word, in. Dit behels buite-, sowel as binnenshuise aktiwiteite wat in 'n plaaslike en mensgemaakte omgewing voorkom, sowel as aktiwiteite wat geassosieer word met die benutting, kennis en waardering van natuurlike hulpbronne binne die natuurlike omgewing (Ford & Blanchard, 1993:4). Algemene administratiewe funksies kom binne die avontuurorganisasie/-sentrum voor, ongeag van die grootte daarvan of die hoeveelheid personeel en sluit in programmering, personeelaanstellings, evaluering, toesighouding, en begrotings (Ford & Blanchard, 1993:215,243,267).

5.3 Buiteluginstrukteur

In die geval van die studie word daar spesifiek na die buiteluginstrukteur verwys as 'n persoon wat permanent werkzaam is by 'n avontuurorganisasie/-sentrum en primêr verantwoordelik is vir die ontwikkeling en implementering van avontuurgerigte ervaringsleerprogramme. Dit behels noukeurige navorsing, identifisering van behoeftes en die leiding van 'n groep om spesifieke verwagtinge voor, tydens en na die avontuurprogram te bereik (Prauty *et al.*, 2007:230).

5.4 Werksbevrediging

In hierdie studie word die werksbevrediging van die buiteluginstrukteur gedefinieer as die mate waarin die individu positief of negatief reageer rondom verskeie aspekte van sy/haar werk (Schermerhorn, 1996, soos aangehaal deur Salazar, 2000:9) spesifiek ten opsigte van organisatoriese en persoonlike faktore.

¹ Die afkorting AEP sal deurgans gebruik word.

5.5 Personeelomset

Die permanente onttrekking van 'n werker uit die organisasie (Morabe, 2002:37; Luthans, 2005:215).

5.6 Werkswaardes

In die geval van die studie word werkswaardes gedefinieer as dit wat eties en korrek beskou kan word binne die werkomgewing ten opsigte van die wisselwerking tussen die individu met ander rondom hom/haar binne die konteks van die aard, kenmerke en karaktertrekke van die werk en die individu se persoonlike stel waardes en normes.

2.1	Inleiding	2.2.2.4	Verifikasie van data
2.2	Empiriese Onderzoek	2.2.3	Vertrouenswaardigheid
2.2.1	Navorsingsontwerp	2.2.3.1	Geloofwaardigheid
2.2.2	Navorsingsmetode	2.2.3.2	Toepaslikheid/oordraagbaarheid
2.2.2.1	Steekproef	2.2.3.3	Konsekwentheid/vertroubaarheid
2.2.2.2	Data-insameling	2.2.3.4	Onsydigheid/bevestigbaarheid
2.2.2.3	Data-analise	2.2.4	Etiese aspekte

2.1 INLEIDING

Die inleiding, probleemstelling, doel van die ondersoek en struktuur van die studie is in die vorige hoofstuk weergegee. In hierdie hoofstuk word 'n beskrywing van die navorsingsontwerp, navorsingsmetode, data-insameling en data-analise gegee, tesame met die breedvoerige uiteensetting van die vertrouenswaardigheid en etiese aspekte.

2.2 EMPIRIESE ONDERSOEK

2.2.1 NAVORSINGSONTWERP

Daar is van 'n eenmalige dwarsdeursnit navorsingsontwerp gebruik gemaak. Kwalitatiewe navorsing by wyse van indiepte onderhoudsvoering (Gerson & Horowitz, 2002:201-202; Marshall & Rossman, 2006:101) is vir die doeleindes van die studie gebruik om sistematiese en duidelike beskrywings van die betekenis van bevindings te verkry (Marshall & Rossman, 2006:104). Die voordele van die metode is dat toegang tot die individu se belewenis rondom spesifieke onderwerpe verkry word en die navorser se opinies en gevolgtrekkings getoets kan word, soos aangedui deur Morgan (aangehaal deur Marshall & Rossman, 2006:114).

2.2.2 NAVORSINGSMETODE

Die volgende aspekte word bespreek: steekproef, data-insameling, data-analise en verifikasie van data.

2.2.2.1 Steekproef

Die volgende aspekte word bespreek: populasie, steekproefneming en steekproefgrootte.

2.2.2.1.1 Populasie

Die beskikbaarheidspopulasie het bestaan uit sewe avontuurorganisasies/-sentrums binne die Gauteng- en Noordwes provinsies wat aan die volgende kriteria voldoen, naamlik:

- Die teenwoordigheid van 'n bestuursinfrastruktuur.
- Sentrumakkreditasie by ARA (Adventure Recreation Association).
- Die beskikbaarheid van minstens vyf verskillende avontuurgerigte programme.

Vier avontuurorganisasies/-sentrums het voldoen aan genoemde kriteria en het ingestem tot deelname aan die studie.

2.2.2.1.2 Steekproefneming

Buiteluginstrukteurs is by wyse van 'n waarskynlikheidsteekproef geselekteer vir deelname aan die ondersoek. Biografiese besonderhede (geslag, ouderdom, kwalifikasie, tydperk permanent werksaam by organisasie) is by die deelnemers verkry, ingeval dit as veranderlikes 'n invloed op die individuele belewenisse kan hê. Die kriteria vir insluiting van deelnemers is as volg:

Die persoon

- moet beskikbaar en bereid wees vir die onderhoudvoering;
- moet instem dat 'n oudioband gebruik mag word tydens die onderhoud;
- moet permanent werksaam wees by 'n avontuursentrum wat binne die Gauteng- of Noordwes provinsie geleë is;
- kan tot enige kultuurgroep behoort;
- kan enige ouderdom of geslag wees;
- kan met of sonder rekreasie opleiding of kwalifikasie wees.

2.2.2.1.3 Steekproefgrootte

Die steekproefgrootte is alles-insluitend en is bepaal deur die buiteluginstrukteurs wat instem om aan die studie deel te neem totdat dataversadiging bereik is (Strydom & Delpont,

2005:330). Dataversadiging van inligting kom voor wanneer geen nuwe inligting verkry word nie en ingesamelde data begin herhaal, wat dus daarop dui dat die aantal deelnemers voldoende is (Burns & Grove, 2005:358). Elf (11) buiteluginstrukteurs (tien mans en een dame) tussen die ouderdomme van 19-39 jaar het deel van die studie gevorm. Vir die doel van die studie is daar geen onderskeid gemaak tussen verskillende agtergronde, rasse, kulture, ouderdomme, kwalifikasies, geslag of huwelikstatus nie.

2.2.2.2 Data-insameling

Die rol van die navorser, die fisiese omgewing, duur van die onderhoud en die metode van data-insameling word vervolgens bespreek.

2.2.2.2.1 Die rol van die navorser

Die navorser het geïdentifiseerde avontuursentrums vooraf telefonies gekontak om te verneem of hulle bereid is om aan die navorsing deel te neem en om sekere inligting te bekom aangaande die hoeveelheid buiteluginstrukteurs wat daar werksaam is. Die sentrums is daarna telefonies ingelig oor die datum en tyd vir die onderhoud. Deelnemers is vyf dae voor die afspraak gekontak om hulle te herinner aan die afspraak. Die doel en prosedures van die studie is aan die proefpersone verduidelik, waarna elkeen 'n toestemmingsvorm onderteken het, asook die nodige biografiese inligting verskaf het. Onderhoude is gedurende Desember 2007 en Februarie 2008 gevoer.

2.2.2.2.2 Die fisiese omgewing

Onderhoude het plaasgevind in 'n lokaal waar die deelnemer gemaklik voel. Die navorser het sover moontlik verseker dat die lokaal steuringsvry is ten opsigte van ander persone en telefone. Volgens Strydom (2005:278) is die ideale omgewing een waarin die samewerking van die deelnemer maklik verkry word en psigologiese vryheid toelaat. 'n Oudioband is gebruik om die onderhoud op te neem en dit is so geplaas dat dit nie die deelnemer steur nie.

2.2.2.2.3 Duur van die onderhoud

Daar is beraam dat 'n onderhoud minstens 20-50 minute sou duur. Die deelnemers is versoek om beskikbaar te wees vir 'n tweede onderhoud (verifikasie van data) indien die navorser dit sou nodig vind.

2.2.2.2.4 Metode van data-insameling

Die data-insameling het geskied deur die deelname van die individu te selekteer wat gebaseer is op sy/haar natuurlike en alledaagse belewenis binne die spesifieke omgewing (Strydom, 2005:276) en behels die individu se belewenis eerder as dié van die navorser (Marshall & Rossman, 2006:101). Data-insameling het geskied aan die hand van 'n semi-gestruktureerde een-tot-een onderhoud wat gebaseer was op die fenomenologiese benadering van kwalitatiewe navorsing. Hierdeur is die betekenis van die buiteluginstrukteur se belewenis (Greeff, 2005:286,296) vas gestel rakende die vlak van werksbevreëding, werkswaardes en belangstelling om sodoende 'n moontlike verband met personeelomset te verkry. Alle onderhoude is op oudioband opgeneem met die toestemming van die deelnemer. Tydens data-insameling help die navorser die deelnemer deur duidelike vrae te formuleer, leiding te gee en persepsies van die deelnemer te fasiliteer (Greeff, 2005:297). Vanuit die ingesamelde data is temas en sub-temas bepaal.

Die riglyne soos gestel deur Krueger (1994:56-66), is gevolg vir die opstel van die onderhoudskedule:

- Vrae is gebaseer op die inligting wat uit die literatuur verkry is.
- Oop-einde vrae is sover moontlik gebruik.
- Vrae is beperk tot een dimensie en binne konteks gevra.
- Vrae is sorgvuldig en duidelik geformuleer.
- Vrae is gefokus en die konteks is gestel.
- Vrae wat minder bedreigend is, is eers gevra en daarna meer bedreigende vrae.
- Algemene vrae is eers gevra en later meer spesifieke vrae.
- "Hoekom"-vrae en tweeledige vrae is vermy.

Die navorser is self die onderhoudvoerder en die volgende prosedure is gevolg:

- Die navorser het die deelnemer vriendelik ontvang, in die lokaal ingenooi en gevra om te sit en homself/haarself gemaklik te maak.
- Die navorser het die deelnemer verseker van die konfidensialiteit van inligting wat tydens die onderhoud verskaf word en dat deelname aan die studie op enige stadium gestaak kon word.

- Die navorser het die oudioband aangeskakel en die onderhoud gelei aan die hand van die onderhoudskedule.

Die volgende kommunikasietegnieke soos deur Greeff (2005:289) beskryf, is gebruik tydens die onderhoudvoering:

- *Parafrasing*: 'n Verbale boodskap van die deelnemer is deur middel van sinonieme of in ander woorde deur die onderhoudvoerder gestel.
- *Opsomming*: Deur middel van opsomming sintetiseer die onderhoudvoerder wat tydens die onderhoud oorgedra is. Belangrike affektiewe en kognitiewe temas is op so wyse uitgelig.
- *Reflektering*: Om aan die deelnemer oor te dra dat die onderhoudvoerder verstaan en hoor wat gesê word, is reflektering gebruik.
- *Minimum verbale reaksie*: Om aan te dui dat die navorser luister na wat die deelnemer sê, is die verbale metode van byvoorbeeld 'n "kopknik", "hmm", "ja" en "ek sien", gebruik.
- *Duidelikheid*: Dit is gebruik om onduidelikhede uit te klaar en die fokus op die deelnemer se antwoord te plaas.
- *Aanmoediging*: Deur oop-einde-vrae te stel is daar gepoog om meer inligting vanaf die deelnemer te verkry.

Gedurende die onderhoud het die navorser aandag geskenk aan die volgende nie-verbale indikatore: liggaamshouding, oogkontak, stemtoon, gesigsuitdrukking en algemene voorkoms wat saam met die veldnotas (Bylaag B) aangeteken is.

Volgens Strydom (2005:281) en Marshall & Rossman (2006:98) bevat veldnotas inligting rakende die deelnemer, die gebeure, besprekings, observasies, persepsies en gevoelens. Veldnotas is direk na afloop van elke semi-gestruktureerde een-tot-een onderhoud opgeneem. Veldnotas verwys spesifiek na drie elemente, naamlik:

- *Observasienotas*: Die deelnemer se optrede op 'n gegewe tydstop en enige ander observasies wat kan bydra tot die data-analise, is deur die onderhoudvoerder afgeneem. Die observasies behels kyk en luister en word beskryf deur "hoe", "wat", "wie" en "waar" in die situasie.
- *Teoretiese notas*: Dit behels 'n doelbewuste poging om betekenis aan die observasienotas te gee en 'n moontlike skema vir data-analise te vorm. Dit is gedoen deur interpretasies, veronderstellings, afleidings en hipoteses.

- *Metodologiese notas*: Dit sluit instruksies, wenke en kritiek in om moontlike toekomstige metodologiese benaderings te verbeter. Dit is deurentyd gebruik om die onderhoudvoerder te herinner aan die metodologiese benadering wat in die studie gebruik is.

2.2.2.3 Data-analise

Die data wat op oudioband vasgelê is, is deur twee metodes geanaliseer. Eerstens is data wat deur indiepte onderhoude deur die navorser ingesamel is, getranskribeer (Bylaag A). Die tweede metode was om data deur 'n proses van kognitiewe kartering te kategoriseer (Burns & Grove, 2005:552). Data-analise is gedoen deur 'n kombinasie van Tesch (aangehaal deur Creswell, 2003:192) en Giorgi (aangehaal deur Burns & Grove, 2005:558) se inhoudsanalisebenadering. Die volgende stappe is gevolg tydens data-analise (Giorgi, 1985:10):

- Al die verbale response van die deelnemers vorm die universum van die navorsing.
 - Elke onderhoud is deur die navorser getranskribeer.
- Lees die hele beskrywing (transkripsie) deur om 'n algehele beeld te vorm. Ontleed die inhoud en definieer dit in geheel (wat moet ontleed word).
 - Die navorser ontleed die inhoud deur die belewenis van die buiteluginstrukteurs in verhouding te bring met die semi-gestruktureerde vrae. Hiertydens is 'n algehele agtergrond verkry wat in verband gebring is met die navorsingsvrae wat beantwoord moet word.
- Lees weer deur die hele beskrywing (transkripsie) en kategoriseer die inhoud wat ontleed word (stel kategorieë waarbinne data geplaas word).
 - Die beskrywings is deur die navorser gekategoriseer volgens die semi-gestruktureerde vrae wat verband hou met die navorsingsvrae.
- Bepaal watter eenhede vir ontleding die meeste verband hou met dit wat ondersoek word (woorde, temas, karakters, tyd-en-plek maatstawwe en items).
 - Die navorser ontleed die beskrywings deur spesifiek te let op die temas, woorde en belewenisse wat in die algemeen voorkom en watter van hierdie eenhede verband hou met die navorsingvrae wat beantwoord moet word.
- Skakel oortollighede uit deur gebruik te maak van uitklaring en uitbreiding van agtergeblewe eenhede (vergelyk eenhede met mekaar en met die geheel).

- Die navorser ontleed alle eenhede. Die eenhede wat nie direk verband hou met die navorsingsvrae nie, is met die algehele agtergrond in verband gebring.
- Identifiseer kategorieë en subkategorieë vanuit die data.
 - Beskrywings wat by al die deelnemers voorkom is as hoofkategorieë geïdentifiseer. Beskrywings wat uitbreidings is van hoofkategorieë, of wat slegs by enkele deelnemers voorkom, is as subkategorieë bespreek.
- Die data word in konkrete taal vanaf die beskrywing (transkripsie) oorgedra na kategorieë en subkategorieë soos wat dit uiteengesit is.
 - Kategorieë en subkategorieë wat deur die navorser geïdentifiseer is, is geverifieer deur enkele deelnemers.
- Omskryf die data in die kategorieë en subkategorieë na wetenskaplike terme.

2.2.2.4 Verifikasie van data

Verifikasie van data bestaan uit literatuurkontrole en verifikasie van deelnemers.

2.2.2.4.1 Literatuurkontrole

Literatuurkontrole is gedoen om data vanuit die literatuur te verifieer, waarna 'n gevolgtrekking gegee is om die betekenis van die belewenis vas te stel. Die volgende databasisse is geraadpleeg: Academic Research Premier, ERIC, Google.com, EBSCO, Internet, SCIENCEdirect, Social Science Index, PsycINFO, Nexus, Proefskrifte en Verhandeling aan NWU voltooi, Repertorium van Suid-Afrikaanse Tydskrifte.

2.2.2.4.2 Verifikasie van deelnemers

Verifikasie van deelnemers ("member checking") het geskied deurdat die navorser sleuteldeelnemers óf in 'n groep óf tydens een-tot-een onderhoude gekry het om die data, interpretasies en gevolgtrekkings wat deur die navorser gemaak is, met dié van die deelnemers te toets (Guba & Lincoln, 1989:239).

2.2.3 VERTROUENSWAARDIGHEID

Data is deur middel van onderhoude ingesamel deur gebruik te maak van triangulasie. Marshall en Rossman (2006:202) asook Krefting (1991:218) definieer triangulasie as die proses waartydens meer as een bron van data verkry is rondom 'n enkele aspek en

databronne teen mekaar geassesseer is. Om die vertrouenswaardigheid in hierdie kwalitatiewe navorsing te verseker is vier hoofmaatstawwe gebruik, naamlik: geloofwaardigheid, toepaslikheid, konsekwentheid en onsydigheid (Guba & Lincoln; 1989:236-243; Krefting, 1991:217-218).

2.2.3.1 Geloofwaardigheid

Dit verwys na die bevindinge van die navorser en in hoe 'n mate dit ooreenstem met die realiteit van die deelnemer met betrekking tot die navorsingsontwerp, deelnemers en konteks waarbinne die studie gedoen is (Guba & Lincoln, 1989:237; Krefting, 1991:216). Gedurende die navorsing is die volgende tegnieke gebruik om geloofwaardigheid te verseker:

- Om die ware houding van die deelnemer te kan weergee en wanpersepsies te verminder het die navorser 'n vertrouensverhouding met die deelnemer opgebou.
- Na afloop van die onderhoud is veldnotas afgeneem wat deel van die data-analise vorm.
- Deur middel van onafhanklike data-analise en 'n konsensusgesprek het die navorser in samewerking met die onafhanklike medekodeerder kruisvalidasie gedoen tydens die voltooiing van data-analise.
- 'n Literatuurkontrole is gedoen.

Bedreigings vir geldigheid in kwalitatiewe navorsing is volgens Woods en Catanzaro (1988:137):

- *Waarnemingseffekte*: Die deelnemer tree anders op omdat hy/sy dopgehou word, weerhou of verdraai inligting of die navorser interpreteer data verkeerdelik as gevolg van die posisie waarin die navorser is. Die volgende kontrolemaatreëls is getref:
 - Onafhanklike data-analise deur die navorser en medekodeerder waar verskille duidelik aangetoon is.
 - Literatuurkontrole om bevindinge van die navorsing met bestaande literatuur te vergelyk.
 - Die verbintenis en rol van die navorser met die navorsingsituasie in die verslag bekend te maak.
 - Voortdurende vergelyking van deelnemers met analise.
- *Seleksie*: Deelnemers word by die navorsing ingesluit deur middel van seleksie. Die volgende kontrolemaatreëls is getref:

- Die beskikbaarheidspopulasie bestaan uit sewe sentrums binne die gegewe gebied, met 'n gemiddeld van drie permanente buiteluginstrukteurs per sentrum.
 - Vergelyk data wat ingesamel is met al die deelnemers.
 - Die deelnemers kan vrywillig besluit of hulle aan die studie wil deelneem al dan nie.
- *Mortaliteit:* Deelnemers raak verlore indien navorsing hulle oor 'n lang tydperk tot deelname aan die navorsing bind. Die volgende kontrolemaatreëls is getref:
 - Die tydperk tussen toestemming tot deelname aan die navorsing en die onderhoud is so kort as moontlik gehou.
 - Die deelnemer is bewus gemaak van sy/haar beskikbaarheid vir die onderhoud.
 - Die deelnemer is op hoogte gehou van die vordering van die studie.

2.2.3.2 Toepaslikheid/oordraagbaarheid

Dit verwys na die mate waarin die bevindinge vanuit die studie toegepas kan word binne 'n ander studie. Die verantwoordelikheid betreffende die toepaslikheid van die studie rus nie by die navorser nie (Guba & Lincoln, 1989:241; Krefting, 1991:216). Daar is wel in die studie gepoog om die raamwerk van die studie in so mate te beskryf dat dit van waarde mag wees indien toekomstige navorsers 'n belang by 'n soortgelyke studie sou hê.

2.2.3.3 Konsekwentheid/vertroubaarheid

Konsekwentheid verwys daarna of die bevindinge vanuit die studie konsekwent is indien die studie herhaal sou word (Lincoln & Guba, 1985:242,317; Guba & Lincoln, 1989:242; Krefting, 1991:216). Om die konsekwentheid/vertroubaarheid van die studie te verhoog het die navorser:

- Indiepte beskrywings gegee van die metode van data-insameling en -analise, en ook van die gevolgtrekking.
- Die beskrywings is volgens die teoretiese raamwerk gegee. Dié maatreëls het die konsekwentheid en herhaalbaarheid van die studie aangedui.

Bedreigings vir konsekwentheid/vertroubaarheid in kwalitatiewe navorsing volgens Woods en Catanzaro (1988:136) is:

- *Posisie en status van navorser:* Die navorser kan goed bekend wees met die deelnemers, terwyl geslag 'n rol kan speel in die oopheid van die deelnemer om inligting te deel.
 - Die navorser se rol is duidelik bekend gemaak.
- *Deelnemers keuse:* Die spesifieke kriteria waaraan voldoen moet word vir die deelnemers om aan die studie te kan deelneem is vooraf duidelik bepaal.
 - Die teenwoordigheid van 'n bestuursinfrastruktuur van die avontuursentrum waar die deelnemer werksaam is.
 - Sentrumakkreditasie van die avontuurorganisasie by ARA (Adventure Recreation Association).
 - Die beskikbaarheid van minstens vyf verskillende avontuurgerigte programme by die avontuurorganisasie.
 - Deelnemers kan tot enige kulturele groep, geslag of ouderdom behoort en met of sonder kwalifikasie wees.
 - Deelnemers kan self besluit om aan die studie deel te neem al dan nie, en kan op enige stadium van die studie onttrek.
- *Sosiale omstandighede:* Deelnemers kan die toepaslikheid van inligting oordeel ten opsigte van die spesifieke konteks.
 - Skryf veldnotas (observasie, teoreties en metodologies) direk na elke onderhoud neer.

2.2.3.4 Onsydigheid/bevestigbaarheid

Dit verwys na die mate waarin die data, interpretasies en bevindings uitsluitlik vanuit die deelnemers en die navorsing voorkom en nie op grond van ander motiewe of persepsies nie (Guba & Lincoln, 1989:243; Krefting, 1991:217). Om die onsydigheid van die navorser te verhoog is die rou data en veldnotas, data-analisedokumente en die onderhoudskedule beskikbaar gestel vir oudit.

2.2.4 ETIESE ASPEKTE

Etiese aspekte vir die spesifieke studie is in ag geneem soos gespesifiseer deur die Health Professions Council of South Africa (HPCSA) en die Professional Board for Psychology's Ethical Code of Professional Conduct (HREF="http://www.hpcsa.co.za/" MACROBUTTON HtmlResAnchor http://www.hpcsa.co.za). Die studie is goedgekeur deur die etiese komitee van die Noordwes-Universiteit, Potchefstroomkampus. Om tydens die navorsing etiese optrede te verseker is:

- die menseregte van die deelnemers beskerm;
- ingeligte toestemming tot deelname by alle deelnemers verkry;
- alle deelnemers geregtig om te kan besluit om deel te neem aan die navorsingsprojek al dan nie;
- die navorsingsvoorstel aan 'n instansie voorgelê vir goedkeuring.

Toestemming om die navorsing te doen is by die betrokke bestuur van die avontuursentrum verkry. Die deelnemers is volledig ingelig oor die doel van die studie en kon op enige stadium deelname aan die studie staak. Alle onderhoude is op band opgeneem vir herroeping deur die navorser, nadat die deelnemer toestemming hiervoor verleen het.

- Die deelnemers is in kennis gestel dat die inligting van die deelnemers as vertroulik hanteer word en alleenlik die navorser en studieleier toegang tot die bandopnames het.
- Die navorser was ten alle tye objektief in handeling/gedrag tydens die onderhoude en die oorspronklike data is onder geen omstandighede verander nie. Daar is van die deelnemer verwag om vrae eerlik te beantwoord (Rubin & Rubin, 1995:93).
- Die navorser het spesifieke etiese verpligtinge teenoor die deelnemer. Indien die deelnemer inligting verskaf wat hom/haar in die moeilikheid kon bring, was dit die plig van die navorser om die deelnemer in kennis te stel daarvan. Vervolgens mag die deelnemer sodanige inligting onttrek en die navorser moes die inligting uitlaat (Rubin & Rubin, 1995:94).
- Die deelnemer kon ook die navorser vra om nie die bron van inligting te identifiseer nie. Indien die deelnemer na die transkripsie van sy/haar onderhoud wou kyk, is toegang daartoe verleen. Konfidensialiteit met betrekking tot publikasie is behou. Elke avontuursentrum het aan die einde van die studie algemene terugvoer oor die resultate van die navorsingstudie ontvang.

- Die navorser het sover moontlik verseker dat die deelnemer geen psigiese, fisieke of finansiële skade opdoen tydens die onderhoud nie (Rubin & Rubin, 1995:93).
- Daar is nie verwag dat daar vir die deelnemer enige nadelige gevolge tydens deelname aan die studie is nie, behalwe moontlike ongemak om sensitiewe of vertroulike inligting weer te gee aan die navorser. Die navorser het egter die ongemak van die deelnemer so ver moontlik beperk deur die deelnemer herhaaldelik aan die doel van die navorsingstudie te herinner en die vertroulikheid van die deelnemer se inligting te verseker.

3.1	Inleiding	3.3.12	Ouderdom en jare diens
3.2	Die AEP: 'n literaturoorsig	3.3.13	Samevatting
3.2.1	Omskrywing van die AEP	3.4	Die onderhoudskedule
3.2.2	Ontwikkeling van die AEP	3.5	Resultate
3.3	Werksomgewing: 'n literaturoorsig	3.5.3	Geloof
3.3.1	Werksbevrediging	3.5.4	Werkroetines
3.3.2	Personeelomset	3.5.5	Passie
3.3.3	Organisasieverbintenis	3.5.6	Terrein
3.3.4	Werkseienskappe	3.5.7	Kliëntediens
3.3.5	Organisasie-burgerskapsgedrag	3.5.8.	Finansies
3.3.6	Organisatiekultuur	3.5.9	Personeel
3.3.7	Organisasieregverdigheid	3.5.10	Werksvereistes
3.3.8	Lokus van kontrole	3.5.11	Tyd
3.3.9	Werkspanning	3.5.12	Organisasiebenadering
3.3.10	Geslag	3.5.13	Persoonlike ontwikkeling
3.3.11	Kulturele verskil	3.6	Gevolgtrekking

3.1 INLEIDING

In die hoofstuk word die avontuurgerigte ervaringsleerprogram (AEP) weergegee ten opsigte van 'n literaturoorsig, die rol van die buiteluginstrukteur, aspekte wat werksbevrediging beïnvloed en die empiriese resultate van die navorsing.

Die bespreking fokus op spesifieke temas en sub-temas. Die navorser vergelyk en/of bevestig in hierdie besprekings die resultate met die literatuur rondom werksbevrediging, werksontevredenheid en personeelomset wat uniek is aan die belewenis van die buiteluginstrukteur, gevolg deur 'n literatuurkontrole. Die resultate is verryk deur direkte aanhalings vanuit die onderhoude.

3.2 DIE AEP: 'N LITERATUUROORSIG

In die gedeelte word spesifiek gefokus op die AEP as konsep ten opsigte van avontuur, ervaring en avontuurgerigte ervaringsleer deur dit in verband te bring met die rol van die buiteluginstrukteur ten opsigte van die beplanning, implementering en evaluering van die AEP.

3.2.1 Omskrywing van die AEP

Die AEP is ontwikkel om sodoende die deelnemer 'n gevoel van selfvertroue en uithouvermoë te laat beleef, hom/haar te lei in nodige veranderinge van persoonlike funksionering (selfdoeltreffendheid, groepkohesie, emosionele herstel, gedrag) en om die veranderinge vol te hou na afloop van die program (Tesnear, 2004:24; Steyn, 2001:125). Die Avontuurgerigte ervaringsleerprogram is hoofsaaklik op intervensie gebaseer (Russel & Phillips-Miller, 2002:422-242; Russel, 2001:76), is isomorfies van aard en dien as metafoor om dit wat tydens die AEP geleer is oor te dra in lewensituasies (Tesnear, 2004:22; Brand, 2001:41). Verder is die AEP holisties ten opsigte van spesifieke en gestruktureerde aktiwiteite en uitdagings wat gebruik word (Weston & Tinsley, 1999:31). Tydens deelname word die deelnemer se emosionele, geestelike en fisiese aspekte aangespreek (Luckner & Nadler, 1997:4) en word daar spesifiek gefokus op die interpersoonlike- (Priest & Gass, 1997:18) en intrapersoonlike ontwikkeling (sosiale waardes, spanning, frustrasie, entoesiasme en die verbetering van selfkonsep) van die deelnemer (Rosol, 2000:42-44).

Die AEP word ontwerp as spanningsvolle situasie en proses van probleemoplossing om sodoende vir die deelnemer vaardighede aan te leer en te ontwikkel (Tesnear, 2004:23). Dit word gestruktureer om die deelnemer sukses te laat behaal, hoewel die aktiwiteite eers as gevaarlik en onoplosbaar kan voorkom (Priest & Gass, 1997:45-48). Dit is gevolglik belangrik om die verskillende dimensies van risiko in gedagte te hou. In hierdie opsig stel Heunis en Vermeulen (1997:12) dat risiko en uitdagende aktiwiteite nie uitgelaat kan word by avontuurgerigte ervaringsleerprogramme nie.

Heunis en Vermeulen (1997:13-23) verwys na Priest en Gass (1990) se vyf verhoudings tussen risiko en vermoë

**TABEL 3.1: Verhouding tussen risiko en vermoë
(Heunis & Vermeulen, 1997:13-23)**

FASE 1:	Hoë risiko met baie lae vermoë	Dit kom meestal voor wanneer die deelnemer aan 'n aktiwiteit deelneem wat ver bo sy/haar vermoë is en is gevolglik destruktief van aard.
FASE 2:	Hoë risiko en lae vermoë	Risiko avontuur is die gevolg van hierdie fase en kom voor wanneer die omstandighede/risiko slegs in 'n ligte mate die vermoë van die deelnemer oorskry.
FASE 3:	Piek avontuur word in hierdie fase bereik	In hierdie fase is die mate van risiko en vermoë gelyk aan mekaar en die deelnemer beleef 'n gevoel van harmonie en vloei. Oordrag van leer kan in hierdie fase gefasiliteer word.
FASE 4:	Lae risiko en hoë vermoë	Die deelnemer is tot effe meer in staat as wat die mate van risiko vereis.
FASE 5:	Baie lae risiko en baie hoë vermoë	Die deelnemer vind nie die mate van risiko uitdagend nie.

Die verhouding tussen risiko en die vermoë van die deelnemer ten opsigte van uitdagende aktiwiteite stel komplekse verwagtinge aan die buiteluginstrukteur en sy/haar rol binne die werksomgewing. Die verwagtinge moet geïntegreer word met die komponente waaruit die AEP bestaan, naamlik: 'n avontuurkomponent en 'n ervaringsleerkomponent. Gevolglik is dit noodsaaklik om avontuur en ervaringsleer afsonderlik te ondersoek ten einde 'n verkorte bespreking van die begrip te weergee.

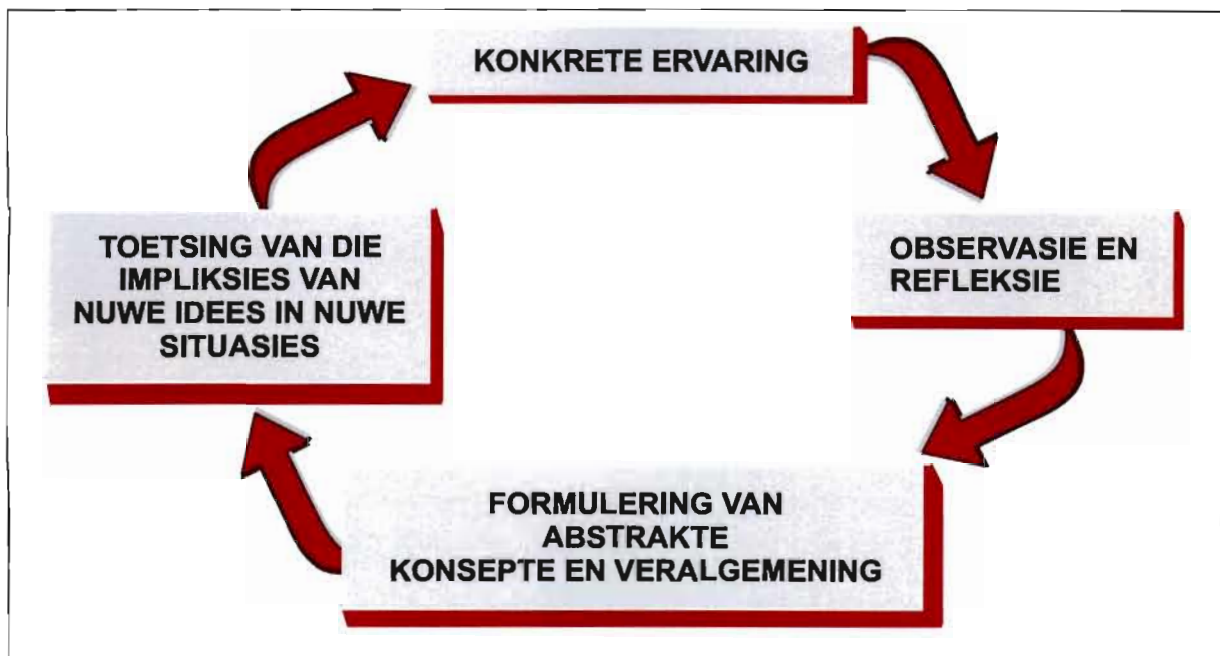
3.2.1.1 Avontuur

Die avontuurkomponent vorm 'n tipe opvoedkundige/terapeutiese program waarin avontuur wat fisiese en psigiese eise stel binne 'n raamwerk van veiligheid en vaardigheid gebruik word om interpersoonlike en intrapersoonlike groei aan te moedig (Luckner & Nadler, 1997:254). Avontuur is nie noodwendig 'n aktiwiteit nie, maar eerder 'n gemoedstoestand (Heunis & Vermeulen, 1997:6) en behels 'n ervaring wat onsekerheid oor die uitkomst insluit (Hopkins & Putnam, 1993:9). Die voordele van leer wat gebasseer is op avontuur is dat leer deur middel van ervaringsleer geskied binne 'n sosiale- en fisiese omgewing. Hierbinne vind die leerder genot en word vaardighede aangeleer en geleentheid om te

eksperimenteer gegun, terwyl die deelnemers hulle sterkpunte, swakpunte en karakter ontdek (Luckner & Nadler, 1997:255).

3.2.1.2 Ervaringsleer

Dit is 'n holistiese benadering tot leer waartydens refleksie, kritiese analise en sintese die geselekteerde ervaringe ondersteun en dit gestruktureer word met die doel om deelnemers te lei om besluite te maak, inisiatief te neem en terselfdertyd verantwoordbaar te wees vir die resultate (Louw, 2008:43). Deeglike tydsberekening, begrip en voorbereiding is noodsaaklik om die deelnemer se avontuurbeleving te optimaliseer tot 'n leerervaring (Heunis, 1997:133). Ervaring is volgens Heunis (1997:61-62) 'n konstruk van die avontuurkonsep en het te doen met die "mens-in-wording" wat verband hou met leer. Ervaring is nie 'n waarborg vir leer om plaas te vind nie, hoewel alle leer dui op 'n ervaring: "all learning implies experience, but not every experience produces learning" (McKensie, 1990:3). Tydens die proses van ervaringsleer kom die deelnemer tot nuttige insigte en pas dit toe deur 'n verandering in begrip en gedrag (Luckner & Nadler, 1997:3). 'n Gebeure-georiënteerde proses oftewel ervaringsleer, ontstaan dus deurdat 'n ervaring (of avontuurbeleving) bewustelik deurleef en gestruktureerd gereflekteer word (Heunis, 1997:63). Hierdie doelbewuste reflektering vorm die verskil tussen avontuurbeleving en ervaringsleer (Heunis, 1997:63). Binne ervaringsleer is dit belangrik vir die buiteluginstrukteurs om na die ontwikkeling van die groep om te sien. Elke groep bestaan uit verskillende individue met verskillende behoeftes en persoonlikhede waarbinne die buiteluginstrukteurs die ontwikkelingsfases van 'n groep moet kan identifiseer en die nodige leiding bied (Luckner & Nadler, 1997:92). Die sin van eienaarskap wat geskep word deur ervaringsleer (Luckner & Nadler, 1997:3-6) fasiliteer die oordrag van wat geleer is na die alledaagse lewe deur die ervaringsleersiklus. Hierdie siklus behels konkrete ervaring, reflektiewe waarneming, abstrakte konseptualisering en aktiewe eksperimentering (Heunis, 1997:123). Sien Figuur 3.1.



FIGUUR 3.1: Kolb se interpretasie van Lewin se ervaringsleermodel (Kolb, 1984:21)

3.2.1.3 Avontuurgerigte ervaringsleer

Avontuurgerigte ervaringsleer sluit 'n fisiese of psigiese veeleisende avontuurkomponent in (Louw, 2008:11) deurdat die deelnemer waardes, kennis en vaardighede tot die belewenis van die avontuurervaring toevoeg (Heunis, 1997:135). Tydens hierdie proses word ervaringsleer bewerkstellig. Dit word beskou as 'n interaktiewe gebeurtenis en georiënteerde proses waartydens die deelnemer lewenservaring opdoen (Heunis, 1997:135). Avontuurgerigte ervaringsleer ontwikkel vaardighede en bevorder persoonlike groei deur 'n verandering in begrip en gedrag. Deur deelname aan AEP-aktiwiteite word 'n direkte ervaring verkry wat uitloop op veranderinge in emosie, kennis en vaardighede van die deelnemer (Tesnear, 2004:29). Indien die deelnemer deur reflektoring oor die ervaring 'n gevoel van verantwoordelikheid en eienaarskap ervaar, word ervaringsleer as suksesvol bestempel (Luckner & Nadler, 1997:4). Heunis (1997:64) stel dat avontuurgerigte ervaringsleer ontstaan wanneer avontuurbeleving as fasiliteringsmodaliteit gebruik word. Verder stel hy dat ervaring in avontuurbeleving in 'n verhouding tot die proses van reflektoring staan. Fasiliteerders (buiteluginstrukteurs) is geneig om die noodsaaklikheid van reflektoring as minder belangrik af te maak. Hierteenoor stel Mazany *et al.* (1997:97-115) dat reflektoring die mees kritieke deel van ervaringsleertegniese uitmaak. Dit skep vir deelnemers geleentheid om te analiseer en te reflekteer oor hulle pogings tydens die aktiwiteit en is verder 'n noodsaaklikheid in die toepassing van die ervaringsleer vir persoonlike verbetering. Aktiewe reflektoring is die proses waartydens fasiliteerders (buiteluginstrukteurs) aktiewe leermetodes gebruik om die twee wêrelde van 'praat' en 'aksie'

byeen te bring tydens ervaringsgebaseerde leer. Dit verbeter ook die deelnemer se vermoë om te leer deur ervaring (Greenaway, 2003:1). Heunis (1997:136) stel dat avontuurgerigte ervaringsleer uit makrokomponente bestaan wat in drie fases onderskei kan word. Hierdie fases word vervolgens uiteengesit binne die ontwikkeling van die AEP.

3.2.2 Ontwikkeling van die AEP

Binne die AEP stel Stumbo en Peterson (2004:108) dat die ontwikkeling van 'n spesifieke program hoofsaaklik in drie kategorieë verdeel kan word, naamlik die beplanning, implementering en die evaluering van die program. Die grondslag wat gebruik word binne die toepassing van die AEP (Tesnear, 2004:31-46; Luckner & Nadler, 1997:4) kan geïntegreer word met die drie kategorieë, naamlik kontekstualisering, avontuurgerigte ervaringsleer en opvolg, soos gestel deur Heunis (1997:136) en Peterson en Stumbo (2000:108) onderskeidelik.

3.2.2.1 Fase 1: Beplanning

Dit behels 'n data-insamelingsproses. Die doel hiervan is om die verwagtinge van die groep vas te stel en te verhoed dat 'n program lukraak aangebied word. Dit dien ook as hulpmiddel om die sukses van die program vas te stel (of gestelde doelwitte bereik is). Na afloop van die program kan data dus vergelyk word met die kontekstualiseringsdata (Heunis, 1997:136). Hierdie fase, wat ook bekend staan as kontekstualisering, behels onder andere aksie-gesentreerde programme waartydens konkrete ervarings van die deelnemer verkry word deurdat daar aktief deelgeneem word aan programme. Die buiteluginstrukteur is tydens die aksie-gesentreerde program ingestel op verbale- sowel as nie-verbale kommunikasie. Die buiteluginstrukteur fokus op die onbekende omgewing waartydens die deelnemer in 'n unieke fisiese en sosiale omgewing is, wat kontrasteer met die deelnemer se alledaagse lewe. Emosionele en intellektuele energie word vrygestel en inligting vanuit die onbekende omgewing van die deelnemer word oorgedra na die bekende omgewing. Tydens die beplanning van die program is die klem van die buiteluginstrukteurs dus op die onbekendheid daarvan. Buiteluginstrukteurs skryf die program op so wyse dat risikos hoog voorkom, maar nie werklik hoog is nie. Die beplanning van uitdagende aktiwiteite binne die program, is om deelnemers te lei om kreatiwiteit en vaardighede te gebruik en ondersteuning in die groep te verseker. Tydens die beplanning van die program is dit noodsaaklik om die waardeerigheid van die AEP in gedagte te hou. Hiertydens fokus die buiteluginstrukteur daarop om deelnemers sukses te laat ervaar tydens aktiwiteite wat selfbeeld verhoog en probleem- en kommunikasievaardighede verbeter. Buiteluginstrukteurs fokus op deelnemers

se gedrag en hanteringsvaardighede en die aanleer van alternatiewe metodes in die hantering van sosiale druk. Dit is ook belangrik om die duur van die AEP in gedagte te hou tydens die beplanning van die program. Afhangend van die gestelde uitkomst wat bereik moet word, die fondse wat beskikbaar is en die teikenpopulasie, kan die AEP enigiets van enkele ure (een dag) tot 'n jaar duur, of selfs meer indien nodig en kan wissel in groepgrootte van ses tot veertien deelnemers per groep, met gemiddeld drie tot vyf buiteluginstrukteurs per groep. Tydens die beplanningsfase identifiseer Stumbo en Peterson (2004:112-130) enkele konsepte waarbinne die buiteluginstrukteurs spesifieke rolle het om te vervul: (i) *Analise* (spesifieke doelwitte en behoeftes word bepaal ten opsigte van onder andere die organisasie en deelnemers) (Stumbo & Peterson, 2004:112). (ii) *Konseptualisering* (deur 'n inisieerdersrol te vervul) (Steyn, 2001:113-115; Priest & Gass, 1997:21-22) word spesifieke doelwitte en betekenisvolle aktiwiteite gestruktureer. 'n Risikobestuursplan en aanspreeklikheid word bepaal (Ford & Blanchard, 1993:265). (iii) *Onderzoek* (die buiteluginstrukteur stel programkomponente, leierskap, en begrotings vas) (Ford & Blanchard, 1993:215-236). (iv) *Identifisering*; (bepaal wat bereik sal word ten opsigte van spesifieke doelwitte).

3.2.2.2 Fase 2: Implementering

Die avontuurbeleving van die deelnemers word hier met die ervaringsleermodel (Figuur 3.1) geïntegreer. Kennis wat die deelnemers tydens die konseptualiseringsfase opgedoen het word nou sinergisties deurgevoer en aandag word geskenk aan die spesifieke behoeftes van die deelnemer (Heunis, 1997:137). Implementering vind tydens hierdie fase plaas. Deelnemers vervul 'n rol deur bepaalde verwagtinge te stel en is deur persoonlike motivering en deelname aan groepbesprekings verantwoordelik vir hulle eie leerervaring (Steyn, 2001:120). Die buiteluginstrukteur is onder andere verantwoordelik vir kennis rondom die deelnemer se behoeftes, agtergrond en motief om 'n spesifieke program suksesvol te kan implementeer. Buiteluginstrukteurs skep 'n klimaat van verandering deur die gesonde spanning van die deelnemer te gebruik en gedrag aan te pas om die verskil wat heers tussen die huidige en toekomstige situasie (disekwilibrum) uit die weg te ruim. Die buiteluginstrukteur moet tydens die implementering hiervan ruimte skep vir 'n disekwilibrum, sodat verandering kan plaasvind en daar geleentheid vir leer is.

Deelnemers fokus maklik op hulle vorige mislukkings met gevolglike konflik en verdedigingsmeganismes. Die buiteluginstrukteurs kan deelnemers lei tot konflikoplossing en suksesvolle voltooiing van aktiwiteite deur ondersteunende prosesse binne die kleingroep te implementeer en emosionele veiligheid te bied. Binne die implementering van

avontuurgerigte ervaringsleer identifiseer Stumbo en Peterson (2004:112-130) onder andere die volgende enkele konsepte waarbinne die buiteluginstrukteurs spesifieke rolle vervul: (i) *volgorde* (dit is die volgorde waarin doelwitte geskied. Vervul 'n programmeringsrol en inisieer aksie in die uitvoering van uitdagende aktiwiteite) (Steyn, 2001:113-115; Priest & Gass, 1997:21-22; Ford & Blanchard, 1993:192). (ii) *fasilitering en metafore* (die implementering van die volledige program waartydens die buiteluginstrukteur optree as beskermer, opvoeder, toesighouer en reflekteerder en katalisator van deelnemers se belewenisse) (Steyn, 2001:113-115; Ford & Blanchard, 1993:216; Hopkins & Putnam, 1993:46).

3.2.2.3 Fase 3: Evaluering

Hierdie fase spits hom toe op die mate van suksesvolle metaforiese oordrag. Opvolgaksies (in byvoorbeeld die vorm van groepbesprekings of verslae) vorm dus 'n noodsaaklike deel van hierdie fase.

Die fase word beskou as die fase waarin evaluering plaasvind. Vanuit die evaluering van die AEP is deelnemers se ware persoonlikhede, gedrag en interpretasies duidelik. Deur noukeurige waarneming van die deelnemer se reaksie identifiseer die buiteluginstrukteur gedragspatrone, behoeftes, emosionele reaksies en intellektuele prosesse vir die ontwikkeling van langtermyn doelwitte (Tesnear, 2004:31-46; Luckner & Nadler, 1997:4). Dit is belangrik vir die buiteluginstrukteur om ondersteunende kleingroepontwikkeling aan te moedig waartydens groepinteraksie uitloop op gedragsveranderinge, sekuriteit, ondersteunende atmosfeer en hegte verhoudings met wedersydse afhanklikheid tussen deelnemers. Buiteluginstrukteurs voorsien geleentheid waartydens deelnemers gehelp word en ook ander binne die kleingroep help. Deelnemers vorm sterk groepsbande en vertrou onder mekaar en bou selfkennis op. Dit is noodsaaklik dat buiteluginstrukteurs ouerbegeleiding aanmoedig na afloop van die program en sodoende 'n samewerkende omgewing skep. Volgens Ford en Blanchard (1993:192) sluit die basiese doelwitte van die buiteluginstrukteur die volgende in: 'n emosioneel verrykende ervaring, veilige terugkeer en omgee vir die omgewing. Buiteluginstrukteurs evalueer of oordrag van leer aangemoedig is (spesifieke oordrag, nie-spesifieke oordrag, metaforiese oordrag). Oordrag van leer vorm 'n uiters belangrike deel van die evalueringsplan waartydens deelnemers prosesseer en reflekteer op hulle ervaring (doen, voel, dink tydens die ervaring). Die buiteluginstrukteurs evalueer die bereiking of mislukking van doelwitte, terwyl hy/sy as spreekbuis optree en die deelnemer lei in die ontwikkeling van groei, leer, vaardighede en selfontwikkeling (Ford & Blanchard, 1993:192; Hopkins & Putnam, 1993:436).

Samevattend kan gesê word dat binne die AEP intense beplanning (beplanningsfase) plaasvind ten opsigte van die program wat ontwikkel moet word om die gewenste uitkomst te bereik. Die ontwikkeling moet van so aard wees dat oordrag van leer by die deelnemer bewerkstellig word (implementeringsfase) terwyl die aktiwiteit so ontwikkel is dat daar geleer word deur die ervaring wat opgedoen word (evalueringsfase). Dit is noodsaaklik om tydens die ontwikkeling van AEP aan spesifieke aspekte aandag te gee ten einde 'n suksesvolle program te waarborg. Dit sluit nie net die ontwikkelingskomponent van die avontuurprogram as sulks in nie, maar ook die ontwikkeling van die deelnemer ten einde ervaringsleer te kan bewerkstellig. Vier elemente van AEP soos gestel deur Russel en Phillips-Miller (2002:422-424) sluit by hierdie ontwikkeling aan:

- Die vestiging van *vertrouensverhoudings* met die fasiliteerders en die leiers.
- Die *dinamika* van die portuurgroep.
- Gefasiliteerde *refleksie* van die ervaring.
- Die *uitdagings* wat deur die program aan deelnemers gestel is.

3.3 WERKSOMGEWING: 'N LITERATUUROORSIG

Die doel van die navorsing is om werksbevrediging van die buiteluginstrukteur vanuit 'n rekreasiekundige perspektief te ontleed. Dit is gevolglik noodsaaklik om die nodige konsepte rondom die werksomgewing te verken alvorens die resultate vanuit die navorsing weergegee en bespreek kan word. Vervolgens word na konsepte en verbandhoudende faktore van werksbevrediging, personeelomset, organisasieverbintenis, werkseienskappe, organisasie-burgerskapsgedrag, organisasiekultuur, organisasieregverdigheid, lokus van kontrole, werkspanning, geslag, kulturele verskille en ouderdom en jare in diens verwys.

3.3.1 Werksbevrediging

Salazar (2000:9) definieer werksbevrediging as die mate waarin die individu positief of negatief reageer rondom verskeie aspekte van sy/haar werk. Vanuit die kognitiewe proses word werksbevrediging beskou as 'n affektiewe werksoriëntasie teenoor 'n persoon se werk en werkgewer (Martin & Roodt, 2008:23). Dit word gevorm deur die werknemer se vergelyking van die werklike resultate wat behaal word, met die resultate wat hy/sy verwag van die organisasie (Mester *et al.*, 2003:74; Pretorius & Rothmann, 2001:25). Dit sluit verder in houdings, gevoelens rondom die werk, en emosies en die invloed daarvan op die werk, sowel as die individu se lewe (Carrim *et al.*, 2006:67). Martin en Roodt (2008:23) meen dat Maslow (1943) se behoeftehiërargie 'n rol speel in werksbevrediging. Hierdie behoeftes

word onderskeidelik na verwys as 1. basiese oorlewingsbehoefte of ekstrinsieke faktore (higiëne faktore) en verwys na die konteks waarbinne die werk gedoen word (vergoeding van medewerkers, administrasie, vooruitgang), terwyl 2. intrinsieke faktore (motiveerders) erkenning en prestasie insluit en verwys na aspekte van die werk self (werksverrigting, persoonlike prestasie, selfaktualisering en identifisering met die opdrag) (Lee, 2000:46). Lee (2000:46) verwys verder na Vroom (1964) se verwagtingsteorie wat voorspel dat 'n individu op 'n hoë vlak van insette sal funksioneer as hy/sy voorspel dat daar 'n sterk verband bestaan tussen hulle insette met werksverrigting, werksverrigting met vergoeding en vergoeding met tevredenheid in persoonlike doelwitte. Die individu se behoeftes rondom werksbevreëdiging wissel: Werknemers heg hoër waarde aan sekere werksomstandighede as aan ander. Indien hierdie omstandighede in die werksplek aangetref word sal werkers meer toegewyd en tevrede wees en minder geneig wees om die organisasie te verlaat (Martin & Roodt, 2008:35). Pretorius en Rothmann (2001:25) stel dat situasionele faktore in die werksomgewing sowel as disposisionele karaktereenskappe van die individu, 'n invloed het op werksbevreëdiging. Dit is dus van groot belang om die verwantskap tussen persoonlikheid en werksbevreëdiging te ondersoek en te verstaan. Carrim *et al.* (2006:67), tesame met Pretorius en Rothmann (2001:25-26) stel dat werksbevreëdiging verband hou met gedrag wat getuig van 'n positiewe organisasiebenadering, terwyl werksontevredenheid verband hou met faktore soos traagheid, afwesigheid en hoë personeelomset. Werkers wat gemaklik is in hulle werksomgewing sal meer tevredenheid in hulle werk hê, en die ideale werksomgewing sal wissel van individu tot individu. Hierbinne kan hulle tevredenheid en ontevredenheid ten opsigte van die werk balanseer om 'n algemene mate van bevreëdiging in hulle werk te beleef (Salazar, 2000:9-10). Gevolglik kan 'n werknemer byvoorbeeld gelukkig wees met sy/haar kollegas, maar ontevrede wees met die vergoedingsstelsel. Vanuit vorige navorsing word die opinie gevorm dat individue blyk om minder tevrede te wees met die uitkomst wat hulle waarneem om onregverdig te wees, as die wat hulle waarneem as regverdig (Lee, 2000:47). Hierdie persepsies loop uit op swak werksverrigting en onttrekking in die vorm van afwesigheid of personeelomset (Lee, 2000:47). Hierteenoor lei 'n gevoel dat daar aan behoeftes voorsien word tot werksbevreëdiging en gevolglik is organisasieverbintenis hoër as die intensie om die werk te verlaat (Lee, 2000:73). Salazar (2000:6) stel dat die vermoë om organisasieverbintenis te kan voorspel groot voordele vir bestuurders sal inhou. Salazar (2000:11) stel dat werksbevreëdiging die belangrikste veranderlike is om in ag te neem wanneer daar gekyk word na personeelomset en intensies om die werk te verlaat. Dit gee meestal aanleiding tot die begin proses van personeelomset deur intensies om die organisasie te verlaat en die uiteindelijke besluit om by die organisasie aan te bly al dan nie (Salazar, 2000:11). Spesifieke aspekte wat verband hou met werksbevreëdiging is finansiële vergoeding, werksomstandighede, toesighouding,

organisasiebeleid, kollegas, bevorderingsgeleentehede, sekuriteit en die inhoud van die werk (Roman Brigantti, 2004:22; Demichele, 1998:7; Moorhead & Griffin, 1992:112). Omgewingsfaktore wat verband hou met werksbevrediging en waaraan organisasies aandag moet skenk sluit in outonomie, gesag en beheer; deelname in besluitneming; verhouding met kollegas; salarisse en vergoeding en professionele effektiwiteit (Demichele, 1998:114). Jacobs en Roodt (2008:72) lig die positiewe korrelasie tussen organisasiekultuur, kennisdeling, organisasieverbintenis, organisasie-burgerskapsgedrag en werkstevredenheid uit.

3.3.2 Personeelomset

Morabe (2002:37) en Luthans (2005:215) definieer personeelomset as die permanente onttrekking van 'n werker uit die organisasie. Xaba (2003:288) stel dat daar volgens die Institute of Management (1999) en Special Reports (1999) drie faktore is wat personeelomset beïnvloed, naamlik demografiese faktore (ouderdom, geslag, kwalifikasies, ampsbekleding, inkomstevlak, besturende en nie-besturende posisies), beheerbare faktore (betaling, aard van die werk, toesighouding, organisasieverbintenis, verdelings- en prosedurele billikheid) en onbeheerbare faktore (alternatiewe werkseleentehede, tussen werke rondspring). Die voorneme om van werk te verander is 'n goeie voorspeller van die werklike optrede en uiteindelijke bedanking en die voorneme van uittrede is moontlik een van die belangrikste voorafgaande individuele-vlak voorspellers van personeelomset besluite (Jacobs & Roodt, 2008:65; Fox & Fallon, 2003:3; Shields & Ward, 2001:692). Personeelomset-voorneme word beskou as 'n verstandelike besluit tussen die individu se houding ten opsigte van die werk en sy/haar daaropvolgende gedrag om te bly of weg te gaan (Sager *et al.*, 1998:255). Die gedrag rondom personeelomset hou verband met komponente wat houding, besluitneming en gedrag insluit (Martin & Roodt, 2008:25). Die besluit om uit diens te tree begin hoofsaaklik by die werksontevredenheid en die gedagte aan uittrede, gevolg deur die voorneme en deur op die uitkyk te wees vir ander alternatiewe werkseleentehede. Opsies word hierna geëvalueer en die beste alternatief word gekies (Lee, 2000:52,140). Verskeie studies lig die verband uit rondom organisasieverbintenis, werksbevrediging en personeelomset: hoe meer die werksbevrediging is wat beleef word, hoe hoër behoort die organisasieverbintenis te wees, en hoe minder behoort die personeelomset-voorneme wees (Martin & Roodt, 2008:25; Meyer *et al.*, 2002:38). Martin en Roodt (2008:28) stel dat organisasieverbintenis nie 'n sterker korrelasie as werksbevrediging toon ten opsigte van personeelomset nie, en dat onttrekking verband hou met die afkeur in die werk self, eerder as in die organisasie. Xaba (2003:288-289) verwys na Shaw (1999) en lig die volgende aspekte rondom personeelomset uit:

1. Personeelomset kan selde toegeskryf word aan een enkele aspek of gebeurtenis wat maklik herstelbaar is, en daarom vereis die oplossing organisasieverbintenis en fokus;
2. Uitvoerende aanspreeklikheid en verantwoordelikheid is krities;
3. 'n Suksesvolle strategie vir die behoud van personeel behoort geïmplimenteer te word nadat die oorsake van personeelomset en redes vir behoud van personeel bepaal is;
4. Daar is nie vinnige oplossings om personeelomset te verminder nie;
5. Voortdurende fokus en meting van oorsake tot personeelomset/-behoud is noodsaaklik om personeelomset laag te hou. Salazar (2000:2) en Lee (2000:2) stel dat hoë personeelomset en werksontevredenheid die werksverrigting en moraal van werknemers wat by die organisasie agterbly beïnvloed, veral in die gevalle waar werknemers oorwerk is. Dit beïnvloed weer indirek die diens wat aan kliënte gebied word. Jacobs en Roodt (2008:63) beveel aan dat werkgewers aandag moet skenk aan intervensies en om die organisasiekultuur gunstiger te maak om sodoende personeel te behou. Meer aandag moet aan direkte en indirekte invloede van die veranderlikes rondom die voorneme om die organisasie te verlaat geskenk word, eerder as die werklike optrede van wanneer iemand die organisasie verlaat (Lambert *et al.*, 2001:236). Petkoon en Roodt (2004:46) meen dat Suid-Afrika se ekonomiese sukses positief of negatief geïmpak sal word deur individuele besighede en industrieë se vermoë om hulle organisasiekultuur aan te pas om by die globale uitdagings (waarvan een is om personeel te behou). Navorsing van Ravichandran (2005:20) verwys na die Employment Policy Foundation (2004) wat bevind het dat personeelomset die hoogste was in die vryetyd en gasvryheidsbedryf (46.4%) in die 12 maande tot einde Augustus 2004, terwyl hoë personeelomset en afwesigheid as probleme beskryf word in die aanstelling van studente. Personeelomset hou ook koste implikasies in vir 'n organisasie in terme van verlaagde produktiwiteit, sowel as die vervanging van werknemers en word bepaal deur die hoeveelheid opleiding wat die werknemer by die organisasie ontvang het, asook sy/haar vlak van werksverrigting (Anderson, 2000:25). Die verlies van werknemers met 'n hoë vlak van werksverrigting impliseer gevolglik ook 'n verlies in toekomstige leierskapsposisies (Anderson, 2000:26).

3.3.3 Organisasieverbinten

Organisasieverbinten kan beskou word as die kognitiewe ingesteldheid teenoor 'n spesifieke fokus sover as wat hierdie fokus die potensiaal het om behoeftes te bevredig, waardes te erken en doelwitte te bereik (Roodt, 2004:85). Mowday (1999:389) sowel as Jacobs en Roodt (2008:66) beskryf organisasieverbinten as die verbinten wat gevorm is tussen die werknemer en die organisasie. Dit behels die mate waarin die individu die waardes en doelwitte van die organisasie aanvaar en sy/haar rol in die organisasie evalueer in terme van sy/haar bydrae tot hierdie waardes en doelwitte (DeCotiis & Summers, 1987:448; Lee, 2000:50). DeConinck en Stilwell (2004:229) stel dat die meeste studies fokus op werksbevrediging en organisasieverbinten en die noue verband wat die twee komponente met personeelomset het. Organisasieverbinten is van groot belang in die oorlewing en sukses van 'n organisasie (Anderson, 2000:135). Daar is 'n verband tussen kwalifikasie en organisasieverbinten. Martin en Roodt (2008:29) stel in die verband dat hoe hoër die kwalifikasie van die werknemer, hoe laer is die vlakke van verbinten tot die organisasie en skryf die voorkoms toe daaraan dat 'n hoër akademiese kwalifikasie oorloop in meer potensiële werksgeleenthede. Lee (2000:49) verwys na Porter *et al.*, (1974) wat drie faktore identifiseer wat verband hou met organisasieverbinten, naamlik:

1. 'n sterk oortuiging en vertroue in die organisasie se doelwitte en waardes,
2. 'n bereidheid om moeite met die organisasie te doen,
3. en 'n sterk begeerte om deel van die organisasie te bly.

Organisasieverbinten verskil van werksbevrediging in die opsig dat organisasieverbinten fokus op die gehegtheid aan die organisasie wat die werk voorsien, terwyl werksbevrediging fokus op die spesifieke omgewing waarin die taak deur die werknemer uitgevoer moet word (Lee, 2000:50). Organisasieverbinten word verkry deurdat die werknemer en organisasie met drie psigologiese bande saamgebind word, naamlik: *inskiklikheid* (werknemer neem sekere houdings en gedrag aan om vergoeding of voordele daaruit te verkry), *identifiseer* (werknemer aanvaar invloede om sodoende 'n bevredigende verhouding met die organisasie te behou) en *internaliseer* (die motief van houdings en gedrag stem ooreen met die werknemer se waardes) (Lee, 2000:51). Volgens Anderson (2000:28) sal werknemers wat 'n organisasie verlaat, vooraf 'n duidelike afname in organisasieverbinten toon. Anderson (2000:32,37) stel dat die mate waarin die werknemers beleef dat die organisasie vir hulle omgee en na hulle belange omsien, belangrik is in die vorming van die werknemer se organisasieverbinten dat werksbevrediging, tesame met ouderdom en deelnemende besluitneming, die organisasieverbinten voorspel. Martin en Roodt (2008:28) bevestig

Anderson (2000) se bevinding deur te stel dat die werknemer se verbintenis by die organisasie toeneem soos wat ouderdom toeneem. Die aspek rondom ouderdom word later aan bespreek.

3.3.4 Werkseienskappe

Werkseienskappe behels die aard, kenmerke en karaktertrekke en die konteks van die werk self (Lee, 2000:47). Lee (2000:47) beklemtoon verder die vyf werkseienskappe wat op enige beroep toegepas kan word: naamlik taakverskeidenheid, taakidentifisering, taakbetekenisvolheid (hierdie drie getuig van 'n betekenisvolle werkservaring), outonomie, (verteenwoordig 'n gevoel van verantwoordelikheid) en terugvoer (lei tot kennis oor resultate van wat gebied is). Hierdie vyf eienskappe dra by tot werksbevrediging en motivering. Aansluitend hierby stel Salazar (2000:13) dat bemagtiging van werknemers ook as een van die werkseienskappe beskou kan word. Hy meen dat hierdie bemagtiging as metode dien om werksverrigting en produktiwiteit te verhoog, terwyl bestuurders in die proses aangemoedig word om outoriteit rondom besluitneming te deel of te deligeer. Die gevolg hiervan behoort hoër produktiwiteit, verhoogde werksbevrediging en verlaagde personeelomset te wees.

3.3.5 Organisasie-burgerskapsgedrag

Organisasie-burgerskapsgedrag word as willekeurig beskou en gedefinieer as 'n individuele optrede/gedrag wat vrywillig van aard is en nie deel uitmaak van die voorgeskrewe werksvereistes nie (Jacobs & Roodt, 2008:66; Ravichandran, 2005:5). Gevolglik word dit ook nie erken as deel van die formele vergoedingsstelsel nie, maar bevorder steeds die effektiewe funksionering van die organisasie. Volgens Ravichandran (2005:2) is dit organisasie-burgerskapsgedrag, tesame met werknemersbemagtigingsfaktore wat personeelomset voorspel. Vorige navorsing fokus hoofsaaklik op vier kategorieë wat die eienskappe van die werknemer, taakeienskappe, organisasie-eienskappe en leierskapsgedrag insluit ten opsigte van organisasie-burgerskapsgedrag (Ravichandran, 2005:17). Organisasie-burgerskapsgedrag in die organisasie hou voordele in vir die organisasie in die algemeen, terwyl organisasie-burgerskapsgedrag van die individu onmiddellike voordele vir die individu inhou en indirek bydra tot die organisasie (Ravichandran, 2005:2). Ravichandran (2005:6) en Evans (2001:25) stel sewe dimensies van organisasie-burgerskapsgedrag as volg: helpende gedrag; sportmanskap; organisasieoeljaliteit; organisasietoegewings; individuele toegewings; burgerlikheid en selfontwikkeling. Veral ten opsigte van selfontwikkeling stel Evans (2001:28) dat die

organisasie ontwikkel wanneer die individu daarna streef om homself/haarself te ontwikkel. Evans (2001:30) stel verder dat rolpersepsies verband hou met organisasie-burgerskapsgedrag, waar roldubbelsinnigheid en rolkonflik in noue verhouding met bevrediging staan en bevrediging weer in noue verhouding met organisasie-burgerskapsgedrag staan. Bevrediging is dus die tussenganger van roldubbelsinnigheid, rolkonflik en organisasie-burgerskapsgedrag. Ravichandran (2005:7-9, 13-14) meld dat organisasie-burgerskapsgedrag verband hou met die sosiale wisselwerkingsteorie, die norm van wisselwerking, die gelykheidsteorie, sosiale leerteorie en leierskap. Ravichandran (2005:7-9, 13-14) verwys verder na Organ (1990) wat stel dat werknemers meer geneig sal wees om organisasie-burgerskapsgedrag te toon indien hulle in sosiale wisselwerking met die organisasie is.

3.3.6 Organisasiekultuur

Organisasiekultuur verwys na waardes, norme, oortuigings en gedragsspatrone wat die kern identiteit van die organisasie uitmaak, en help om die werknemer se gedrag te vorm (Jacobs & Roodt, 2008:63; Edington *et al.*, 2004:155; Erwee *et al.*, 2001:7). Een van die kritieke faktore in 'n organisasiekultuur is nie die skep van 'n diens nie, maar die toegewydheid aan die ideologie van die organisasie en die fokus op die waardes wat die werk van die organisasie beïnvloed (Edington *et al.*, 2004:155-156). Organisasiekultuur beïnvloed beide afwesigheid en werksverrigting (Arsenault & Dolan, 1983:227).

Volgens Wicks en Bradshaw (1999:372) is daar nie een tipe organisasiekultuur wat gepas is vir alle organisasies nie, omdat dit verander kan word en deur spesifieke reëls (histories, kultureel of deur geslag) verteenwoordig word. Die organisasiekultuur toon om 'n rasionele, taakgeoriënteerde en analitiese omgewing te wees wat tans heers, terwyl daar eerder behoefte na 'n goed geballanseerde, talentvolle, inspirerende en hoogs geïntegreerde omgewing is (Wicks & Bradshaw, 1999:377). Jacobs en Roodt (2008:63-65) tesame met Van der Post *et al.* (1997:147-148) meen daar is sekere dimensies wat geïdentifiseer kan word wat gedrag vorm en eindelik ook as die organisasiekultuur beskou kan word, naamlik: konflikhantering, kultuurbestuur, kliëntoriëntering, geaardheid teenoor verandering, werknemersdeelname, duidelike doelwitte, menslike hulpbron oriëntering, identifisering met die organisasie, lokus van outoriteit, bestuurstyle, organisasiefokus, organisasie-integrasie, werksverrigtingoriëntasie, vergoedingsoriëntering en taakstrukture. Organisasiekultuur dra by tot die sukses van die organisasie en uitkomst (Jacobs & Roodt, 2008:73; Martins & Martins, 2002:58; Coile, 2001:226)

3.3.7 Organisasiereregverdigheid

Dit behels die werknemer se persepsie rondom wat die organisasie as regverdige behandeling beskou (Lee, 2000:15). Organisasiereregverdigheid fokus op die individu of groep se persepsie rondom gelyke of ongelyke behandeling in die werksplek en sluit in hulpbronverdeling, beleide en gedragsreaksie (Evans, 2001:11). Twee tipes regverdigheid word uitgelig, naamlik: 1. verspreide regverdigheid wat beskou word as die (voorsiene) waargenome regverdigheid van die uitkomst wat 'n werknemer beleef vanuit die organisasie (Lee, 2000:15), veral ten opsigte van die beleid, interaksies en besluite van die organisasie (Evans, 2001:9). 2. Prosedurele regverdigheid word beskou as die waargenome regverdigheid van die beleid en prosedures wat die organisasie gebruik om die besluit te maak (hoe is die besluit geneem) (Greenberg, 1990:402). Lee (2000:19) stel dat opinies van waargenome regverdigheid gevorm word rondom 'n gebeurtenis wat iemand bevoordeel of benadeel, gevolglik deur 'n vergelyking met vorige situasies en die besluit of die aksie regverdig was. Volgens Lee (2000:21,23) stel die gelykheidsteorie dat individue tevrede sal wees indien die verhouding van hulle eie insette teenoor uitsette gelyk is aan die verhouding van die insette teenoor uitsette van ander. Hierdie houding van individue word volgens Lee (2000:23,24) ingeneem op grond van wat hulle beskou as hulle verdienste deur gebruik te maak van drie verspreide regverdigheidsreëls, naamlik: bydraende reël, gelykheidsreël en behoeftereël. Lee (2000:24) stel verder dat individue verskillende reëls op verskillende tye aanhang: waar die gelykheidsreël stel dat almal ewe veel moet ontvang, ongeag van insette of bydraes, stel die behoeftereël dat individue met groter behoeftes hoër uitkomst moet ontvang.

Evans (2001:1) stel dat daar feitlik geen navorsing gedoen is rondom die invloed van prosedurele regverdigheid op organisasie-burgerskapsgedrag van persone wat werksaam is in parke, rekreasie of vryetydsdienste nie. Evans (2001:11) verwys na verskeie navorsers (Moorman *et al.*, 1998; Organ & Ryan, 1995; Konovsky & Cropanzano, 1991) wat stel dat die belewenis van die werknemer se prosedurele regverdigheid 'n invloed het op organisasie-burgerskapsgedrag.

3.3.8 Lokus van kontrole

Persone met 'n interne lokus van kontrole evalueer omstandighede op grond van hulle eie aksies, dat die uitkomst van hulle optrede toegeskryf kan word aan hulle persoonlike vermoë en dat harde werk tot positiewe resultate lei. Persone met 'n eksterne lokus van kontrole glo dat hulle optredes nie verband hou met die uitkomst wat verkry word nie en dat die resultate van hulle aksies toegeskryf kan word aan faktore wat buite hulle persoonlike beheer is. Sulke persone evalueer omstandighede deur bestuur, kollegas of gebeure buite

hulle beheer te evalueer of te blameer (Carrim *et al.*, 2006:69; Afolabi, 2005:103; Martin *et al.*, 2005:142;). Vanuit die studie van Pretorius en Rothmann (2001:26) dui resultate dat interne lokus van kontrole verband hou met werksbevreëdiging, terwyl eksterne lokus van kontrole verband hou met werksontevredenheid. Hierdie ontevredenheid kom veral na vore tydens hoë werkstres (Carrim *et al.*, 2006:75; Näswall *et al.*, 2005:43). Die studie dui verder daarop dat persone met 'n eksterne lokus van kontrole wel 'n mate van werksbevreëdiging beleef, behalwe ten opsigte van aspekte wat verband hou met geleenthede om persoonlike vermoëns uit te leef, erkenning te ontvang of in taakverskeidenheid/-afwisseling. Carrim *et al.* (2006:69) stel dat persone met 'n interne lokus van kontrole gelukkiger en meer betrokke is in hulle werk. Hulle is meer in beheer van sekere areas binne hulle werk, soos werksvloei, werksomstandighede, verhoudings met bestuur en kollegas, doelstellings, werkskedules, organisasiebeleid, taakuitvoerings, bewerking van prosedures en werkstukke en bly tevrede met hulle werk selfs in werksareas waar hulle nie in beheer is nie (Carrim *et al.*, 2006:70). Verder is persone met interne lokus van kontrole ook in staat om konstruktief met die hoeveelheid beheer wat hulle voel hulle het, te kan werk binne die organisasie (Carrim *et al.*, 2006:74). Hierteenoor het persone met 'n eksterne lokus van kontrole nie die vermoë om werksdruk, onsekerheid of uitdagings wat geassosieer word met hoë eise in die werksomgewings te hanteer nie (Carrim *et al.*, 2006:70) en dat persone met 'n eksterne lokus van kontrole meer geneig is om werksontevredenheid te beleef in tye wanneer werkspanning hoog is (Afolabi, 2005:104).

3.3.9 Werkspanning

Spanning speel 'n rol ten opsigte van organisasie-effektiwiteit deurdat dit lei tot lae effektiwiteit van die werknemer se werksverrigting, ontrekking of wat gedrag soos afwesigheid en personeelomset tot gevolg het (Arsenault & Dolan, 1983:227). Werksverrigting word beïnvloed deur twee faktore, naamlik: 1. Werksinhoud (risiko besluite, fisiese risiko, werksdeelname, werksverantwoordelikhede, hoeveelheid werkslading, moeilikheidsgraad van opdragte). 2. Werksverband (beperking van gedrag, vaardigheidsontwikkeling, werksonsekerheid, onbestendige werkslading, betalingsverskille, druk a.g.v. taalverskille en rolkonflik). Hierdie twee faktore dra in gelyke hoeveelheid by tot afwesigheid by die werk (Arsenault & Dolan, 1983:235).

3.3.10 Geslag

As gevolg van die geslagsverskille binne die organisasie is dit belangrik om die verskillende waardes wat mans en vrouens huldig, in ag te neem (Wicks & Bradshaw, 1999:374-375).

Sommige organisasies hanteer beide geslagte as gelyk, terwyl ander die manlike geslag bevoordeel omdat mans die groter deel van 'n organisasie verteenwoordig en vrouens in die meeste organisasies onderhewig is aan die manlike geslag se ervarings, waardes en oortuigings (Wicks & Bradshaw, 1999:373). Organisasiekultuur ten opsigte van geslag het implikasies op beide individuele- en organisasatoriese vlak. Wicks en Bradshaw (1999:377-378) verduidelik die implikasies as volg: op individuele vlak word verskillende gedrag tussen mans en vrouens onderskei, wat meestal stereotipering versterk. Binne organisasies word anti-diskriminasie ten opsigte van geslag nie effektief hanteer nie en dit loop uit op die ongelyke geleentheid vir beide geslagte om te presteer.

Vanuit Martin en Roodt (2008:25) is dit duidelik dat die literatuur verskillende standpunte inneem rondom watter geslag meer geneig is tot organisasieverbintenis en selfs of geslag enigsins 'n rol speel ten opsigte van verbintenis by die werk. Hoewel daar verskeie literatuurstudies is wat aandui dat geen noemenswaardige verskil tussen mans en dames bestaan ten opsigte van personeelomset nie (Lambert *et al.*, 2001:245), is daar tog studies wat daarop dui dat vrouens hoër neigings tot personeelomset toon. Personeelomset hou weer verband met lokus van kontrole. Ten opsigte van interne en eksterne lokus van kontrole se verband met geslag, toon die literatuur kontrasterende resultate: sommige studies dui dat vrouens meer ekstern georiënteerd is as mans, terwyl ander studies geen verskil ten opsigte van geslag toon nie (Carrim *et al.*, 2006:70). Anderson (2000:29) stel dat geslag in baie gevalle 'n rol speel in personeelomset en dat daar 'n wanpersepsies gevorm is rondom vrouens wat slegs by 'n organisasie werkzaam sal wees totdat sy 'n gesin het om na om te sien. Vrouens is meer geneig tot organisasieverbintenis as mans (Anderson, 2000:37), maar toon laer vlakke van werksbevreëdiging (Martin & Roodt, 2008:35; Roman Brigantti, 2004:18). Die werksbevreëdiging van vrouens word geaffekteer deur faktore soos min betaling, onbevreëdigende werksomstandighede, tekort aan hulpbronne en te hoë verwagtinge (Roman Brigantti, 2004:20). Evans (2001:38) meld dat op grond van beroeps- en demografiese verskilte, die individue in rekreasie, parke en vryetydsbedryf gelykheid op 'n ander wyse ten opsigte van prosedurele regverdigheid beleef: vrouens in rekreasie, parke en vryetydsbedryf neem minder gelykheid waar (spesifiek ten opsigte van die organisasiebeleid) as mans. Volgens Carrim *et al.* (2006:75) is persone met tersiêre kwalifikasies meer geneig tot werksontevredenheid as persone met sekondêre kwalifikasies omdat eersgenoemde meer verwag ten opsigte van vergoeding en werksomstandighede en vrouens met verdere kwalifikasies is meer geneig om werksbevreëdiging te beleef as mans.

3.3.11 Kulturele verskil

Salazar (2000:4) is van opinie dat daar konstante bewyse is van 'n verskil tussen blankes en nie-blankes ten opsigte van werkverbandhoudende gesindhede en dat nie-blankes oor die algemeen in alle areas van hulle werk minder werksbevrediging ervaar. Nie-blankes neig om hoër vlakke van verbintenis tot die werk te toon as blankes (Martin & Roodt, 2008:25). Blanke mans en nie-blanke vrouens blyk meer negatief te wees ten opsigte van voornemens tot personeelomset as wat nie-blanke mans en blanke vrouens toon (Martin & Roodt, 2008:29). Vir nie-blankes is 'n werk met die doel van voorsiening van behoeftes, betaling en werksekuriteit van meer waarde. Blanke werkers beskou die doel van hulle werk as vaardigheidsontwikkeling en wil hê dat dit binne hulle belangstellingsveld moet voorkom (Salazar, 2000:11). Kulturele verskille word deur Martin en Roodt (2008:25) as 'n swak maatstaf bestempel ten opsigte van die voorspelling van personeelomset.

3.3.12 Ouderdom en jare diens

Jacobs (2005:20) is van opinie dat hoe jonger die werknemer is wanneer hy/sy in diens geneem word, hoe hoër is die geneigdheid tot die voorneme van personeelomset. Martin en Roodt (2008:35) sluit hierby aan deur te stel dat die individu se werksbevrediging toeneem soos wat ouderdom en ervaring toeneem. Oshagbemi (2000:213) meen dat individue wat langer by 'n organisasie werksaam is meer geneig is om werksbevrediging te beleef. 'n Werknemer wat ouer is, is nie noodwendig beter gekwalifiseerd nie, maar is wel meer geneig om toegewyd te wees tot die organisasie en beskou meestal die werk as 'n belegging, en is daarom meer geneig om langer by die organisasie aan te bly (Martin & Roodt, 2008:29). Martin en Roodt (2008:25,35) stel dat literatuur gedurig kontrasteer rondom die verband tussen ouderdom en werksbevrediging: Ingersoll (2002:84) dui op 'n verwantskap tussen ouerdom en werksbevrediging en dat organisasieverbintenis toeneem hoe langer die individu werksaam is by die organisasie. Martin en Roodt (2008:25,35) dui verder op die kontrasterende literatuur tussen Oswald (2002) wat aanvoer dat werksbevrediging afneem soos wat ouderdom toeneem (stel dit voor met J-vormige verhouding) teenoor Ma *et al.* (2003) wat geen verhouding tussen ouderdom en werksbevrediging aanteken nie. Clark *et al.* (1996:57) en Jacobs (2005:20) stel die verhouding tussen ouderdom en voorneme om te bedank as 'n U-vormige verhouding voor: voornemens om te bedank neem toe soos wat ampsbekleding toeneem en neem dan af sodra 'n piek (ses tot tien jaar) bereik is. Die verskynsel word moontlik toegeskryf daaraan dat nuwe werknemers steeds die nuwigheid rondom die werk beleef en naïef is oor die organisasie as 'n geheel, terwyl die wat al vir 'n langer tydperk by die organisasie werk al baie meer ervaar is, geheg is aan die organisasie

en die diens wat deur hulle gelewer word. Hierteenoor voel werknemers in die ses tot tien jaar kategorie dat hulle genoeg ervaring by die organisasie opgedoen het en 'n behoefte het aan verandering. Literatuur toon kontrasterende resultate rondom ouderdom en personeelomset, waar sommige studies dui op 'n positiewe korrelasie (Martin & Roodt, 2006:25) en ander studies weer op 'n negatiewe korrelasie (Chiu & Francesco, 2003:9). Anderson (2000:37) meen dat ouderdom en ampsbekleding 'n positiewe korrelasie met organisasieverbintenis toon en meld verder dat diegene wat beter kwalifikasies het, toon om meer geneig te wees tot personeelomset. Hy skryf dit daaraan toe dat die werk nie aan hulle verwagtinge voldoen nie, hulle meer werksgeleenthede en opsies elders gebied word en dat hulle hulle tot 'n tipe bedryf eerder as 'n spesifieke organisasie verbind.

3.3.13 Samevatting

Algemene navorsing binne die studieveld van Rekreasiekunde, tesame met die agtergrond en profiel van die buiteluginstrukteur binne die rekreasiebedryf is in hierdie literatuuroorsig verken en bespreek, met spesifieke fokus rondom die werksomgewing as geheel.

Die data-insameling en bespreking, sowel as aanhalings word vervolgens saam met literatuurkontrolle en die resultate van die navorsing weergegee.

3.4 DIE ONDERHOUDSKEDULE

'n Verskeidenheid databasisse is geraadpleeg (Academic Research Premier, ERIC, Google.com, EBSCO, Internet, SCIENCEdirect, Social Science Index, PsycINFO, die databasis van voltooide proefskrifte en verhandelinge, Repertorium van Suid-Afrikaanse Tydskrifte) waarna die onderhoudskedule uit die literatuur opgestel is. Die onderhoudskedule wat vir data-insameling gebruik is fokus indirek op die belewenis van die buiteluginstrukteur ten opsigte van drie komponente, naamlik: werksbevrediging, werksontevredenheid en personeelomset. Vir die doeleindes van die studie is die volgende vrae geïdentifiseer:

1.	Vertel in die breë algemeen hoe dit gebeur het dat jy tans permanent as buiteluginstrukteur in die avontuurbedryf staan en by die spesifieke organisasie opgeëindig het?
1.1.	Sou jy sê dat buiteluginstrukteurswerk binne jou belangstellingsveld is?
1.2.	Hoe stem jou waardes ooreen met die waardes van die organisasie?
2.	Hoe beleef jy tans jou werk ?
2.1	Wat binne jou werk beleef jy as 1. Positief? 2. Negatief?
3.	Wat sal veroorsaak dat jy besluit om weg te gaan vanaf die betrokke organisasie of moontlik heeltemal uit die bedryf?

3.5 RESULTATE

Die resultate vanuit die onderhoude word vervolgens in hooftemas en sub-temas weergegee (sien Figuur 3.2). Die buiteluginstrukteurs se belewenis word onder elke tema en sub-tema bespreek deur indirek te verwys na die drie komponente, naamlik: werksbevrediging, werksontevredenheid en personeelomset, soos van toepassing in die belewenis van die buiteluginstrukteurs.

3.5.1

BELANGSTELLINGSVELD

Byna al die betrokke buiteluginstrukteurs het vooraf die eienaar van die organisasie waar hy/sy permanent werksaam is, vanuit 'n vriendskaps- of familiebasis geken of leer ken deur vorige vryskutwerk. Hierdie buiteluginstrukteurs is later deur die bestuur genader om permanent by die organisasie werksaam te wees: ***“ek het hier 'gefreelance' vir so jaar en 'n half amper twee jaar. Die eienaar het my genader en gesê hy hou van die diens wat ek verskaf, hy sal graag 'n permanente aanstelling wil maak.”***, ***“...die 'opportunity' wat***

hulle vir my gegee het , het op die regte tyd gekom". Die meerderheid van die buiteluginstrukteurs se belangstellingsveld was binne die Rekreasiebedryf. Verskeie buiteluginstrukteurs het Rekreasie en Menslike Bewegingskunde of Rekreasie en Toerismebeheer studeer (hoewel enkele buiteluginstrukteurs voel dat hulle oningelig was oor wat die Rekreasierigting presies behels). Navorsing vanuit laasgenoemde studierigting toon dat belangstelling 'n groot faktor rondom werksbevreëdiging binne die rigting is (Hing, 1997:247). Volgens Hing (1997:248) is mense gewillig om in die toerismebedryf werksaam te wees, omdat dit die faktore rondom hulle gekose beroepsveld reflekteer: hulle is tevrede met oortyd en vakansiebetaling omdat hulle steeds binne hulle werkbuigbaarheid beleef, hulle belangstelling of stokperdjie beoefen en hulle terselfdertyd betaling ontvang. Die hoofokus van die buiteluginstrukteurs in wie se belangstellingsveld die Rekreasiebedryf val is opvoeding, om met mense te kan werk, kinders se lewens op 'n positiewe wyse te verander, ondervinding op te doen, sy/haar passie uit te leef in die natuur, en 'n Christelike grondslag te vestig.

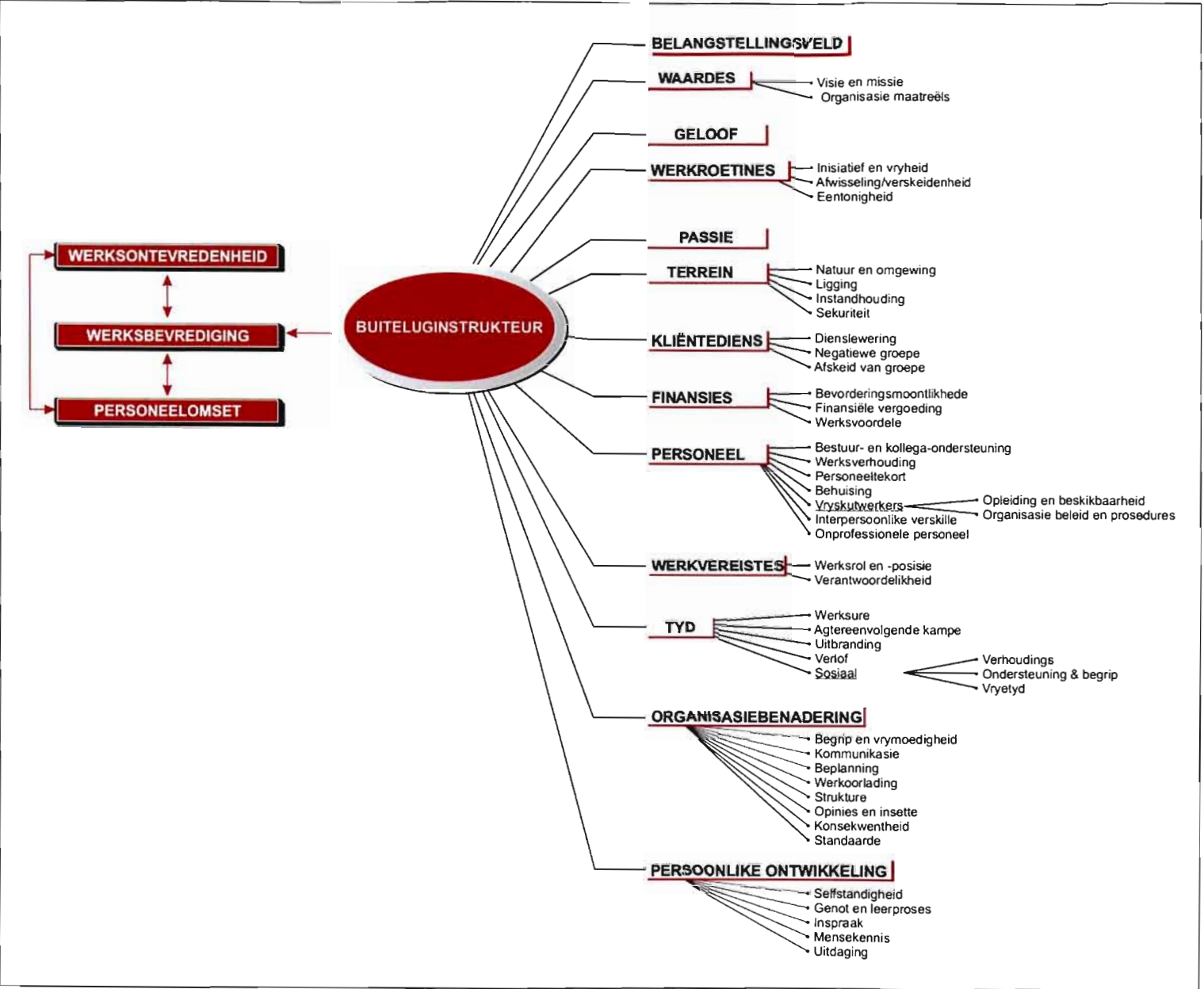
Die omgewing speel 'n belangrike rol binne die belangstelling van die buiteluginstrukteur: ***"...ek's nie 'n persoon wat in 'n kantoor kan sit nie; ek moet buite wees"***. Baie van die buiteluginstrukteurs het 'n oorheersende sportfokus wat hy/sy graag wil kombineer met Rekreasiekunde. Xaba (2003:228) verwys na Krumbolt se sosiale leerteorie wat stel dat faktore soos genetiese talente en spesiale vermoëns; omgewingstoestande en -gebeure; leerervaringe en taakbenaderingsvaardighede as verduidelikings beskou kan word wat daartoe lei dat individue regdeur hulle lewens van beroep verander. Salazar (2000:10) meen dat individue met diverse belangstellings binne die werkverbandhoudende areas geneig is om meer tevrede in hulle werk te wees. Salazar (2000:10) sluit hierby aan deur te stel dat 'n werk 'n stimulus sal wees indien die individu daarin belangstel.

Die buiteluginstrukteurs in wie se belangstelling die Rekrasiebedryf egter nie val nie meen ***"...dis nie spesifiek waarvoor ek aangelê is nie"***. Hy/sy ook nie die behoefte het om verder in die gebied as 'n buiteluginstrukteur te ontwikkel nie. Hulle beskou dit as 'n geleentheid om 'n kwalifikasie te kry en kennis op te doen. Hoewel hulle dit geniet is dit nie genoeg motivering om binne die bedryf of by die organisasie aan te bly nie. Die werk word beskou as ***"...'n eerste stappie om met kinders te werk en dit was maar 'n geleentheid vir 'n werk wat vir my oopgegaan het...en ek bedoel...soos 'n 'steppingstone'...hoekom nie?"***. Die personeelomset van hierdie aangestelde buiteluginstrukteurs behoort dus hoog te wees omdat hulle die werk sal aanhou doen tot 'n beter geleentheid hom voordoen in dit waarin hulle belangstel of voor aangelê is: ***"Ek wil skool gee, dis die enigste rede hoekom ek weggaan...hierdie was soos 'n 'steppingstone' gewees"***. Daar toon 'n noue verband te wees tussen onderwys en die Rekreasiebedryf: in die geval van hierdie studie

kom verskeie buitelinstrukteurs wat in die Rekreasiebedryf staan, vanuit 'n onderwys agtergrond, of omgekeerd. Daar was egter enkele buitelinstrukteurs wat eers in 'n ander rigting werksaam was. Hierdie buitelinstrukteurs was onderskeidelik in die loodgieterbedryf, skoonheidsbedryf of sportafrigting.

Samevatting:

Die meerderheid buitelinstrukteurs is binne die avontuurbedryf omrede dit binne hulle belangstellingsveld is. Hulle kan hulle stokperdjies binne die werksomgewing beoefen, wat toon om 'n positiewe bydrae tot hulle werksbevrediging te lewer. Hierdie belewenis stem ooreen met die literatuur van Salazar (2000:10) wat meen dat belangstellingsveld en werksbevrediging verband hou met mekaar. Buitelinstrukteurs wie nie noodwendig belangstel in die bedryf nie, maar slegs in die beroep staan as gevolg van die geleentheid, se werksbevrediging toon om laer te wees en hulle sal dus makliker uit die bedryf tree indien 'n ander geleentheid hom sou voordo.



FIGUUR 3.2: Hooftemas en sub-temas soos geïdentifiseer deur ondersoekgroep

3.5.2

WAARDES

Waardes, norme, gewoontes, tesame met houdings en aannames word gebruik om organisasiekultuur te definieer. Hierdie aspekte lei tot bepaalde gedrag en denke van individue binne 'n organisasie, asook patrone en oortuigings wat geleer en herproduseer word deur individue binne die organisasie (Wicks & Bradshaw, 1999:372). Coile (2001:226) stel dat lae personeelomset 'n positiewe organisasiekultuur toon. Hierdie organisasiekultuur word gekenmerk aan 'n sterk missie, bemagtiging van bestuur, deelnemende bestuur, kliëntefokus, vergoedingsisteme, sigbare en toeganklike bestuur en ondersteunende opvoeding. Tesame hiermee meen Sadri en Lees (2002:11) dat die organisasiekultuur nie die enigste bepaler van 'n besigheid se sukses of mislukking voorstel nie, maar dat dit tog 'n kompeterende voordeel het in die behoud van kwaliteit personeel. Lee (2000:27) stel dat persepsies rondom eerlikheid en etiese aspekte soos beleefdheid en respek vir persoonlike regte van die belangrikste bepalers is rondom die belewenis van regverdigheid deur individue. Ravichandran (2005:12) meen egter dat individue hulle gedrag, houdings en optredes ook aanpas by die sosiale konteks waarin hulle hulleself bevind. Verder word die konteks ook bepaal deur bestuurders en kollegas en gevolglik dra advies, opinies en informasie wat tussen kollegas en bestuur gedeel word, by tot die werknemer se gedrag, waardes en houdings. Buiteluginstrukteurs verwys in die geval van hierdie studie spesifiek na waardes in die konteks van die visie en missie van die organisasie en die organisasiemaatreëls. Deur die werknemers en hulle waardepersepsies te ondersoek, kan bestuur 'n werksomgewings skep met hoë vlakke van werksbevrediging (Salazar, 2000:11). Werksbevrediging word in 'n groot mate bepaal deur die organisasie se vermoë om behoeftes, waardes en verwagtinge te bevredig (Demichele, 1998:7). Vir die doeleindes van die bespreking word daar na die volgende konsepte verwys:

- Visie en missie
- Organisasiemaatreëls

3.5.2.1



Buiteluginstrukteurs heg groot waarde aan die visie en missie van die organisasie. Buiteluginstrukteurs se persoonlike visie en missie stem oor die algemeen ooreen met die van die betrokke organisasie waar hy/sy werksaam is **“...fokus op die opbou van die self, om stelselmatig dit terug te sit wat die wêreld kom steel het in terme van waardes, normes en selfbeeld”...., “...dit waarvoor ek as mens staan, pas absoluut in by die organisasie”**. Een van die groot rolspelers van werksbevrediging ten opsigte van die organisasie se visie en missie is dat die buiteluginstrukteurs kan sê dat **“die waardes wat ek het pas by die werk en dis lekker om jou lewenswaardes by die werk te kan gebruik...dat jy dieselfde glo en die feit dat dit 'n Christelike kampterrein is”**.

As gevolg van die noodsaaklikheid om dieselfde visie en missie binne die organisasie te hê, voel buiteluginstrukteurs dat, ten spyte van waardes wat ooreenkom, kollegas nie noodwendig altyd die werkswaardes uitleef ten opsigte van die organisasie se visie en missie nie **“...fasiliteerders wat buite die visie en missie optree is 'n frustrasie; dit sluit eintlik aan by 'n 'incompetent' fasiliteerder; een wat regtig net 'games' kan aanbied, maar geen 'teaching ability' het nie”**. Verder geniet buiteluginstrukteurs dit om 'n groot visie met die organisasie te deel en om die regte fokus te behou, maar stel duidelik dat hulle sal weggaan by die betrokke organisasie indien hy/sy voel dat die visie en missie van die organisasie begin verskil met dié van die buiteluginstrukteur self, of beperk word deur die betrokke organisasie en daar nie meer eensgesindheid onder mekaar heers nie: **“...ek weet die toekoms hou nie presies dieselfde in, as in hierdie onderneming nie, so ek weet nie noodwendig of ek spesifiek op hierdie bedryf meer sal fokus nie... dit sal baie meer direkte en geestelike kampe wees...met meer die 'admin', koördinerings en beplanning”**. Buiteluginstrukteurs stel ook dat indien die organisasie se waardes, visie en missie nie ooreenstem met sy/haar geestelike oortuigings nie, dit as 'n rede sal dien hoekom hy/sy van die betrokke organisasie af sal weggaan: **“...sodra my visie of voorstelle hééltyd, hééltyd, hééltyd opsy geskuif word begin ek wonder...en mense 'question'...”**. Vanuit die noue verband wat reeds bespreek is tussen rekreasie en onderwys, stem bogenoemde ooreen met Xaba (2003:287) wat vanuit die organisasieverbintenisteorie stel dat onderwysers se vlak van toewyding bepaal word deur faktore soos hulle oortuiging en aanvaarding van die

skool se doelwitte en waardes, die gewilligheid om moeite te doen in belang van die skool en om kollegas te behou binne die organisasie. Xaba (2003:289) stel verder dat lae vlakke van toewyding binne die skoolopset die effektiwiteit van die skool beïnvloed en daartoe lei dat onderwysers minder suksesvol is of die bedryf verlaat. Hierdie ooreenkoms kan duidelik gesien word deur die optrede van die personeelomset van die buiteluginstrukteur ten opsigte van ooreenstemmende doelwitte en waardes van die organisasie.

Samevatting:

Buiteluginstrukteurs heg groot waarde aan die geestelike aspekte binne die werk. Indien die organisasie en die buiteluginstrukteurs dieselfde geloof beoefen en die organisasie se waardes, visie en missie daaruit bepaal word, blyk die buiteluginstrukteurs in die algemeen om werksbevrediging te beleef. Wanneer buiteluginstrukteurs egter voel dat hierdie aspekte bots, is daar verskille in die waardesisteme en is die buiteluginstrukteurs geneig om werksontevredenheid te beleef met intensies om uit die werk te tree.

3.5.2.2



Een van die buiteluginstrukteurs wat ook as bestuurder optree, beskou dit as 'n groot voorreg om self die waardes van die organisasie te kan bepaal, omdat hy in die bestuursposisie van die organisasie staan. 'n Ander buiteluginstrukteur wat stel dat hy nog nooit daaraan gedink het of sy waardes met dié van die organisasie ooreenstem nie, meen dat die meerderheid buiteluginstrukteurs se waardes ooreenstem met die maatreëls wat deur die organisasie gevolg word. Die meeste buiteluginstrukteurs voel dat die betrokke organisasie sterk beginsels in plek het, dat daar wedersydse respek, integriteit en konsekwenheid onder mekaar is en dat hierdie waardes ook weer in ander se lewens gebruik kan word. Verder voel buiteluginstrukteurs dat die bestuur op 'n eerbare wyse die onderskeie organisasies bestuur. Die wyse waarop opdragte of aktiwiteite uitgevoer word verskil wel tussen kollega, of tussen bestuur en werknemers/instrukteurs, maar die maatreëls binne die opdrag of aktiwiteit stem ooreen met die waardes van die buiteluginstrukteur: **“...waardes is dieselfde omdat dit 'n Christelike grondslag het, maar opinies gaan soms verskil... hier is dit**

soos 'n ongeskrewe wet wat almal aanvaar en wat ooreenstem, die toepassing verskil net soms”.

Verskeie buiteluginstrukteurs voel verder dat die maatreëls binne die organisasie daar is om hulle op te hef as persoon, veral ten opsigte van selfdissipline en dat die bestuur die organisasie, sowel as die buiteluginstrukteur se belange op die hart dra: **“Die bestuurder is verstaanbaar, hy gee jou 'n 'gap', maar as jy nonsens aanvang dan sê hy vir jou... Hy's soos 'n pa vir ons en hy hou ons waardes in plek”.**

Daar is egter enkele buiteluginstrukteurs wat nie heeltemal ten gunste van die maatreëls binne die organisasie is nie. Hoewel hulle waardes ooreenstem met die maatreëls, beleef hulle dat hulle soms in **“...’n werksituasie iets moet doen wat buite jou gemaksones is, of nie gemaklik voel om dit te doen nie, maar jy weet jy moet dit doen, want jy moet professioneel optree in die situasie en die besigheid of jy self sal daaronder lei as jy nie optree in die situasie nie... ek moet so ver buite my gemaksones gaan in die werk, dat ek nie meer 'satisfied' daarmee is om die werk te doen nie”.** Hierdie optrede tussen die organisasie en die buiteluginstrukteur vorm deel van die organisasiekultuur wat gevorm word en sluit aan by Wicks en Bradshaw (1999:372), wat meen dat die bestuur se persepsies rondom die waardes wat deur kollegas binne die organisasie weerspieël en deur die organisasie beloon word, beskou kan word as 'n reflektoring van onbewustelike gedagtes en gevoelens, wat deel vorm van die bron van hierdie waardes en uiteindelik die organisasiekultuur verteenwoordig.

Samevatting:

Hoewel enkele buiteluginstrukteurs maatreëls as negatief beleef, is die meerderheid buiteluginstrukteurs ten gunste van maatreëls binne die organisasie. Hulle beskou dit as positief en tot opbou van hulle as persoon sowel as die organisasie, en aanvaar dat daar verskillende opinies onder mekaar kan wees rondom die maatreëls, maar dat die bestuur van die organisasie steeds op 'n eerbare wyse geskied. Hierdie belewenis sluit aan by die organisasiekultuur en stem ooreen met Jacobs en Roodt (2008:64) wat stel dat lae personeelomset op 'n positiewe organisasiekultuur dui.

3.5.3

GELOOF

Die buitelinstrukteur se geloofsbenadering ten opsigte van elkeen se leefstyl, waaraan elkeen waarde heg en wat as reg of verkeerd beskou word, stem meestal ooreen met die organisasie: **“Ons is 'n Christelike kampterrein, ja en dit word van ons verwag om kinders goed te leer wat gebasseer is op 'n Christelike beginsel en ja... ek is nie altyd reg in terme van waardes nie, maar my waardes 'clash' nie met die organisasie nie...ek streef daarna om my waardes in plek te hê en 'n Godsmen te wees”**. Faktore wat grootliks bydra tot die buitelinstrukteur se werksbevreëdiging is om hulle eie godsdiens te kan beoefen en vrylik uit te leef by die betrokke organisasie en dat almal wat by die organisasie werksaam is, dieselfde godsdiens beoefen. Dit lei gevolglik daartoe dat die buitelinstrukteurs voel dat hulle waardes met die van die organisasie ooreenstem en daardeur meer ontvanklik is vir inspraak van kollegas en bestuur se kant af. Die meerderheid buitelinstrukteurs voel hulle kan dus met vrymoedigheid hulle geloof binne die organisasie beoefen en uitleef. Buitelinstrukteurs beleef dit as: **“Ek't 'n 'teaching passion' en umm...op so manier kan ek my 'ministry' uitleef”**. Een van die buitelinstrukteurs meld dat hy baie van verskillende gelowe leer terwyl hy by die organisasie werk en met diverse groepe te doen kry, **“ek beleef my werk as interessant: hoe mense verskil. Juis die verskillende gelowe en daai tipe goed leer ek ontsettend baie van”**. Buitelinstrukteurs meen dat dit aangenaam is om professioneel en op 'n Christelike kampterrein te kan werk en dat die tipe program en benadering wat gevolg word ook van so 'n aard is, **“ek hou van die 'set-up', dis professioneel en Christelik gerig”**. Buitelinstrukteurs kry geestelik baie ondersteuning van mekaar af en voel hulle kan geestelik mekaar op hulle tone hou binne die werkssituasies, sowel as in hulle persoonlike lewens. Dit versterk ook hulle persoonlike geloof wanneer hulle God se beskerming sien tydens aktiwiteite, sien hoe iemand tot bekering kom op 'n kamp of om bewus te kan wees van God in die natuur. Op so wyse kry hulle weer waardering vir dit wat as vanselfsprekend aanvaar word. Verder voel buitelinstrukteurs dat hulle God se genade en liefde vir die kinders kan beleef en geniet Bybelstudie in die oggende saam met die groepe, veral in die geval van geestelike kampe: **“Ek't 'n passie vir mense en om te sien dat die koningkryk van God groei, en te sien dat mense se lewens bereik word hierdeur”**.

Daar is egter buitelinstrukteurs wat voel dat die geloofsaspek soms moeilik kan raak, juis omdat die kliënt nie altyd dieselfde geloof beoefen nie: **“Godsdiens is 'n sensitiewe ding, veral met kampe”**. Die buitelinstrukteurs word ook gedurig in situasies geplaas waar hy/sy **“...voel bietjie in die diepkant ingegooi, maar mens leer seker so...”**. Veral in situasies waar godsdiens tydens die kamp beoefen word, is die aanbieding van die kamp dikwels vir die buitelinstrukteurs 'n groot leerproses.

Ten opsigte van die buiteluginstrukteurs se persoonlike godsdiens vind hulle dit soms moeilik om betrokke te wees by 'n kerk en geestelike inspraak te ontvang as gevolg van die werksure, programtye en kampe. Dit word beskou as 'n algemene probleem binne die bedryf: **“Godsdiens gewys is dit bietjie moeilik, ons is ver van die dorp af, werk tot Sondag 12:00...dan is jy pootuit”**. Ten spyte hiervan is die buiteluginstrukteur steeds in 'n **“...giving ministry: jy moet na jousef omsien in terme van volmaak...”**. Hierdie volmaak waarna verwys word is kardinaal vir die buiteluginstrukteur: **“Ek glo dat as jy nie jousef vul met God voordat jy gee, gee, gee nie, dan gaan jy leeg raak en dan gaan dit vir jou 'meaningless' raak en dan gaan jy uitval uit die bedryf en jou fokus gaan na jousef draai; na 'ek', 'ek', 'ek' toe, maar as jou verhouding met God reg is en jou beginsels is in plek en jy self as persoon let op na jou eie ontwikkeling, menswees en jou eie behoeftes, dan gaan jy nie kom op 'n plek waar jy sê 'maar ek is nou moeg en ek is nou uitgeput nie”**”.

Verder voel enkele buiteluginstrukteurs hulle **“...word soms bietjie geforseer met die hele Christen ding”**, hoewel sy/haar waardes ten opsigte van hulle godsdiens ooreen stem met die organisasie, is daar sommige gevalle waar die organisasie se keuses en sienings nie 'n Christelike benadering volg nie. Een buiteluginstrukteur voel **“Ek vind dit moeilik as hulle (bestuur) goed op jou afdwing: as jy goed verkeerd doen of jy sukkel met iets persoonlik, dan word goed bietjie te geestelik gemaak, voel ek”**. Die buiteluginstrukteurs meen dat hoewel hulle die werk en die bedryf geniet, dit 'n rede sal wees hoekom hulle van die organisasie af sal weggaan: **“...as hulle aanhou om geestelike goed op my af te forseer waarvoor ek nog nie reg is nie, sal ek my goedjies vat en loop”**. Ander buiteluginstrukteurs stel dat hulle van die organisasie af sal weggaan of uit die bedryf uit sal gaan as hulle 'n geestelike oortuiging het dat dit is wat hy/sy moet doen, **“...geestelike aspek, as ek weet die Here vir my sê ek moet skuif”**. Verskeie buiteluginstrukteurs stel hulle geestelike oortuiging as die grootste aanvoerrede hoekom hulle van die betrokke organisasie af of uit die bedryf uit sal gaan **“...grootste rede is ek't geestelike bevestiging gekry dat my tyd hier klaar is”**.

Samevatting:

Die aspek rondom godsdiens was een van die belangrikste temas waarna die buiteluginstrukteurs verwys het. By al die avontuurorganisasies het die buiteluginstrukteurs dieselfde godsdiens beoefen as die eienaar of bestuurder van die betrokke avontuur-organisasie. Hierdie belewenis, tesame met die natuur waarin hulle veral geestelike belewenisse het, dra by tot hulle werksbevrediging. Buiteluginstrukteurs vind dit egter moeilik om hulle persoonlike godsdiens te beoefen as gevolg van die kampbesprekings,

kampure en waar die avontuurorganisasie geleë is (afstand). Verder meen die meerderheid buiteluginstrukteurs hulle sal weg van die organsiasie af of uit die bedryf uittree indien hy/sy 'n geestelike oortuiging het om te gaan.

3.5.4

WERKROETINES

Vir die doeleindes van die bespreking word daar na die volgende konsepte verwys:

- Inisiatief en vryheid
- Afwisseling/verskeidenheid
- Eentonigheid

3.5.4.1



Buiteluginstrukteurs hou daarvan dat daar konstante vryheid is in die tipe werk wat hulle doen: **“Wat uitstaan is dat jy kan aanpas soos wat jy gaan. Ek hoef nie om 'n spesifieke uitkoms te bereik, die heelyd dieselfde aktiwiteite te doen nie...ek hoef nie vas te val in roetine nie”**. Hulle is van mening dat dit jou leer om inisiatief te neem en steeds die geleentheid bied om in elke aktiwiteit of opdrag jou beste te gee, **“Jy bly die heelyd op standaard met jou werk, maar hoef dit nie in 'n roetine te doen nie”**. Dit is verder baie bevredigend vir die buiteluginstrukteur om te kan weet dat **“...die 'company' bereid is vir addisionele aankope in program en oop is vir verandering...en dis goed, want dit het groei tot gevolg; dit bring nuwe goed in en dit sê vir my ons gaan êrens heen”**. Dit lei gevolglik ook daartoe dat die buiteluginstrukteur konstant leer en indirek gedwing word om self vernuwing in te bring, veral onder die buiteluginstrukteurs wat maklik verveeld raak met 'n program. Die vryheid wat die buiteluginstrukteur het om eie inisiatief te kan neem tydens 'n program of aktiwiteit, of insette te kan lewer tydens die aanbieding daarvan, toon om 'n bepalende faktor van werksbevrediging te wees: **“...kan vryheid beoefen in terme van 'n**

program, dis lekker”...“Elke kamp wat sal inkom sal anders wees. Daar's nie 'n dag wat herhaal word wat presies dieselfde is nie. Aktiwiteite verskil en daar's altyd iets nuuts wat jy kan bysit”.

Samevatting:

Dit is noodsaaklik vir elke buiteluginstrukteur om voortdurend te vernuwe met betrekking tot die programme, aanbieding en aktiwiteite. Indien buiteluginstrukteurs dit met vryheid en persoonlike inisiatiewe kan doen, dra dit by tot 'n positiewe belewenis en hulle werksbevrediging.

3.5.4.2



Werknemers toon om meer werksbevrediging te beleef indien hulle seker is oor wat van hulle verwag word binne die werk en hulle geleentheid gebied word om 'n verskeidenheid van vaardighede binne die werk te kan gebruik (Anderson, 2000:38). Verskeie studies toon dat werknemers meer geneig is tot werksbevrediging indien daar geleentheid vir hom/haar is om vaardighede en kennis rondom die werk te gebruik, of wanneer 'n verskeidenheid van take uitgevoer word, terwyl positiewe verhoudings met bestuur en kollegas beleef word (Carrim *et al.*, 2006:68; Mester *et al.*, 2003:74). Die mate van afwisseling binne die bedryf en by die spesifieke organisasie hang meestal van die buiteluginstrukteur se rol en verskillende verantwoordelikhede af. Die meeste buiteluginstrukteurs geniet die afwisseling van verskillende groepe en tipes kampe, *“...jy ontmoet nuwe mense, dis nie elke dag dieselfde persone wat kom en dat jy moeg raak vir die kinders nie”*. Hoe meer verantwoordelikhede die buiteluginstrukteur het, hoe groter is die mate van afwisseling en verskeidenheid wat deur hom/haar beleef word, veral ten opsigte van die kampprogramme: diegene wat programme skryf, beleef nog meer afwisseling as die buiteluginstrukteurs wat bloot betrokke is by die aanbieding van die programme. Slegs die enkele buiteluginstrukteurs wat ook in 'n bestuursposisies funksioneer, ervaar die wyer aspek rondom afwisseling ten opsigte van hulle verantwoordelikhede en rol en kan vervolgens ook self die nodige roetines binne die werk aanpas in hulle dag, program of aktiwiteit. Hierdie buiteluginstrukteurs ervaar die afwisseling van roetines in administratiewe bestuurstake,

skryf van programme, blootstelling aan verskillende kulture, ouderdomme, die hantering van personeel en die metodes tydens die uitvoer van take, **“...ek geniet die afwisseling tussen tipes kulture met wie ek te doen kry: van blankes na nie-blankes; na kliënte wat navraag doen, na 'n skoolhoof, na graad ses leerlinge in jou groep...dis baie lekker!”**. Verskeie buiteluginstrukteurs het gevoel dat afwisseling tydens programme ingebring kan word deur vooraf ingelig te wees oor die spesifieke groep se ouderdom en verwagtinge, asook om seker te wees wat die organisasie se visie en missie is, sodat die buiteluginstrukteur beter ingelig is rondom wat aan die deelnemers gebied kan word. Gevolglik bied dit afwisseling en verskeidenheid binne die program. Op hierdie wyse kan daar steeds binne die struktuur van die organisasie afwisseling ingebring word wat strek vanaf die program, die tipe aktiwiteite en die verskillende groepe, regdeur tot by elke buiteluginstrukteur.

Samevatting:

Buiteluginstrukteurs wat 'n verskeidenheid van take uitvoer, gereeld afwisseling ten opsigte van take en verantwoordelikhede ervaar en wat ingelig is oor hulle verantwoordelikhede en rol binne die werk, toon om werksbevrediging te beleef. Hierdie positiewe belewenis spruit meestal voort vanuit die posisie wat die buiteluginstrukteur beklee, omrede dit die hoeveelheid afwisseling en verantwoordelikhede bepaal.

3.5.4.3



Eentonigheid word maklik beleef, veral in die geval waar die verrigting van toegewysde take nie die passie of belangstelling van die buiteluginstrukteur is nie. Die meerderheid buiteluginstrukteurs ervaar egter in 'n mate eentonigheid in 'n bepaalde area van hulle werk. Sommige buiteluginstrukteurs ervaar roetine in 'n kampprogram as eentonig, ander die aktiwiteite, die maaltye of die daaglikse administrasie. 'n Groot frustrasie vir die buiteluginstrukteur is egter wanneer hy/sy begin voel hulle stagneer in die spesifieke werksarea en dat dit dieselfde eentonige werksrol is wat vervul moet word. Verder voel die buiteluginstrukteur **“...jy moet versigtig wees vir eentonigheid in rustige tye of maande, want dis iets wat jou beslis sal maak skuif by die organisasie”**. Buiteluginstrukteurs

meen dat hulle tydens die stiller maande die bedryf as vervelig kan beleef omdat daar volgens hulle opinie eentonige werk, byvoorbeeld administrasie en herstelwerk verrig moet word.

In teenstelling met die buiteluginstrukteurs in wie se belangstelling en passie die bedryf is, voel hierdie buiteluginstrukteurs **“Die basiese program bly dieselfde, die 'games' wat jy speel; die aktiwiteite wat jy doen...dis uitputtend en dit maak my moeg...”**. Buiteluginstrukteurs vind roetinewerk 'n oorsaak van werksontevredenheid. Hulle voel **“daar moet verandering in die plek inkom en bietjie ander goed doen as daar 'n kamp inkom”**, en dat daar geen mate van onbekenheid of afwagting in die werk is wanneer dit aaneenlopend vir 'n tydperk gedoen word nie **“dis basies dieselfde 'station' aktiwiteite; so dis basies dieselfde program oor en oor...ek kan tot nou al raai wat ons eet vir die volgende ses weke en so...”**. Vir baie buiteluginstrukteurs voel dit asof hulle stagneer in die werk: **“Dit raak later nie meer 'n 'challenge' nie: nie in terme van fasilitering nie, maar spesifiek aktiwiteite wat aangebied word”** en word dit eentonige roetinewerk. Hulle stel dat die bedryf potensiaal het om oneindig baie te kan doen en hulle **“...sal vinnig negatief raak as elke dag dieselfde moet doen”**. Die organisasie het egter roetines en sisteme waarby gehou moet word, maar lei volgens die buiteluginstrukteur daartoe dat hulle kampe oppervlakkig en sonder betekenis is. Buiteluginstrukteurs meen dat die enigste afwisseling wat hulle ervaar wat nie roetine is nie, die verskillende groepe is wat kom kamp: **“Die hindernisbaan is dieselfde; 'obstacles' en laetoubane is dieselfde...in groepsdinamika hard probeer om iets nuuts te doen...”**. **“Jy weet presies wat gaan volg, al wat verander is die tipe mense”**, maar dat selfs dit nie genoeg is nie, omdat nuwe groepe net elke keer binne 'n vaste roetine vervang word. Hierdie belewenis van die buiteluginstrukteur stem ooreen met die tekort aan werksopset inisiatiewe en veranderinge in die werkskonteks oor die algemeen: bestuurders het nodig om die werknemer se take te verryk, wat sal lei tot hoër vlakke van stimulering, verskeidenheid, verantwoordelikheid en buigbaarheid vir die werknemer binne die werksopset (Carrim *et al.*, 2006:77). Buiteluginstrukteurs besef egter ook dat dit in 'n mate hulle eie verantwoordelikheid is om afwisseling in die bedryf in te bring, maar stel ook dat hulle meestal te uitgeput is om nuwe aktiwiteite uit te dink of uit te toets en dat dit 'n algemene probleem binne die bedryf is. Enkele buiteluginstrukteurs stel dat hulle van die organisasie af sal weggaan indien daar gedurig iemand is wat hulle voorsê in wat hulle moet doen en as hulle voel dat hulle binne die werkroetines stagneer. Hulle wil vryheid binne hulle werkroetines beleef deurdat hulle hulle eie keuses kan uitoefen rondom wat wanneer moet gebeur en die afwisseling wat hulle kan inbring.

Samevatting:

Hoewel buiteluginstrukteurs weet dat dit hulle persoonlike verantwoordelikheid is om afwisseling binne basiese roetinewerk in die bedryf in te bring, toon eentonigheid om 'n groot aanvoerrede van personeelomset te wees. Buiteluginstrukteurs wat nie in die bedryf is as gevolg van hulle persoonlike passie of belangstelling daarin nie, se inisiatiewe is min binne die werk en hulle beleef die werk as minder bevredigend. Diegene wat daarin belangstel erken dat hy/sy tog in 'n area van hulle werk 'n mate van eentonigheid beleef, veral gedurende stiller maande van die jaar en dat daar nie genoeg roteer word ten opsigte van verantwoordelikhede binne bepaalde werkroetines nie. Hierdie belewenis het personeelomsetintensies tot gevolg.

3.5.5

PASSIE

“Ek’t regtig 'n passie vir mense, dis lekker om te sien hoe groei en ontwikkel mense; dis vir my lekker om mense te 'challenge' en hulle opinies en manier van dinge doen te sien”. Byna al die buiteluginstrukteurs deel hierdie standpunt. Baie van die buiteluginstrukteurs beskou die bedryf as 'n geleentheid om verhoudings te bou, juis omdat hy/sy 'n ***“...passie het vir mense; om op dieper vlak met mense te 'connect' en 'share' en ge'teach' word deur hulle en die situasie self”.*** Buiteluginstrukteurs het oor die algemeen 'n groot sportfokus en in baie gevalle is die passie meer in die sportafdeling wat met die rekreasiebedryf gekombineer word. Buiteluginstrukteurs meld ook dat, hoewel dit harde werk is, dit baie belonend is. Hulle passie lê daarin om lewens te verander en 'n persoon op te bou, terwyl daar ruimte gelaat word om verskillende persoonlikhede te leer ken, self te groei en te leer hoe om sy/haar eie kinders in die toekoms te hanteer en inspraak te lewer in ander se lewens. Buiteluginstrukteurs wat vir minder as ses maande werksaam was, het meestal gestel dat avontuur hulle passie is en dat nie geld, tyd, verhoudings of die program en aktiwiteite sal veroorsaak dat hulle uit die bedryf sal weggaan nie. Hulle is daar om lewens positief te verander en dit gaan nie oor hulleself en hulle eie behoeftes nie: ***“...niks sal maak dat ek weggaan nie. Dit is my passie en sal dit altyd kan doen... Ek sal nooit uit die bedryf uit gaan nie... verseker nie! Dit gaan moeilik wees om hier te loop. 'I'll always be in the business of people', niks sal my passie kan uitdoof vir mense nie”.***

Buiteluginstrukteurs wat langer as 12 maande in die bedryf werksaam is, is meer objektief oor die bedryf en die voorsiening daarvan aan hulle behoeftes. Hulle meld dat dit binne hulle belangstellingsveld is en dat hulle 'n passie het om mense se lewens te verander: **“Ek werk nou al ses jaar altesaam en geniet nog steeds elke dag!”**. Hierteenoor voel ander buiteluginstrukteurs wat ook al vir 'n langer periode as 12 maande in die bedryf is dat, hoewel die bedryf hulle passie is, is dit 'n fokus op die huidige stadium van hulle lewens en erken hulle dat daar moontlik op 'n latere stadium 'n ander passie of behoefte sal ontwikkel: **“Jou lewe gebeur binne fases en daar kom situasies na jou kant toe waar jy jou lewe op 'n ander plek wil lei, of mense in jou lewe ontmoet en saam met hulle meer wil wees...”**. Indien dit sou gebeur, sal hulle uit die bedryf vanaf die organisasie af wegbeweeg om aan hierdie behoefte of nuwe passie te voldoen. Buiteluginstrukteurs wat slegs die bedryf as 'n geleentheid beskou, meen dat hulle 'n beter geleentheid wat meer in hulle belangstelling en aanleg val sal navolg indien hulle sou agterkom dat die rekreasiebedryf nie hulle passie was nie. Hierdie buiteluginstrukteurs stel dat hy/sy binnekort uit die bedryf wil gaan, of nie langer as twee tot drie jaar binne die bedryf wil staan nie. Een van die buiteluginstrukteur wat gevoel het dat dit nie sy aanleg of passie is nie en bloot 'n geleentheid was, meen dat hy van die begin af nooit beplan het om langer as een jaar by die organisasie aan te bly nie.

Samevatting:

Buiteluginstrukteurs wat vir minder as ses maande binne die rekreasie bedryf staan is geneig om die werk meer positief te beleef as diegene wat langer as 12 maande werksaam is. Laasgenoemde verwag verandering in hulle passie en die begin van 'n volgende lewensfase, terwyl eersgenoemdes energie uit die mense, leerprosesse en ontwikkeling van ander kry. Die buiteluginstrukteurs wie nie 'n passie het vir die werk nie se maksimum werkstydperk toon om rondom 2-3 jaar te wees.

3.5.6

TERREIN

Vir die doeleindes van die bespreking word daar na die volgende konsepte verwys:

- Natuur en omgewing
- Ligging
- Instandhouding
- Sekuriteit

3.5.6.1



Die omgewing waarin die buitelinstrukteurs werk, spesifiek ten opsigte van die natuur, dra baie by tot hulle vlakke van werksbevrediging: ***“Ek's gelukkig hier, dis my passie...presies dit: ek's met sport ook besig hier; ek's buite; ek's weg weg van die stad af en dis wat ek wou gehad het van kleins af... ek gaan nog 'n paar jaar hier bly en het nie vooruitsigte om weg te gaan hier nie”***. Die gevoel van vryheid en om praktiese, fisiese werk in die natuur te kan doen was elke buitelinstrukteur se voorkeur bo dié van 'n stadslewe, binne 'n kantoor of tyd in die verkeer, ***“die feit dat jy nie heeldag in 'n kantoor vasgevang hoef te wees nie; heelyd sit en 'pen push' nie; dis ook lekker. Dis lekker om in die oggend op te staan en dalk so bietjie 'maintenance' te doen of te fasiliteer...dit is lekker, ek geniet die buitelig effek”***. Baie van die buitelinstrukteurs voel dat die omgewing die deelnemers meer ontvanklik maak vir inspraak en leerprosesse, juis omdat dit buite hulle normale omstandighede en blootstelling is. Buitelinstrukteurs beskou die natuur verder as 'n voorreg, omdat dit 'n ideale omgewing bied om hulle godsdiens te kan geniet, ***“dis in die bos, as ek 'n vrye tydjie het loop ek in die bos in en ja...dis waar ek my bevryding kry; kyk vir die berg; om net bietjie rustig wees”***.

Samevatting:

Die natuur en omgewing waarin die buitelinstrukteurs werk dra by tot 'n positiewe belewenis van hulle werk en kry voorkeur bo 'n lewe in die stad.

3.5.6.2



Avontuurorganisasies is nie almal naby aan 'n stad geleë nie. Organisasies wat ver vanaf 'n stad, of slegs naby 'n klein dorpie geleë is, ondervind groot frustrasie ten opsigte van die

aankope, toerusting en ander benodighede. Kosbare tyd gaan verlore op soek na die regte produk, of ure word op die pad spandeer omdat die regte produk nie nabygeleë en beskikbaar is nie. Dit veroorsaak dikwels ontevredenheid onder die buiteluginstrukteurs wat verantwoordelik is vir die aankope. Onnodige tyd van die buiteluginstrukteur gaan op so manier verlore **“...die dorpie self is moeilik om goed by te kry, jy moet ver ry...”**.

Slegs enkele van die organisasies is naby aan 'n stad geleë wat in 'n mate bydra tot die werksbevrediging van die buiteluginstrukteurs. Vir die oorgrote meerderheid is dit 'n frustrasie dat hy/sy nie hulle vrye tyd produktief kan benut nie omdat die organisasie in 'n gebied geleë is waar daar nie baie besienswaardighede en vermaak voorkom nie, of omdat die tyd wat die buiteluginstrukteur wel af het, te min is om lang afstande af te lê en weer betyds terug te wees vir die volgende kamp. In baie gevalle is die buiteluginstrukteur te ver van vriende, familie en geliefdes af om deur te ry, selfs vir 'n dag of 'n naweek. Dit lei tot groot frustrasie van die buiteluginstrukteur en dien as motivering om na 'n ander organisasie toe te skuif: **“...nie sosiale lewe nie...jy kan nie 'n meisie hê nie, want jy sal nie in die aand 10h of as jou program stop gou kan deur ry dorp toe nie...dis ver!”**.

Samevatting

Hoewel buiteluginstrukteurs die rustigheid weg van die besige stad af geniet, lei dit tot groot frustrasie. Kosbare tyd gaan verlore tydens aankope en die buiteluginstrukteurs voel afgesonderd en ver van besienswaardighede en 'n aktiewe sosiale lewe af. Hierdie faktore kan bydra tot die intensies om te skuif na 'n ander organisasie wat in 'n minder landelike gebied geleë is.

3.5.6.3



Slegs enkele buiteluginstrukteurs geniet die instandhouding wat op die terrein gedoen word en hulle bydrae tot die ontwikkeling wat by die organisasie plaasvind. Dit blyk 'n belangrike rede te wees om by die organisasie aan te bly al dan nie.

Vir die oorgrootte meerderheid buiteluginstrukteurs is dit 'n groot frustrasie dat die terrein nooit verder ontwikkel word nie: **“Die opgradering van hindernisbane is baie stadig...”**.

Geen nuwe aktiwiteite wat gebou word nie, lae instandhouding van die terrein en onkundige bestuurders veroorsaak ontevredenheid. Enkele buiteluginstrukteurs beskou dit as 'n probleem dat die organisasie nie finansiëel voorsien vir die instandhouding waarvoor die buiteluginstrukteur verantwoordelik gehou word nie. Buiteluginstrukteurs moet soms self die opgradering doen, dikwels sonder die nodige leiding en ondersteuning van die bestuur se kant af. Enkele buiteluginstrukteurs beskou dit as 'n probleem dat die organisasie nie finansiëel voorsien vir die instandhouding waarvoor die buiteluginstrukteur verantwoordelik gehou word nie. Dit lei tot frustrasie en werksontevredenheid. Buiteluginstrukteurs voel hulle kry 'n negatiewe reputasie om by 'n organisasie te werk wat slordig lyk, terwyl enkele buiteluginstrukteurs selfs die bestuur moes aanspreek rondom die toestand van die terrein: **“Sny net vir ons die gras asseblief...kyk hoe lank is die gras...en dan sê hulle dis reg hulle sal iemand stuur en dan kom daar nooit niemand nie”**. Baie van die buiteluginstrukteurs meen dat die terrein soms glad nie instand gehou word nie en dat selfs die woonomstandighede van die buiteluginstrukteurs swak is of slordig vertoon. Sommige buiteluginstrukteurs beleef dat, **“jy kan openlik met hulle (bestuur) praat, maar as jy hulle iets vra, dan doen hulle nie...hulle reageer nie”**, en dat die bestuurstruktuur wat teenwoordig is, nie in staat is om die terrein in stand te hou nie. Die bestuur het 'n **“...houding van ek het nou hierdie plek opgesit en my kant gedoen, daarso, gaan nou...en niks verder moeite ingesit nie”**.

Samevatting:

By verskeie avontuurorganisasies is buiteluginstrukteurs verantwoordelik vir die instandhouding van die terrein. Hulle beleef die werk meer positief indien daar finansiële voorsiening gemaak word vir die instandhouding, hulle deur die bestuur ondersteun word en daar voortdurende opgradering deur die avontuurorganisasies self gedoen word. Die algehele opinie is egter dat bestuurders meestal onkundig is ten opsigte van die vereistes wat deur instandhouding gestel word.

3.5.6.4



Ten opsigte van die sekuriteit by die organisasie was die meerderheid buiteluginstrukteurs ontevrede met die sekuriteit van die toerusting: **“Ek kan nie verstaan hoekom kan ons nie net genoeg toerusting of geriewe oral hê en goeie sekuriteit of dalk 'n alarmstelsel hê om dit toe te sluit nie. Nou moet ons dit altyd altyd rondskuif en rond dra. Dis die grootste frustrasie wat die permanente ouens het! Mens kan mos net bietjie dink...maar mens kan nie met hulle (bestuur) argumenteer oor hierdie goed nie; want jy is nié reg nie, en weereens nét 'n fasiliteerder hierso”**. Buiteluginstrukteurs voel verder dat hulle fisiese veiligheid nie altyd na gekyk word nie en dat die organisasie se sekuriteit rondom hulle persoonlike veiligheid swak is. Hierdie gevoel word meestal toegeskryf aan die gebied waar die organisasie geleë is, vorige misdaad op die terrein of in die omgewing, asook die sekuriteit rondom die beskikbare fasiliteite vir die buiteluginstrukteur se eiendom: **“Sekuriteit...en goed wat gesteel word en so. Ek kan nie my goed hier los as ek weggaan nie”**. Buiteluginstrukteurs voel dat hulle alles gee by die organisasie en dat dit noodsaaklik is vir die organisasie om van hulle kant af goeie sekuriteit te bied wat die buiteluginstrukteur sowel as om sy/haar besittings veilig hou: **“Sekuriteit raak 'n groot frustrasie...word daar regtig iets aan gedoen as iets weggraak of kan die sekuriteit verbeter word? Die standaard is nie goed met die sekuriteit nie, so die verantwoordelikheid wat die werk en ons het moenie na mekaar toe oorgedra word nie”**.

Samevatting:

Die meerderheid buiteluginstrukteurs is ontevrede met die sekuriteit wat deur die organisasie gebied word ten opsigte van hulle veiligheid, sowel as hulle persoonlike besittings. Verder lei die tekort aan sekuriteit tot ekstra tyd en moeite van die buiteluginstrukteurs om te verseker dat toerusting en bates van die organisasie veilig is. Hierdie aspek dra in 'n groot mate by tot werksontevredenheid en personeelomset.

3.5.7

KLIËNTEDIENS

Volgens Salazar (2000:2) kan daar uit vorige navorsing verbande van werksbevrediging getrek word met konstrukte en gedrag wat nuttig is in die verbetering van dienslewering en stel dat lae werksverrigting tot swak kliëntediens lei en gevolglik verlaagde inkomste tot gevolg het. Salazar (2000:2) stel verder dat hierdie konstrukte en gedrag organisasie-verbintenis en organisasie-burgerskapgedrag insluit. In die geval van rekreasie en die

vryetydsbedryf is die fokus van die organisasie meestal om deur hulle diens 'n impak in die gemeenskap te maak en lewenskwaliteit te verhoog (Evans, 2001:86). Aansluitend by hierdie stelling verwys Evans (2001:86) na Masterson (1998) wat meen dat die wyse waarop die bestuur die werknemers hanteer, soos beleef deur die werknemer, die vlak van dienslewering beïnvloed. Gevolglik is dit noodsaak om die waargenome regmatigheid van die werknemer in rekreasiedienslewering te verstaan om sodoende die organisasie-burgerskapsgedrag te beïnvloed, wat op sy beurt weer die dienslewering aan die kliënt beïnvloed. Vir die doeleindes van die bespreking word daar na die volgende konsepte verwys:

- Dienslewering
- Negatiewe groepe
- Afskeid van groepe

3.5.7.1



Kliëntetevredenheid is 'n groot suksesfaktor van elke organisasie en kan slegs behaal word met gekoördineerde programme en die betrokkenheid van al die personeel (Orr *et al.*, 1999:660). Om konstante verbetering binne die organisasie te bewerkstellig, is die ontwikkeling en versameling van 'n maatstaf vir kliëntebehoefte en bevrediging noodsaaklik (Sommer & Merritt, 1994:53). Volgens Orr *et al.* (1999:661) is dit noodsaaklik om vas te stel wat die belangrikste vir kliënte is, wat hulle doelwitte en probleme is en dan die aspekte wat toon om die belangrikste te wees, te isoleer. Hierdie inligting is nodig om die optimale potensiaal en verbeterings van die organisasie te bepaal. Navorsing toon dat, ongeag van die grootte of tipe organisasie, die verhoging van effektiwiteit, kliëntetevredenheid of besigheidsprosesse slegs sal verbeter deur 'n verandering in die organisasie funksionering (Orr *et al.*, 1999:657).

Vir die buiteluginstrukteurs is dit belangrik om primêr op die kliënt te fokus en goeie kliëntediens te verskaf. Byna al die buiteluginstrukteurs meet goeie kliëntediens aan 'n tevrede kliënt, om glimlagte op kinders se gesigte te sien, te ervaar hoe 'n groep presteer en

hoe progressie by die deelnemer plaasvind. Verder geniet buiteloginstrukteurs dit om hulle kennis met ander te kan deel, nuwe mense te ontmoet en te leer hoe om elke kliënt te hanteer volgens sy/haar behoefte ten opsigte van die verskillende ouderdomme en kulture. Buiteloginstrukteurs voel dat hulle goeie kliëntediens lewer deur elke groep se dinamika te verstaan en nie net die organisasie se ontwikkeling te bevorder nie, maar ook 'n bydrae te lewer tot die ontwikkeling van die gemeenskap. Oor die algemeen voel al die buiteloginstrukteurs dat hulle werksbevrediging verhoog wanneer hulle die resultaat van hulle werk sien, veral om te kan sien hoe die deelnemers of die groep in geheel, se selfvertroue ontwikkel gedurende die kamp. Dit dra gevolglik by tot die selfvertroue van die buiteloginstrukteur, asook die selfvertroue waarmee die buiteloginstrukteur die volgende kamp benader of optree binne die werksituasie: ***“dis lekker om die dinamika agter 'n groep te verstaan”***. Dit lei daartoe dat die buiteloginstrukteur die aktiwiteite met meer gemak uitvoer en die bestuur meer waardering kry vir die werk wat verrig word, omdat die kwaliteit gevolglik ook verhoog. Buiteloginstrukteurs meen dat ***“...soms kry jy jou kamp waar dit opbouend is vir jouself en daar's 'n 'building environment”***, en dat sulke geleenthede ideaal is vir die opbou van die groep wat kamp, sowel as die buiteloginstrukteur se selfvertroue. Dit is vir baie van die buiteloginstrukteurs belangriker om verandering en groei by die groep wat inkom waar te neem as wat die finansiële vergoeding van die werk 'n faktor is: ***“Die werk is belonend, nie salaris gewys nie, maar om 'smiles' op mense se gesigte te sit en dalk een uit 'n 1000 se lewe dalk op die regte pad te draai”***. Buiteloginstrukteurs is daarop gefokus om die verandering en groei van die organisasie in lyn te hou met die verandering en groei van die kliënt ***“besigheid hier gaan nie primêr oor die geld nie, maar oor die vervulling van die kliënt se behoeftes”***. Byna al die buiteloginstrukteurs geniet die verandering wat hulle self kan beleef, nie net ten opsigte van hulle werksverhoudings nie, maar ook in hulle persoonlike groei ***“ontwikkeling van mense is 'n passie, so...om mense saam met wie ek werk te 'challenge', en gedagtes en manier van hoe hulle dinge sien te verander, sodat hulle ook uit die situasie kan groei...”***. In hierdie geval is die buiteloginstrukteurs ingestel op die kliënt, hulle kollegas en hulle persoonlike vrese wat oorkom en persepsies wat verander moet word, en stel dat ***“as gevolg van die 'input' sien jy die resultaat: positiewe groei en opbou, en terugstaan en sien dit was die Here wat hier gewerk het”***. Gevolglik is dit die gevoel van sukses en die positiewe resultaat wat gesien kan word wat soveel werksbevrediging aan die buiteloginstrukteurs verskaf. Hierdie belewenis van die buiteloginstrukteur sluit aan by Hing (1997:246) wat stel dat die lewering van kwaliteit diens, wat uitloop op kliëntetevredenheid, in 'n sekere mate bepaal word deur die mate van werksbevrediging. Die pogings van die organisasie om werksbevrediging van werknemers te bevorder, wat indirek uitloop op

kwaliteit diens, verbeter gelyktydig die werknemers se produktiwiteit sowel as kliënte se tevredenheid (Hing, 1997:251).

Die meeste buiteluginstrukteurs beleef egter dat die meerderheid van die publiek en kliënte oningelig is oor die dienste wat gelever word, met verkeerde persepsies rondom wat die totale omvang van die lewensveranderende bedryf is. As gevolg hiervan is die kliënt nie altyd bereid om die kostes aan te gaan of die noodsaaklikheid van deelname aan die program in te sien nie: **“Skole verstaan nie wat ons doen nie, die bedryf ‘cater’ nie finansieël vir die ‘input’ wat die fasiliteerder bied nie”**. **“Die kliënt is oningelig oor wat gedoen word; as hy oningelig is, is hy nie bereid om die prys te betaal nie”**. Hierdie belewenis van die buiteluginstrukteur kan vanuit die literatuur aangespreek word. Volgens Orr *et al.* (1999:666) is dit belangrik dat werknemers wat betrokke is by die kernprosesse van die organisasie, kontak met kliënte het om veranderde behoeftes en omgewings van die kliënt vas te stel. Werknemers identifiseer sodoende wat die organisasie addisioneel kan bied aan die kliënt. As gevolg van die hoë persentasie kontak tussen die kliënt en die werknemer, speel die werknemer se personeelomset 'n groot rol in die rekreasiebedryf en is die interaksie tussen die kliënt en die buiteluginstrukteur ten opsigte van die diens wat verskaf word essensieel in die belewenis van tevredenheid of ontevredenheid van die kliënt. Aansluitend hierby stel Lee (2000:1) dat die werknemers se houding en gedrag 'n bepalende rol speel in die kwaliteit van dienslewering, sowel as die kliënt se persepsie van die kwaliteit diens. Een van die impakte van afname van kliëntetevredenheid is personeelomset (Shaw, 1999:2, soos aangehaal deur Xaba, 2003:289).

Samevatting:

Die ontwikkeling van deelnemers en belewenis van positiewe ervaringe lei tot die werksbevrediging van buiteluginstrukteurs, wat gevolglik tot verhoogde kliëntediens lei. Vir die meeste buiteluginstrukteurs is dit belangrik dat die kliënt en deelnemer se behoeftes die primêre fokus van die organisasie bly. Tog beleef buiteluginstrukteurs dit as negatief dat groot dele van die publiek en kliënte oningelig is oor die rekreasiebedryf en die lewensveranderende waarde daarvan.

3.5.7.2



Verskeie buitelinstruktors voel dat negatiewe groepe bydra tot hulle werksontevredenheid: **“Ongedissiplineerde groepe en 'n groep wat disrespekvol is tap my, umm...hulle 'challenge' die outoriteit”**. Volgens die meerderheid buitelinstruktors is dit nie bevredigend om al jou energie in die groep in te sit, maar niks uit die groep uit terug te ontvang nie, **“negatiewe wat van 'n groep se kant af sal inkom, en 'n negatiewe houding teenoor die kamp het”...“Jy kan net werk met wat 'n groep jou gee”**. Disrespekvolle groepe met negatiewe houdings en vooropgestelde gedagtes rondom die kamp gaan daarop uit om die buitelinstruktors uit te daag. Dit loop uit op werksontevredenheid: **“...soms is ouens so 'rebellious'...hulle (deelnemers) 'enjoy' dit om jou te tart en daai kampe dreineer jou geweldig”**. Soms kan hierdie aspekte volgens die buitelinstruktors toegeskryf word aan die kulturele verskille, of selfs die verskillende vlakke van ouderdom tussen die groep en die buitelinstruktors. Hing (1997:247) bevestig hierdie belewenis van die buitelinstruktors deur te stel dat kulturele ooreenkomste tussen die bestuur, kollegas en kliënte 'n invloed het op die kliëntetevredenheid en werksbevrediging van werknemers. Wanneer buitelinstruktors moeg gewerk is en 'n negatiewe groep kom in vir 'n kamp, erken hulle dat hulle nie lus het om fisies, emosioneel of geestelik inspraak te lewer in die groep se lewens nie en voel dit asof sy/haar passie kwyn: **“Partykeer is die mense wat jy kry erg, en wil jy sê jy wil bedank”... “...kinders irriteer jou vinniger as jy moeg is, selfbeheer is belangrik as die bedryf besig is”**. Buitelinstruktors voel dan oor die algemeen dat kampe wat lank is of intense programme volg, se deelnemers negatief is en nie oop is vir enige inspraak nie, wat weer lei tot werksontevredenheid.

Samevatting

Groepe wat disrespekvol is of 'n negatiewe houding het teenoor die kamp, verlaag die positiewe belewenis van die buitelinstruktors teenoor hulle werk. Verskillende kulture of ouderdomme dra soms by tot die negatiewe belewenis van groepe en frustrasie van buitelinstruktors, veral in tye wat hulle moeg is of uitbranding ervaar.

3.5.7.3



In die meerderheid gevalle is dit slegs buiteluginstrukteurs wat vir 'n kort tydperk by die organisasie werksaam is wat die afskeid van groepe as emosioneel en negatief beleef en beskou dit as 'n bydraende faktor tot werksontevredenheid: ***“dis partykeer regtig hartseer as kinders weggaan, jy raak so lief vir hulle; jy wil eintlik hê hulle moet jou boetie of sussie wees...wat partykeer bietjie gevaarlik kan raak”***. Vir baie van die buiteluginstrukteurs is dit 'n negatiewe gedagte dat hy/sy inspraak in persone se lewens maak en daarna nooit weer kontak met die deelnemers het nie. Dit is ook belangrik vir hierdie buiteluginstrukteurs om nie te veel emosioneel betrokke te raak by die kliënt nie en steeds 'n professionele benadering te behou. Buiteluginstrukteurs wat vir langer periodes permanent werksaam is meen hulle ervaar later nie meer die afskeid van groepe as emosioneel of negatief nie, maar meld dat daar tog uitsonderings is waar enkele groepe weggaan en soms bietjie 'n gevoel van hartseer of verlies by die buiteluginstrukteur agterlaat. Wat egter tot die meeste ontevredenheid ten opsigte van hierdie spesifieke aspek lei, is dat die buiteluginstrukteur nooit werklik tyd gegun word om die belewenis van hartseer of verlies te verwerk nie: daar word nog afskeid van die een groep geneem dan arriveer die volgende groep reeds. Buiteluginstrukteurs wil tyd hê om dit wat tydens die kamp ervaar is te verwerk, tyd hê om te beseef wat hulle van hulleself en ander geleer het en ten volle afsluit met die huidige kamp voordat die volgende groep arriveer of die program begin.

Samevatting

Oor die algemeen is die afskeid van die groepe nie so groot bydraende faktor tot werksontevredenheid nie. Buiteluginstrukteurs wat nog nie lank in die bedryf werksaam is nie beleef die afskeid van groepe as emosioneel en negatief omdat hulle nie die deelnemers daarna of resultate van die kamp sien nie. Die aspek rondom die afskeid van groepe wat wel in 'n groot mate bydra tot werksontevredenheid is dat daar nie tyd is om na te dink of dit te verwerk wat tydens die duur van die kamp deur die buiteluginstrukteurs beleef is nie. Die losmakingsproses van een kamp na die volgende bly vir die buiteluginstrukteur 'n emosionele ervaring wat min tyd vir persoonlike evaluering geniet.

3.5.8

FINANSIES

Vir die doeleindes van die bespreking word daar na die volgende konsepte verwys:

- Bevorderingsmoontlikhede
- Finansiële vergoeding
- Werksvoordele

3.5.8.1



Volgens Demichele (1998:112) behels die bevordering die organisasie se verbintenis tot interne bevordering en vooruitgang. Daar is absoluut geen motivering vir die buiteluginstrukteur om by die betrokke avontuurorganisasie werksaam te wees indien die moontlikheid vir bevordering nie sou bestaan nie: **“...bevordering? Ek dink nie daar is veel van bevordering hier nie. Jy kry gewone fasilitering; dan hoofasilitering; dan bestuurder en dan moet jy jou eie 'venue' begin...”**. Buiteluginstrukteurs wat by die betrokke organisasie werksaam is as gevolg van die geleentheid, eerder as wat dit werklik binne sy/haar belangstellings veld val, meen dat die lae bevorderingsmoontlikhede nie 'n groot aanvoerrede vir hulle werksontevredenheid is nie. Vir die buiteluginstrukteurs wat egter in die bedryf is as gevolg van hulle belangstellingsveld en passie, het hierdie aspek 'n groot invloed op hulle werksontevredenheid: **“...af tyd; finansiëel; bevorderingsmoontlikhede en die lang ure dra als by tot die 'major' situasie...”**. Die moontlikheid om binne die organisasie bevorder te word tot 'n bestuursposisie, hou groot finansiële voordele vir buiteluginstrukteurs in. Die behoefte aan bevordering is te sien by verskeie buiteluginstrukteurs wat voel dat **“in ander maatskappye en in die korporatiewe wêreld, voel ek, is daar meer geleenthede vir bevordering”**, en dat hulle self innoverend moet optree om hulle eie bevordering in die bedryf en by die betrokke organisasie te bewerkstellig. Demichele (1998:112) stel dat dit die verantwoordelikheid van die organisasie is om aan

werknemers te kommunikeer rondom moontlike bevordering in die toekoms, veral waar daar addisionele opleiding/kwalifikasies vereis word, of waar die werknemer veranderings moet aanbring voor bevordering kan plaasvind of oorweeg word. Die buiteluginstrukteur het 'n behoefte om homself/haarself binne die organisasie te verryk en self te bevorder. Dit kan gedoen word deur nuwe verskeidenheid in die organisasie in te bring maar steeds binne die struktuur van die organisasie te funksioneer, byvoorbeeld om programme te skryf vir die kampe wat inkom; instruktorsopleiding te doen; as bestuurder te funksioneer; of om 'n addisionele komponent (byvoorbeeld sportafrigting of rekreasie terapie) met avontuur te kombineer as addisionele aktiwiteit van die organisasie. Verder wil die buiteluginstrukteur kan sien dat hy/sy nie net in die bedryf as geheel nie, maar meer spesifiek by die betrokke organisasie bevorder kan word: ***“My beplanning vir 'n gesin sluit verandering van werk in; behalwe as daar 'n hierargie is wat ek kan klim by die organisasie self; anders moet ek ander werk kry, bloot oor die finansiële beperking daarvan”.*** ***“Ek dink ek sal dit nog so 4-5 jaar doen...tot onder 30 jaar, maar ek dink nie ek sal langer kan nie...tensy ek 'n eie besigheid begin skep binne die besigheid...en die bestaande infrastruktuur gebruik”.***

Wat die verhoogde personeelomset betref, verwys Carrim *et al.* (2006:67) na Worldroom Digest (2004) wat stel dat die aaneenlopende herhaling van die werk, die tekort aan bevorderingsmoontlikhede en spanning bydra tot verhoogde personeelomset. Buiteluginstrukteurs se belewenis sluit aan by hierdie stelling: ***“Jy bly die hele tyd op 'n horisontale vlak en beweeg nooit opwaarts nie... Daar is sprake van 'n verhoging, maar ja...dis maar net sprake, ek sal maar wag en sien”.*** Buiteluginstrukteurs voel ook dat dit die organisasie se verantwoordelikheid is om te sorg dat hulle as buiteluginstrukteurs voortdurend opknappingskursusse doen, nuwe opleiding kry en kursusse bywoon om sodoende die buiteluginstrukteur self, maar ook die organisasie se kwaliteit en potensiaal te bevorder. Buiteluginstrukteurs wat nie die moontlikheid van bevordering binne die betrokke organisasie sien nie, sal dus meer geneig wees om die organisasie te verlaat: ***“Ek't nou my plafon bereik tot waar ek hier kan kom...”.*** 'n Verdere rede vir personeelomset ten opsigte van bevorderingsmoontlikhede is dat dit van die begin af nie in die persoon se belangstellingsveld was om 'n buiteluginstrukteur te word nie. Hy/sy stel dus nie daarin belang om bevorder te word nie, ongeag van die finansiële voordele of geleenthede, en is bloot werksaam by die organisasie as gevolg van die geleentheid of as 'n oorbrugging tot iets anders wat in sy/haar belangstellingsveld is: ***“...die bedryf geniet ek, maar dis nie 'n passie dat ek nou bobbejaan gaan daaroor en vir altyd sal wil doen nie”.***

Samevatting

Loopbaanvordering is vir die meerderheid buiteluginstrukteurs 'n groot aspek rondom werksbevrediging. Buiteluginstrukteurs wil self groei deur addisionele opleiding te ontvang, wat tot groter verantwoordelikhede en bevorderingsmoontlikhede lei. Indien daar nie voortdurende bevorderingsmoontlikhede is vir 'n buiteluginstrukteur nie, is daar geen motivering om werksaam te wees by die organisasie nie en sal hy/sy die betrokke organisasie verlaat.

3.5.8.2



Slegs die buiteluginstrukteurs wat reeds binne bestuursposisies funksioneer of wat vir minder as ses maande by die organisasie werksaam is, is tevrede met die finansiële vergoeding wat hulle ontvang: ***“Ek weet nie wat ander plekke betaal nie, maar hulle betaal goed hier”***. Veral dié buiteluginstrukteurs wat vir 'n kort periode permanent werksaam is voel sterk daarvoor dat ***“die finansiële gedeelte is nie groot nie. Dit gaan nie oor die geld nie, want in die bedryf kan dit nie vir jou oor die geld gaan nie”*** en is baie minder op die finansiële sy van die bedryf ingestel: ***“Jy kry nie beter werk as hierdie nie, maar jy kry nie baie geld nie, maar as jy gelukkig is by jou werk dan bly jy maar daar. Jy gaan altyd meer geld wil hê, want al kry jy baie gaan jy nooit genoeg kry nie”***. Hierdie standpunt stem ooreen met die navorsing van Demichele (1998:104) waar die aspek rondom salaris en vergoeding, hoewel belangrik, nie die grootste prioriteit is wanneer werknemers wetend in 'n beroep ingaan wat lae finansiële vergoeding vir hulle inhou nie. Die meerderheid buiteluginstrukteurs voel dat, solank as wat daar aan hulle behoeftes voorsien word, hulle in die bedryf bly, maar wynig van hulle kan insien hoe daar in die langtermyn aan die finansiële behoefte voorsien sal kan word wanneer daar 'n familie sou bykom. Hulle meen dat die enigste manier om in die bedryf te kan bly en gelyktydig 'n gesin te kan onderhou, is om in 'n hoër posisie binne die bedryf of by die organisasie te wees. Buiteluginstrukteurs wat voel dat hulle nie meer met hulle huidige finansiële vergoeding hulleself of hulle gesin kan onderhou nie, sal nuwe komponente in die werk probeer inbring om só bevorderingsmoontlikhede te skep, ***“...moet finansiëel vooruitstreef want jy's besig om aan jou eie lewe te werk...en ek gaan trou...en ek gaan kinders hê en verstaan...wat se salaris kan 'n***

hooffasiliteerder hê...hoe gaan ek 'n gesin kan onderhou as 'n hooffasiliteerder; wat 'n spesialis werk is?'

Die hoeveelheid werksure, opofferings en fisiese, emosionele en geestelike uitputting wat met die werk gepaard gaan, weeg egter volgens die meerderheid buiteluginstrukteurs nie op teen die vergoeding wat verkry word nie: ***"...die diens wat jy bied kan nie vergoed word na die volle waarde nie"***. Die enkele buiteluginstrukteurs wat in bestuursposisies staan (ongeg van sy/haar huwelikstatus) is meestal tevrede met die finansiële vergoeding wat hulle ontvang. Die res van die buiteluginstrukteurs geniet wat hulle doen, maar indien 'n geleentheid met beter finansiële of ander voordele hom sou voordoen, sal dit beslis oorweeg word. Die finansiële aspek speel 'n groot rol by die keuse van 'n avontuurorganisasie, terwyl die spesifieke finansiële behoefte van die buiteluginstrukteur beslis bepaal vir hoe lank hy/sy by die betrokke organisasie sal aanbly: ***"...as ek nie 'n verhoging kry nie, nie opleiding kry nie, nie begin kyk na medies of pensioen vir ons nie; of so iets... maar dit gaan vir my baie oor die finansiële aspek daarvan...en ek kan nie sien hoe ons dit doen wat ons doen vir die tipe vergoeding wat ons kry nie; dis belaglik...absoluut belaglik!"***. Indien bevordering nie plaasvind nie, of daar steeds nie aan die finansiële behoefte voorsien word nie, sal hy/sy van organisasie verander na waar hierdie behoefte eerder bevredig kan word: ***"Daar is nie 'n manier wat ek myself, my vrou en selfs net een kind kan onderhou met die salaris wat 'n hooffasiliteerder vandag kry nie"***. Ten opsigte van hierdie belewenis van die buiteluginstrukteurs is daar 'n noue verband tussen werksomstandighede in rekreasie en die onderwys, soos uitgelig deur Xaba (2003:287). Onderwysers se personeelomset verhoog as gevolg van 'n tekort aan goeie salarisse, vergoedings, behuising, bevordering en toesighouding. Aansluitend hierby verwys Xaba (2003:287) verder na Xaba (2003) wat noem dat die opvoedkundige proses, toesighouding, erkenning, werksekuriteit, tekort aan vaardighede en lae motivering kritiese faktore in onderwysersomset is. Die finansiële faktore, sowel as die res van die faktore, staan parallel met redes van hoë omset in die rekreasiebedryf.

Verder word die basiese salaris van sommige buiteluginstrukteurs verhoog deur kommissie te verdien, maar impliseer dat die buiteluginstrukteur se werksure vermeerder: ***"Ek't nie 'n probleem met die finansies nie, dis goed in terme van wat ek uitkry, maar die tyd is beslis 'n probleem...maar met meer tyd weer sou ek nie genoeg gekry het nie. In ons bedryf werk dit dat, hoe meer besprekings en geld, hoe minder tyd het jy...dis ons bedryf se grootste probleem!"***, ***"...wat vir my ook die belangrikste was, is jy gee jou beste by daai sentrum; jy wil terugkry van die besigheid af"***. Buiteluginstrukteurs meld verder dat dit vir hulle belangrik is dat die organisasie hulle finansiële vooruitgang op die hart sal dra, veral die buiteluginstrukteurs wat tersiêre opleiding ontvang het. Een

buiteluginstrukteur stel dat *“Een ding wat vir my baie seergemaak het, is dat jy hiervoor geswot het en dan kom jy op 'n stadium by die werk...en dis nou 'n lewe wat jy daarvan gaan maak, moet ek hoor hy een keer gesê het: 'daar sal nie verhogings ooit in my besigheid wees nie'...toe dink ek, nou hoekom is ek nou hier?”*. 'n Probleem wat sommige van die buiteluginstrukteurs ervaar was dat die organisasie se fokus verskuif na *“'n benadering van 'ek wil hê jy moet hier kom kamp want ek wil die geld hê', en die fokus skuif na die geld toe en nie die vervulling van die kliënt se behoeftes nie”*, en dat daar nie primêr op die kliënt, deelnemer of werknemer se tevredenheid gefokus word nie. Die behoefte van die buiteluginstrukteurs word bepaal deur die tyd/fase in hulle lewens en die bepaalde behoeftes daar rondom (veral die jonger buiteluginstrukteurs wat nie 'n gesin het om te onderhou nie, min verantwoordelikhede en hoë sosiale behoeftes het). Hulle voel ook dat daar nie sommer 'n motief sal wees om weg te gaan by die organisasie terwyl daar aan die bepaalde individuele behoeftes voldoen word nie, tensy die organisasie deur bankrotskap of as gevolg van wetlike aspekte moet toemaak, *“ek moet eerlik sê op hierdie stadium van my lewe by hierdie organisasie, sal slegs bankrotskap maak dat ek weggaan...as dit wat hiér is nie meer hier is nie...dan sou ek my tassies pak”*.

Samevatting

Buiteluginstrukteurs wat minder as ses maande in die bedryf werksaam is, meen dat hulle passie groter is as die finansiële vergoeding en is tevrede daarmee. Diegene wat egter langer in die bedryf staan beleef steeds hulle passie vir die werk, maar verdien net genoeg om aan hulle basiese behoeftes te voorsien en is ontevrede oor die finansiële vergoeding wat gebied word. Die meerderheid buiteluginstrukteurs is enkellopend en kan hulle nie 'n toekoms as broodwinner vir hulle gesin in die bedryf sien nie. Bevordering vir die buiteluginstrukteurs het groot impak op sy/haar huidige finansiële vergoeding, waar laasgenoemde in die meeste gevalle as aanvoerrede gebruik word om uit diens te tree by die betrokke organisasie. Slegs die buiteluginstrukteurs in bestuursposisies is tevrede met hulle finansiële vergoeding.

3.5.8.3



Slegs twee organisasies het werksvoordele soos lidmaatskap aan 'n mediese fonds, werkloosheidversekering of pensioen aan die buiteluginstrukteurs verskaf. Buiteluginstrukteurs wat werksvoordele ontvang meen dat dit juis een van die aspekte is wat hulle by die organisasie hou en dat dit 'n goed saamgestelde vergoedingspakket is: **“ek kry 'n goeie salaris en goeie 'perks'...en ek is lief vir die mense...hulle is 'smart' en mensepersone; ek sal sukkel om weer sulke base te kry”**.

Hoewel al die buiteluginstrukteurs die behoefte rondom werksvoordele uitgewys het, veral die behoefte aan 'n mediese fonds, ontvang die meerderheid buiteluginstrukteurs geen werksvoordele nie. Die wat nie werksvoordele by die betrokke organisasie ontvang nie, wys daarop dat dit sal bydra tot groter werksbevrediging indien die organisasie sou voorsien aan hierdie voordele **“...dis gevaarlike werk soms, mens kan maklik in die soort werk seerkry, jy weet...jy't 'back-up' nodig...”**. Buiteluginstrukteurs wat wel hierdie werksvoordele ontvang het daarop gewys dat **“ons het medies en ons het pensioen, wat jy nêrens anders sien nie”** en dat dit nie die algemene norm van 'n avontuurorganisasie is om hierdie voordele te verskaf nie. Dit verhoog hulle werksbevrediging en verminder selfs in 'n mate personeelomset: **“...raak partykeer kwaad vir hom (bestuur), dan dink ek: sjoe! Ek't soveel 'benefits' hier, jy weet...'stick' nou maar daarby...”**. Enkele buiteluginstrukteurs beskou werksvoordele as 'n guns en voorreg van die organisasie. Derhalwe beskou die meerderheid buiteluginstrukteurs dit as 'n vereiste in die bedryf en voel **“...ek's nie tevrede met so skraal salaris en om sonder 'n pakket of iets...soos werksvoordele, te moet oorleef nie...en dit nie aan my behoeftes voldoen nie”**.

Samevatting

Avontuurorganisasie bied nie oor die algemeen werksvoordele aan buiteluginstrukteurs nie. Geen buiteluginstrukteurs verwys na enige ander vorm van vergoeding buiten die finansiële vergoeding in die vorm van salarisse, of in enkele gevalle die genoemde vorme van werksvoordele nie. Ten spyte hiervan stel sommige buiteluginstrukteurs werksvoordele as 'n vereiste en kan hierdie leemte moontlik bydra tot verlaagde werksbevrediging of personeelomset indien dit nie gebied word nie.

3.5.9

PERSONEEL

Die bevrediging van werknemers in die organisasie, bestuur en werksomgewing lewer volgens Salazar (2000:2) 'n bydrae tot die werknemer se waardering van die werksituasie. Evans (2001:21) stel dat die hantering van individue met neutraliteit (hanteer die individu sonder vooroordeel), vertroue (neem besluite sonder vooroordeel) en posisie (word oorgedra deur individue met respek, beskaafdheid en waardigheid te hanteer) werknemers se persepsies rondom prosedurele regmatigheid verbeter. Vir die doeleindes van die bespreking word daar na die volgende konsepte verwys:

- Bestuur- en kollega-ondersteuning
- Werksverhouding
- Personeeltekort
- Behuising
- Vryskutwerkers
- Interpersoonlike verskille
- Onprofessionele personeel

3.5.9.1



Volgens Hall (2004:28) dra sosiale ondersteuning van personeel by tot behoud van topkwaliteit werknemers. Die verhouding wat tussen die individu en ander personeel bestaan, speel 'n belangrike rol in die werknemer se houding. Hulle persepsie rondom regverdigde behandeling word verbeter indien hulle voel dat hulle waardig geag word in die groep (Lee, 2000:5, 138).

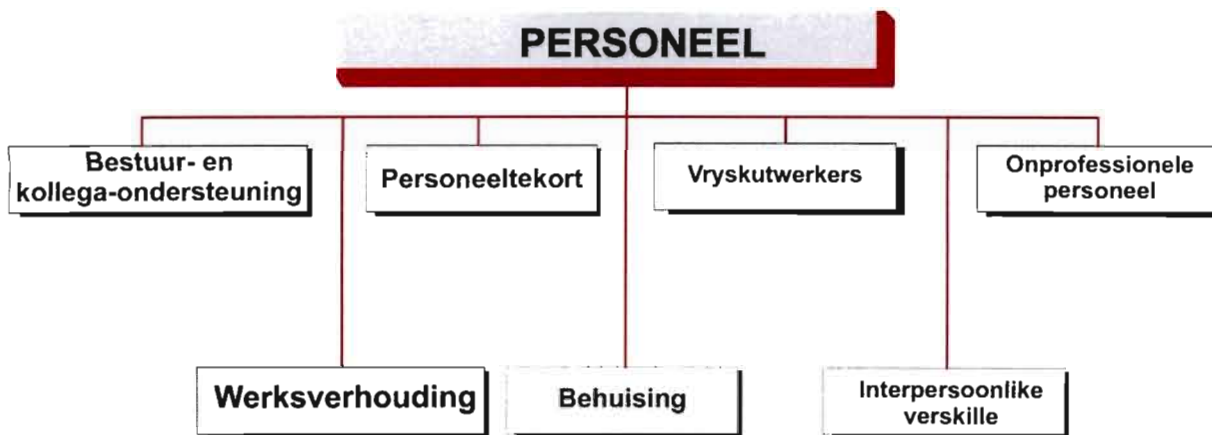
Die ondersteuning en begrip van die organisasie se kant af na die werknemer, veral in tye van persoonlike krisis, speel 'n belangrike rol in werksbevrediging. Demichele (1998:113)

beklemtoon veral dat aanpassings rondom verlof of werkslading in hierdie tye bydra tot die werksbevrediging van die werknemer, maar stel ook dat dit die verantwoordelikheid van die bestuur is om objektief en binne die raamwerk van die organisasie op te tree. Die buiteluginstrukteurs lê groot klem op die ondersteuning en positiwiteit van die bestuur en kollegas en hierdie faktor toon 'n belangrike rol te speel ten opsigte van die buiteluginstrukteur se werksbevrediging: **“my ervaring is dat dit 'n fantastiese bedryf is; dis 'n 'life changing experience'. Ek het geweldig gegroei, maar as jy nie die regte ondersteuningsnetwerk het in die bedryf nie, gaan dit jou breek, want jy gee jou alles”**. Hierby stel Lee (2000:39) dat die verhouding tussen die bestuur en die kollegas 'n fundamentele rol speel om die werknemer se gedrag en houding te kan verstaan. Ten opsigte van werksbevrediging is dit vir die buiteluginstrukteur 'n bepalende faktor om binne 'n positiewe atmosfeer te werk en te weet dat die bestuur en kollegas hom/haar ondersteun: **“Die dinamiek wat tussen die fasiliteerders ontstaan maak of breek die gesag of outoriteit van die fasiliteerder se raamwerk...ons werk nie net saam nie, maar verstaan mekaar en vul mekaar aan”**. Hieruit kan ook gesien word dat die buiteluginstrukteurs afhanklik is van mekaar tydens 'n kamp en om as span saam te funksioneer. Op so manier verhoog die dinamiek tussen buiteluginstrukteurs, voel hulle dat **“as daar iets mee moet gehelp word, dan doen ons dit”**, en weet hulle dat elkeen sy/haar bes doen om die ander een te ondersteun. Hierdie belewenis stem ooreen met die literatuur volgens Lee (2000:5), wat stel dat groepeffektiwiteit verkry word deur aaneenlopende interaksie tussen individue tydens die uitvoering van 'n bepaalde taak.

Samevatting

Buiteluginstrukteurs is afhanklik van hulle kollegas en bestuur vir ondersteuning, veral tydens persoonlike krisisse en om te kan saamwerk met dieselfde doel voor oë. Bestuur- en kollega-ondersteuning dra by tot die werksbevrediging van die buiteluginstrukteurs en dra by tot effektiwiteit binne die werk.

3.5.9.2



Evans (2001:29) meen dat eensgesindheid, pligsgetrouheid en positiewe of negatiewe affek die wyse van interaksie tussen kollegas bepaal. Die kwaliteit van die verhouding tussen die bestuur en die kollegas is fundamenteel in die vorming van die werknemer se houding en gedrag (Lee, 2000:7). Aansluitend hierby stel Salazar (2000:3) dat die bemagtiging van personeel bydra tot werksbevrediging van die werknemer, omdat hulle meer betrokke en belangrik voel en dit lei gevolglik tot beter werksverhoudings. Salazar (2000:9) stel verder dat ongeag watter eienskappe werksbevrediging beïnvloed, dit duidelik is dat die werknemer se tevredenheid met die organisasie; die bestuur en die werksomgewing 'n groot bydrae lewer tot die werknemer se aanvaarding van die huidige werksituasie. Buiteluginstrukteurs heg groot waarde aan die tipe verhouding tussen mekaar binne die werksituasie en voel dat dit een van dié grootste bydraes tot hulle vlak van werksbevrediging lewer: **“Dis 'n lekker ervaring as jy goeie kollegas het en bestuur saam met wie jy werk”**. Oor die algemeen het die buiteluginstrukteurs 'n beter werksverhouding met kollegas as met die bestuur: **“Ek en die kollegas het 'n groter familieband as ek en die bestuur”, “Ek't nog nooit met 'n familie gewerk soos die hier nie”**. Ander buiteluginstrukteurs het oor die verloop van tyd vanaf 'n streng werksverhouding tot 'n meer informele verhouding teenoor die bestuur gegroei het: **“Ek't baie goeie vriende met die bestuur geraak...ek ken die bestuurder al lank”**, en is die ondersteuning en begrip van kollegas en bestuur se kant af van so aard dat dit ruimte skep vir inspraak en vertroue. Die buiteluginstrukteurs voel ook dat hulle elkeen op hulle eie unieke manier ten opsigte van hulle persoonlikhede en rolle hanteer en konsidereer word.

Vir buiteluginstrukteurs wat nie die bestuur en kollegas heeltemal so naby as familie ervaar nie, is die oopheid vir inspraak, om by mekaar te kan leer, en om foute te kan erken en te verbeter 'n aspek van bevrediging: **“Ons hooffasiliteerder...hy raas met ons, want hy wil**

hê ons moet ons beste uitgee. Hy weet hoe om met elkeen te raas en wat kan ons bereik, hy's regtig briljant...". Hierdie positiewe werksverhouding lei daartoe dat die buiteluginstrukteur voel ***"die bestuur maak dit vir jou lekker en jy gee dit vir hulle terug; hy sorg vir ons en ons sal vir hom sorg"***. Buiteluginstrukteurs wat hulle werk op hierdie wyse beleef bevestig die stelling van Hing (1997:247) dat faktore soos die belewenis van prestasie en goeie werksomstandighede wel werksbevreeding beïnvloed, maar dat erkenning en werksverhoudings baie belangrike rolspelers van werksbevreeding vorm.

Hoewel buiteluginstrukteurs die ondersteuning van kollegas en bestuur ervaar, voel die meerderheid buiteluginstrukteurs dat indien dit sou gebeur dat die hegte werksverhoudings wat tussen kollegas en bestuur bestaan sou moes verander of skade lei, hulle uit diens sou tree by die organisasie. Hierdie standpunt sluit aan by Lee (2000:142) wat stel dat werksverhoudings tussen die bestuur en kollegas meestal skade lei indien daar 'n negatiewe verandering in die verhouding plaasvind, byvoorbeeld onregverdigheid: wanneer daar onregverdige besluite gemaak word lei dit tot negatiewe gevolge vir die organisasie en werksontevredenheid. Ander buiteluginstrukteurs meld weer dat hy/sy by die organisasie sal aanbly juis as gevolg van die mense saam met wie hy/sy werk. Een van die buiteluginstrukteurs het selfs sy goeie verhouding met die kollegas as 'n rede gemeld om weg te gaan, nadat hierdie kollegas by die betrokke organisasie weg is en die buiteluginstrukteur ***"...voel die bestuur val uitmekaar, jy het mense nodig om jou te help...en ek wil nie alleen hier agter bly nie"***.

Samevatting

Buiteluginstrukteurs aanvaar makliker situasies indien daar positiewe werksverhoudings is binne die organisasie. Die belewenis van bestuur en kollegas as 'n familie skep ruimte vir inspraak en vertroue en dra by tot werksbevreeding. Die meerderheid buiteluginstrukteurs het 'n beter werksverhouding met kollegas as met die bestuur. Negatiewe verandering in werksverhoudings dra by tot werksontevredenheid en personeelomset van die buiteluginstrukteurs.

3.5.9.3



Buiteluginstrukteurs wat in 'n bestuursrol funksioneer se groot frustrasie is die gebrek aan goed opgeleide personeel: **“Nie genoeg mense wat die werk kan doen nie”**, die res van die buiteluginstrukteurs se groot frustrasie is: **“...‘Understaffed’...so dit maak dat daar min tyd is, of dat jy nie verlov kan kry wanneer jy wil hê nie”**. In beide gevalle het dit werksontevredenheid tot gevolg. Hierdie belewenis van die buiteluginstrukteur stem ooreen met Sommer en Merrit (1994:53) wat stel dat werksdruk die houding van werknemers teenoor organisasieverbintenis beïnvloed. Sommer en Merrit (1994:55) stel verder dat die hoë kostes van opleiding, tesame met 'n tekort aan goed gekwalifiseerde personeel, tot 'n krisis in beskikbare personeel lei. Sommige van die buiteluginstrukteurs het personeeltekort as 'n rede gemeld om uit diens te tree by die betrokke organisasie, omdat hulle uitgebrand raak as gevolg van die groot werkslading. Ingersoll (2002:4) trek 'n direkte verband tussen personeelomset en personeeltekorte en meen dat probleme rondom onvoldoende personeel voorkom wanneer personeel die organisasie verlaat en daarna vervang moet word. Byna al die buiteluginstrukteurs voel dat die avontuurorganisasie waar hulle werksaam is nie genoeg permanente personeel het nie: **“Ons het te min 'staff', veral met hierdie ure...ek laaik dit niks! Dis die enigste ding...”**. Buiteluginstrukteurs wat ook in bestuursposisies staan meen dat al die buiteluginstrukteurs nie bevoeg is om as hoofinstrukteurs op te tree tydens kampe nie. Daar word dus staat gemaak op die buiteluginstrukteurs wat wel oor die vermoë beskik, maar gevolglik voel hierdie buiteluginstrukteurs **“...ek moet altyd daar wees want ek is hoofasiliteerder”**. 'n Ander frustrasie is dat alle permanente buiteluginstrukteurs nie goeie opleiding ontvang het nie, en gevolglik onprofessioneel teenoor kollegas en kliënte optree, nie eie inisiatief tydens kampe neem nie, of dat hulle nie genoeg ervaring het om die groep of aktiwiteit te kan hanteer nie. Dit plaas ekstra druk op die buiteluginstrukteur: **“...partykeer nie genoeg mense om alles te doen nie, of as hoofasiliteerder te kan optree nie, so dan moet jy kamp na kamp werk en dan kom jy op 'n plek waar jy fisies uitgebrand is”**. Duffrin (1999:2) en Borsuk (2001:1) skryf personeelomset toe aan

werksomstandighede, spesifiek onder onderwysers wat binne die eerste vyf jaar uit die bedryf tree. Hierdie verskynsel van onderwysers staan lynreg met buiteluginstrukteurs se personeelomset, behalwe dat buiteluginstrukteurs nie noodwendig selfs vyf jaar binne die bedryf staan nie. Die werksomstandighede van die buiteluginstrukteur stem verder ooreen met die van onderwysers ten opsigte van Chaika (2002:1) se stelling dat onvoldoende induksieprogramme, swak werksomstandighede en 'n groeiende salarisgaping 'n oorsaak van verhoogde personeelomset is.

Die teenoorgestelde is egter ook 'n realiteit: verskeie buiteluginstrukteurs is oorgekwalifiseerd vir die tipe werk wat by die betrokke organisasie verrig moet word. In ooreenstemming met die literatuur lei hierdie belewenis tot afwesigheid of verhoogde personeelomset: volgens Carrim *et al.* (2006:76) is dit noodsaaklik vir bestuurders om die impak van laer werksvlakke op personeel met tersiêre opleiding te oorweeg, omdat hierdie persone geneig sal wees om hoër verwagtinge te hê in wat die werk behels, en gevolglik minder tevrede sal wees met wat hulle daaruit kry. Om iemand aan te stel wat oorgekwalifiseerd is vir die werk wat verrig moet word, lei tot ontevredeheid wanneer verwagtinge en waardes binne die werk of organisasie nie vervul word nie (Carrim *et al.*, 2006:76).

Samevatting

Te min buiteluginstrukteurs vir die hoeveelheid ure en werk wat afgehandel moet word is 'n algemene probleem wat toon om 'n negatiewe belewenis vir die buiteluginstrukteurs te wees. Uit bogenoemde bespreking is dit duidelik dat onderkwalifikasie veroorsaak dat sekere buiteluginstrukteurs voel hulle kan nie 'n bydra lewer nie, terwyl ander voel dat hulle die hele tyd moet werk. In enkele gevalle is buiteluginstrukteurs van mening dat hulle oorgekwalifiseerd is vir die vereistes wat aan hulle gestel word, en voel gevolglik onbevredig in die werk.

3.5.9.4



Dit is vir die buitelinstrukteur 'n groot voordeel om permanent op die perseel van die avontuurorganisasie te kan woon en sodoende naby aan die werk te wees sonder om na 'n lang dag se werk tyd op die pad te spandeer. **“...Jy is hier by jou werk; jy stap huistoe en môre is jy weer naby jou werk en nie met frustrasies op die pad nie. Jy's hier in die natuur”**. Buitelinstrukteurs erken dat hulle finansiële baie spaar ten opsigte van huurgeld, etes, elektrisiteit en vervoer, wat gevolglik bydra tot verhoogde werksbevreëdiging. Ten spyte hiervan is slegs die buitelinstrukteurs wat goeie behuising by die organisasie kry, privaatheid het en alleen bly, tevrede met die personeel behuising: **“Eie woonstelletjie, voel jy kan 'n gesin hier begin en kan die huis gebruik vir jou eie woonstelletjie...”**. Buitelinstrukteurs wat gerieflik bly en hulle privaat woning spesifiek elkeen afsonderlik het, voel sterk daarvoor dat **“...verblyf is jou eie verantwoordelikheid, jy moet dit vir jouself lekker maak...”**. Sommige buitelinstrukteurs meen selfs dat hulle verblyf van so aard is dat hulle 'n gesin daar sal kan huisves.

Hoewel buitelinstrukteurs die voordeel erken dat hulle nie werk toe hoef te ry nie en dat dit hulle keuse is om op die kampterrein te bly, meen hulle dat hulle salarisse dit nie toelaat om ander opsies van verblyf te oorweeg nie. 'n Verdere oorsaak van ontevredenheid is dat buitelinstrukteurs die hele dag saam met kollegas werk, in dieselfde huis saam met hulle moet bly, en 'n badkamer, kombuis en sitkamer moet deel: **“Ons blyplek is vir my glad nie 'up to standard nie', dis vir my baie baie moeilik: ons moet 'n kamer deel en die vryskutwerkers bly ook daar en ja... van hulle het nie eens beddens nie...Daar's net twee storte...ja, dit gaan maar woes”**. Buitelinstrukteurs voel dat hulle nie persoonlike ruimte het en 'n plekkie het om sy/haar eie ding te kan doen nie en saam met die vryskutwerkers **“...in 'n kamertjie ingedruk...”** word. Verder kan netheid maklik 'n probleem raak indien almal nie hulle kant bring nie. **“...hy moet in 'n netjiese plek bly...ek sê nie dit moet 'n vyfster hotel wees nie...en die omstandighede waarin hy is moet**

lekker wees”. Hoewel die buitelinstrukteurs die geselskap en insette van die vryskutwerkers geniet, ervaar die meerderheid buitelinstrukteurs frustrasie en ongelukkigheid wanneer vryskutwerkers tuisgaan saam met die permanente personeel tydens die duur van die kamp. Buitelinstrukteurs voel dat die vryskutwerkers hulle privaat wonings oorneem, omkrap en vuil agterlaat. 'n Verdere frustrasie is dus die verblyf van die vryskutwerkers tydens die duur van 'n kamp: buitelinstrukteurs meen dat vryskutwerkers indring in hulle persoonlike lewens. Die nodige geriewe is nie altyd beskikbaar om permanente buitelinstrukteurs sowel as die vryskutwerkers gelyktydig te huisves nie en dit lei tot groot werksontevredenheid onder die permanente buitelinstrukteurs.

Samevatting

Ten spyte van die voordele wat behuising op die avontuurterrein vir die buitelinstrukteur inhou, veral ten opsigte van die kampprogram en tye, wil dit voorkom of buitelinstrukteurs nie die behuising as voldoende beleef nie. 'n Tekort aan privaatheid en om saam met kollegas te werk en te bly lei tot gedurige konflik. Buitelinstrukteurs geniet dit om saam met vryskutwerkers te werk, maar om saam met hulle te bly lei tot groot frustrasie en ongelukkigheid.

3.5.9.5



Vanuit Dando (1998:1) is dit duidelik dat vryskutwerkers in rekreasie 'n belangrike bydrae tot die organisasie lewer, veral ten opsigte van aktiwiteite en die hantering van programme en dat dit belangrik is om vryskutwerkers gemotiveerd te hou. Hoewel dit duidelik is vanuit vorige navorsing dat bevordering noodsaaklik is in die behoud van permanente werknemers (wat die werk as langtermyn beskou en vir wie werksekuriteit belangrik is), is die behoeftes van vryskutwerkers meer intrinsiek van aard en is hulle meer gewillig om swakker werksomstandighede te verdra (Dando, 1998:1). Oor die algemeen wissel vryskutwerkers in

ouderdom, ervaring, kwalifikasie en doelwitte: hulle is meestal hoërskool- of universiteitstudente tussen die ouderdom van 16-23 jaar wat vakansiewerk (Junie/September) doen en hulle talente wil ontdek en persoonlik wil ontwikkel, ander wil help, werkservaring wil opdoen, wil sosialiseer en nuwe mense ontmoet, genot wil ervaar, met kinders wil werk en in die buitelug wil wees (Dando, 1998:3,15). Hulle is minder ingestel op vergoeding en voordele, administratiewe beleide en bevorderingsmoontlikhede en meer gemotiveerd deur intrinsieke faktore wat verband hou met die werk self (Dando, 1998:2). Vryskutwerkers ag vermeerderde kennis, nuwe ervaringe en 'n gevoel van prestasie hoog, terwyl hulle die ervaring van risiko, om weg van die huis af te werk en nie onder druk te wees nie, as minder belangrik beskou (Dando, 1998:11).

Permanente buiteluginstrukteurs voel dat die vryskutwerkers energie en afwisseling inbring in die dinamika van die permanente buiteluginstrukteurs, hulle weer 'n ander uitkyk op die bedryf gee en nuwe idees en aktiwiteite by die organisasie inbring. Ten spyte van die gereelde vloei van verskillende vryskutwerkers kom die buiteluginstrukteurs oor die algemeen goed oor die weg met die vryskutwerkers wat daar kom werk, **“die mense wat kom om te 'freelance' is 'great' en 'awesome' mense en ek geniet hulle baie”**. Vir die buiteluginstrukteurs wat binne 'n bestuursposisie funksioneer, is dit baie bevredigend indien die vryskutwerkers vooraf goeie opleiding ontvang het en reeds oor die vermoë beskik om die betrokke aktiwiteite met selfvertroue en verantwoordelikheid te kan aanbied. **“Ons maak baie staat op vryskutwerkers, veral met groter groepe”**, dit is daarom belangrik vir die organisasie om te weet dat die vryskutwerkers die organisasie se visie en missie respekteer en uitleef, veral omdat daar tydens groter kampe meer kontrole oor die groep uitgeoefen moet word: dit verminder spanning en druk van die permanente personeel en lei tot die vlot verloop van die kampprogram.

Buiteluginstrukteurs wat in 'n bestuursposisie funksioneer se groot frustrasie is die bekikbaarheid van goed opgeleide vryskutwerkers en hulle beskikbaarheid tydens besige seisoene. Laasgenoemde lei soms tot 'n probleem in gevalle waar die organisasies gebruik maak van universiteitstudente wat vryskutwerk doen. Vryskutwerkers wat nie goeie opleiding ontvang het nie en onprofessionele dienste bied, veroorsaak ongelukkigheid by die bestuur, sowel as die kliënt. Om hierdie probleem te verminder, word vryskutwerkers slegs in die geval van druk tye gebruik, maar die gevolg is dat die permanente buiteluginstrukteurs weereens minder tyd vir hulleself het en onder meer druk geplaas word. Verskeie van die permanente buiteluginstrukteurs wat voel dat die werksure te veel raak, meen: **“Ek sal verseker eerder 'freelance' as permanent werk...ek kan kies wanneer ek wil werk...en naweke! En my eie ding ook doen...jy skeep amper 'n tipe van Utopia vir jouself as jy 'freelance'...”**.

'n Verdere aspek wat baie ontevredenheid en frustrasie rondom die beskikbaarheid van buiteluginstrukteurs veroorsaak, is vryskutwerkers wat op die laaste minuut kanselleer en nie meer op die kamp kan werk nie: dit plaas onnodige spanning op die permanente buiteluginstrukteurs en veroorsaak ongelukkigheid by die kliënt. Vryskutwerkers neem nie altyd die nodige verantwoordelikheid vir die toerusting van die organisasie tydens die duur van die program nie, of kan nie eie inisiatief neem tydens die aanbieding van die program nie, as gevolg van hulle beperkte ervaring. Gevolglik moet permanente buiteluginstrukteurs die vryskutwerkers deurentyd bystaan, wat tydens 'n kamp tot werksontevredenheid kan lei **“...as besig is met 'n kamp én jy moet tussen in 'freelancers' oplei, dreineer dit jou geweldig...”**.

Samevatting

Vryskutwerkers bring nuwe idees en afwisseling by avontuurorganisasies en in die normale programme in, wat bydra tot 'n positiewe werksbelewenis van die permanente buiteluginstrukteurs. Buiteluginstrukteurs beleef dikwels werksontevredenheid as gevolg van die standaard van dienslewering van vryskutwerkers wat nie oor die nodige kwalifikasies, ervaring en kennis beskik om aktiwiteite te kan lei tydens kampe nie. Verder veroorsaak laaste minuut kanselasie spanning en ontevredenheid by die permanente buiteluginstrukteurs, maar sal nie daartoe lei dat hulle uit diens tree by die organisasie nie.

3.5.9.6



Interpersoonlike verskille wat tussen die buiteluginstrukteurs en die bestuur teenwoordig is, blyk om in die meeste gevalle die oorsaak van werksontevredenheid te wees: **“... hy (bestuur) kom een keer 'n maand en dan kom kyk hy hoe dit werk, kom en gooi sy gewig rond, maar weet niks wat hier aangaan nie, maar jy kry nie tyd om met hom te**

praat nie,...daar is nie 'n verhouding tussen ons nie...'". Sommige buiteluginstrukteurs voel dat die bestuur onbetrokke is by die organisasie en meen dat die tipe optrede lei tot onderlinge konflik of verwarring. In die proses word al meer op die interpersoonlike verskille gefokus, wat uitloop op werksontevredenheid ***"Die bestuurder het soms 'n negatiewe houding as hy hier is...sy mond staan altyd só en daar's altyd iets wat verkeerd is en dis nie lekker om hier te wees as hy hier is nie...en ons kom ook nie die beste oor die weg nie"***. Verskeie buiteluginstrukteurs voel dat hulle en die organisasie as 'n eenheid moet funksioneer, maar is ontevrede oor die wyse waarop die bestuur die kollegas hanteer : ***"...nie volwasse manier nie...deur op hom te skreeu en dit...dis nie reg nie"***. Talle buiteluginstrukteurs meen dat die bestuur sommige van die buiteluginstrukteurs meer bevoordeel as ande, en dat besluite vanuit 'n subjektiewe perspektief rondom die situasie geneem word. Tesame hiermee ondervind die buiteluginstrukteur nie die vrymoedigheid om die bestuur te benader nie en 'n ontevrede binne die organisasie, omdat die bestuur ***"...nie begrip sou hê nie; dan word klein goedjies 'subconsciously' bymekaar getel en uiteindelik word dinge in jou hart vasgelê van 'ek gaan nie eers met hulle praat nie, want ek weet hoe gaan dit wees'..."***.

Buiteluginstrukteurs beleef kampe as uitputtend sonder die ondersteuning en positiewe inspraak van kollegas en is ontevrede oor die negatiewe gesprekke wat onder kollegas plaasvind: ***"...'n ander ding wat geweldig tap is 'n destruktiewe dinamiek tussen die fasiliteerders: wanneer daar onsamehorigheid is tussen die fasiliteerders"*** ***"negatiewiteit van kollegas en as hulle nie gehelp wil word om positief te wees in die werksituasie nie"***. Buiteluginstrukteurs kan situasies manipuleer deur die fokus te verskuif na die interpersoonlike verskille onder kollegas, sowel as die negatiewe aspekte binne die organisasie. Gevolglik maak dit die kamp baie moeilik vir die res van die betrokke buiteluginstrukteurs: ***"...daar een failiteerder is wat moeg is; hy of sy het nie die selfbeheer wat nodig is nie en daar's 'n negatiewe invloed"***, ***"...die tipe interpersoonlike verskille wat daar saam met dit gaan tussen die kollegas, ek sien regtig net nie meer kans nie...mense se sienings oor sekere dinge"***. Buiteluginstrukteurs se behoefte teenoor mekaar is om positief te bly tydens die duur van die kamp, saam te werk en hulle afhanklikheid van ondersteuning tydens die duur van die program te erken. Verdere ongelukkigheid onder buiteluginstrukteurs is dat hulle te trots is om te erken as hulle 'n fout gemaak het: skuld word gegee aan ander persone of omstandighede in plaas daarvan om die fout reg te stel: ***"Konflik wat nie opgeklaar word nie en teen mekaar gehou word"***. Buiteluginstrukteurs erken dat, wanneer hulle self uitgeput is, of as daar reeds 'n paar aspekte is waarmee hy/sy self ontevrede is by die organisasie, hulle makliker negatief beïnvloed sal word: ***"Die oomblik as een negatief is,***

trek jy dit deur na jou eie omstandighede toe; ek herevalueer myself dan en dan bevraagteken ek skielik iets waarmee ek nog heelyd tevrede was...dis hoe mens beïnvloed word". Dit sluit aan by Lee (2000:8) wat meen dat sosiale vergelyking tussen individue werksbevrediging beïnvloed. Enkele buiteluginstrukteurs voel geïntimideer deur kollegas se persoonlikhede en gevolglik word probleme nie direk met mekaar hanteer nie: **"...half bang om met hom te praat, jy weet...Jy bly permanent saam met die ouens en ek dink dit sal goed wees as mens mekaar in sekere situasies beter leer ken...en so kan mens baie wrywing en frustrasie uitskakel"**.

Buiteluginstrukteurs in bestuursposisies meen dat ander buiteluginstrukteurs dit wat gesê of besluit word, te maklik verpersoonlik, wat gevolglik uitloop op 'n negatiewe gesprek sonder 'n oplossing. Wanneer buiteluginstrukteurs wat binne 'n bestuursposisie staan ander moet aanspreek rondom 'n sekere aspek, voel hulle dat die personeel geen begrip of ondersteuning toon nie, of aanstoot neem rondom die situasie.

Oor die algemeen voel die buiteluginstrukteurs wat in 'n bestuursposisie staan dat kollegas nie die vrymoedigheid neem om eerlik teenoor mekaar te wees rondom opinie verskille, uitvoering van take of aanspreek van probleme nie. Dit veroorsaak dat onderdrukte emosies en ongelukkighede later uitloop op 'n bedanking van die buiteluginstrukteur: **"Die mense wat by ons organisasie weg is se hoofaanvoerrede was 'tyd', wat eintlik 'n dekmantel is vir ander goedjies wat pla, maar nie hanteer word nie, omdat hulle nie 'boldness' gehad het om dit te noem nie"**. Hierteenoor kan verkeie buiteluginstrukteurs beleef dat daar nie 'n omgewing binne die organisasie geskep word waar hulle vrylik hulle opinies en belewenisse kan deel met die bestuur nie.

Buiteluginstrukteurs wat maklik beïnvloedbaar is vir negatiewe aspekte, veral wanneer hulle moeg is, meen dat **"...negatiewiteit teenoor kollegas...sjoe... as ons negatief oor die werk en oor mekaar is, sal dit maak dat ek hier weggaan"**. Die meerderheid van die buiteluginstrukteurs is van mening dat **"interpersoonlike verskille word hier uitsorteer deurdat sekere mense bedank en prosedures wat daarna plaasvind..."**, eerder as wat verskille hanteer en reggestel word.

Samevatting

Uit bogenoemde wil dit voorkom of buiteluginstrukteurs se belewenis van die werk negatief beïnvloed word deur die onregverdigte behandeling van die bestuur en die afwesigheid van 'n goeie werksverhouding. Die negatiewe ingesteldheid van kollegas tesame met 'n tekort aan vrymoedigheid onder kollegas om eerlik te wees lei tot ontevreedenheid van buiteluginstrukteurs, sowel as buiteluginstrukteurs in bestuursposisies. Hierdie aspekte dra in

'n groot mate by tot werksontevredenheid en loop uit op die personeelomset van buiteluginstrukteurs.

3.5.9.7



Die organisasie se benadering rondom evaluering van werknemers behels regverdigde evaluasie en ondersteuning eerder as 'n proses om fout te vind en dra by tot die werksbevrediging van die werknemer, sowel as 'n persepsie van besorgdheid en gelykheid tussen die bestuur en kollegas (Demichele, 1998:111). Buiteluginstrukteurs voel oor die algemeen dat **“...nie net onder kollegas en bestuur nie, maar deur die hele 'staff' moet jy 'n goeie verhouding hê”**. Hierdie verhouding met alle personeel lei egter dikwels skade omdat sommige personeel van mening is dat dieselfde vlakke van professionaliteit nie deur alle personeel gehandhaaf word nie. Buiteluginstrukteurs, insluitend ondersteunende personeel wat onprofessioneel optree teenoor die kliënt of kollegas, lei daartoe dat die organisasie 'n swak beeld uitstraal: **“...’n hoofasiliiteerder is net so sterk soos die span met wie hy werk...”**. 'n Organisasie kan dus 'n hoë professionele vlak handhaaf, maar as gevolg van onprofessionele optrede van buiteluginstrukteurs word 'n swak beeld uitgedra na die publiek. 'n Oorsaak volgens verskeie buiteluginstrukteurs is dat **“mense (buiteluginstrukteurs) raak lui en gemaklik, en dis 'n groot frustrasie”**.

Buiteluginstrukteurs voel dat kollegas en die bestuur die nodige respek teenoor mekaar moet toon, veral in die wyse waarop hulle mekaar behandel en aanspreek. Onprofessionele optrede word deur die buiteluginstrukteurs beskou as die stel van onredelike vereistes, verkleining voor die kliënt en konflik wat op 'n onvolwasse wyse hanteer word. Dit lei tot werksontevredenheid. Buiteluginstrukteurs beskou dit as onprofessioneel, selfsugtig en onkonsekwent as 'n buiteluginstrukteur minagtend optree teenoor die organisasie se visie en missie, regulasies of toerusting: **“Dit gaan soms my verstand te bowe dat mense kan sê:**

'ek doen dit op só manier', waar as dit by die fisiese doen kom, en jy's op daai dag moeg en uitgeput, dan gaan die voornemens by die deur uit, want 'ek persoonlik is nou moeg en kan nie meer nie'...". Buiteluginstrukteurs meen dat so iemand die moraal van die organisasie en personeel negatief beïnvloed (*"ons sal ooreenkom oor 'n ding, maar dan word dit nie so gedoen nie"*), en beskryf hierdie buiteluginstrukteurs as personeel wat nie hulle eie inisiatief kan gebruik nie, aanstoot neem as hy/sy gekorrigeer word, nie die selfvertroue het om te sê as daar 'n probleem is nie, altyd die skuld vir ander gee en ongedisiplineerd. *"...Die ander probleem is om die régte 'staff' te kry"*, wat volgens die buiteluginstrukteur die grootste uitdaging is rondom professionele personeel en om werkstevredenheid hoog te hou. Veral buiteluginstrukteurs binne bestuursposisies meen dis 'n *"frustrasie met personeel wat redeneer: 'ek wil net genoeg doen, sodat jy nie kan sê ek't niks gedoen nie, maar ek wil tog net nie moeg word nie'..."*, en dat sulke personeel onprofessioneel is en beslis bydra tot werksontevredenheid. Hing (1997:247) meld dat dit nie die opleiding van personeel of hulle vergoeding is wat 'n rol speel in die kwaliteit van dienslewering nie, maar dat die beskikbaarheid van goed opgeleide personeel eerder 'n fundamentele rol speel.

Samevatting

Die professionele beeld wat deur buiteluginstrukteurs uitgestraal word is 'n belangrike faktor in hulle belewenis van die werk. Indien buiteluginstrukteurs onprofesioneel optree deur buite die visie en missie van die avontuurorganisasie te beweeg, swak diens lewer (tekort aan opgeleide personeel) en minagtend teenoor mekaar optree, lei dit tot werksontevredenheid. Onprofesionele optrede is 'n faktor wat kan aanleiding gee tot die personeelomset van buiteluginstrukteurs.

3.5.10

WERKVEREISTES

Dit is noodaaklik vir buiteluginstrukteurs om aan die werkvereistes wat deur die organisasie gestel word, te voldoen. Die onvermoë van die individu om die verkillende werkvereistes effektief te kan hanteer dui op werkstres wat ontstaan vanuit die verwantskap tussen persoonlikheid en die werksomgewing (Arsenault & Dolan, 1983:288). Omstandighede binne die werk word as stresvol beleef wanneer die individu sy/haar persepsie rondom oor- of onderstimulering as 'n bedreiging begin ervaar. Die strestoleransie van die individu sal ook afhang van sy/haar persoonlikheid en gevolglik die mate van afwesigheid by die werk

bepaal (Arsenault & Dolan, 1983:228). Gevolglik is die bemagtiging van buiteluginstrukteurs van groot belang. Salazar (2000:1,15) beskou bemagtiging van werknemers as die proses waar bestuurders meer outonomie en diskresie aan werknemers toeken en definieer werknembermagtiging deur dit op te deel in twee perspektiewe: 1. om gesag in die organisasie te hê, asook gesag te hê om besluite te kan neem (delegeer of deel van gesag), en 2. psigologiese perspektief (betekenis, bevoegdheid, selfdeterminasie en impak).

Die voordeel van werknembermagtiging is dat die werknemers beter oor hulleself en die werk voel, dat hulle eienaarskap aanvaar van die werk, verantwoordelik is en die werk as betekenisvol beleef (Salazar, 2000:14). Vir die doeleindes van die bespreking word daar na die volgende konsepte verwys:

- Werksrol en -posisie
- Verantwoordelikheid

3.5.10.1



Elke buiteluginstrukteur voel dat hy/sy 'n spesifieke rol en funksie binne die organisasie vervul en geniet dit wanneer hulle effektief binne hierdie rol gebruik word, **“hulle gee werk vir ons waar ons op ons beste kan wees...en fokus op ons sterkpunte”**. Dit is belangrik vir die buiteluginstrukteurs om in 'n werksposisie te staan waar persoonlike groei binne die bedryf plaasvind en hulle seker is oor hulle persoonlike vermoë om te voldoen aan die vereistes wat die werk aan hulle stel. Werknemers wat 'n mate van beheer in hulle werk beleef en voel dat hulle iets betekenisvol doen, is meer tevrede in hulle werk, wat gevolglik tot laer afwesigheid en personeelomset lei (Salazar, 2000:14). Lee (2000:3) stel dat werknemers eerder na die wyer organisatoriese omgewing oplet en minder ingestel is op die persepsies van hulle rolle wat tot werksbevrediging bydra.

Om werksbevrediging hoog te hou, is realistiese vereistes ten opsigte van die bydraes tot die werk noodsaaklik (Hing, 1997:246). Die meerderheid buiteluginstrukteurs voel egter dat die werksrol wat vervul moet word, te hoë vereistes stel vir die posisie wat hy/sy beklee: lang ure, agtereenvolgende kampe, hoë risiko aktiwiteite en emosionele arbeid met min tot geen

tyd om te herstel nie, is enkele aspekte wat die buiteluginstrukteurs konstant in die gesig staan. Verder vereis die organisasie dikwels dat die buiteluginstrukteur “...meer as net **instrukteurswerk doen**” en in sommige gevalle optree as die boekhouer, programskrywer en bemarker. Buiteluginstrukteurs beleef oor die algemeen dat dit onregverdig is om hierdie verantwoordelikhede te aanvaar omdat daar nie vooraf ooreengekom is om hierdie addisionele werksrolle te vervul nie. Sommige buiteluginstrukteurs voel dat hulle werksvereistes meer uitputtend is tydens die duur van kampe: **“Tot 'n mate is ons beraders: ons werk psigologies met mense en bou hulle op. Hulle kom na jou toe met hulle probleme. Jy's 'n onderwyser; jy's 'n ma; pa; hoof van 'n skool; 'n kind se beste vriend, sy 'teacher'... en miskien sluit dit aan by die onderwysdepartement net sonder die groot veiligheidsaspek by hulle”**. Buiteluginstrukteurs beskou dit nie as “...’n eenpersoon ‘input’ bedryf nie” en dat die werksrolle vanaf die organisasie se kant af van so aard is dat hulle as buiteluginstrukteurs na 'n tydperk aan uitputting lei en dat hierdie verantwoordelikhede dan deur hulle nagelaat word. Hierdie vereistes kan in verband gebring word met die organisasie-burgerskapsgedrag vanuit die literatuur. Dit sluit in werknemergedrag soos om ander te help, laat wakker te bly, oor naweke te werk, op vlakke op te tree wat afdwingbare standaarde oortref, ongerief by die werk te verdra en die aktiewe betrokkenheid by organisasie aangeleenthede (Jacobs & Roodt, 2008:66). Dit impliseer dat die gedrag nie as deel van die werksvereiste of volgens werkskontrak gestel word nie, maar dat die optrede van die individu eerder uit vrye keuse geskied en dat versuiming daarvan nie strafbaar sal wees nie. In teenstelling met die literatuur is daar egter verskeie avontuurorganisasies wat, as gevolg van die aard van die bedryf, organisasie-burgerskapsgedrag as deel van die buiteluginstrukteur se werksrol beskou, eerder as wat dit die vrye keuse van die buiteluginstrukteur is.

Samevatting

Buiteluginstrukteurs beleef werksbevrediging indien hulle werksrolle vervul waar hulle voel hulle die effektiwste kan funksioneer en in werksposisies is waar beheer uitoefen en betekenisvolle bydrae gelewer word. Dikwels word te hoë vereistes aan die buiteluginstrukteurs gestel, met onduidelike werksrolle wat vervul moet word en werksposisies waarvoor nie vooraf ooreengekom is nie. Hierdie aspekte is verwant aan die werksontvredenheid van die buiteluginstrukteur.

3.5.10.2



Die buitelinstrukteurs wat gelukkig is binne die werksrol en werksposisie, is die persoon wat 'n groter mate van verantwoordelikheid aanvaar : **“...ek's in 'n bestuursrol, maar staan soms in 'n hoofasisteerderposisie ook, of hanteer korporatiewe groepe”**. Hierdie buitelinstrukteurs geniet die verantwoordelikheid wat hulle het teenoor die organisasie, kollegas en kliënte: **“my personeel weet presies wat hulle take is en wat moet gebeur, ek moet net alles reguleer...dis 'n groot voordeel”**. Die verskillende verantwoordelikhede wat die buitelinstrukteur ontvang, bepaal in 'n groot mate die vlak van werksbevrediging wat ervaar word. Indien die verantwoordelikhede te min is, voel die buitelinstrukteur asof hy/sy nie as bekwaam genoeg beskou word nie, of nie vertrou kan word nie, maar as die verantwoordelikhede weer te veel is, kla die buitelinstrukteur van sy/haar werkslading. Baie van die buitelinstrukteurs geniet egter oor die algemeen die hoeveelheid verantwoordelikheid wat hulle het: **“Ek 'love' dit! Dis harde werk en ja..umm, jou pligstaar is nogal groot, veral nou myne want ek moet van die 'maintenance' doen en swembad en kroegman en...jy doen baie, maar ek 'laaik' dit en ek 'laaik' dit om hard te werk”**. Die organisasies vereis dat buitelinstrukteurs met konstante verantwoordelikheid moet optree om die groep ten alle tye veilig te hou en goeie oordeel aan die dag te lê. Die verantwoordelikheid van die buitelinstrukteur word meestal gekoppel aan die mate van risiko vir die groep tydens die uitvoer van die betrokke aktiwiteit en om die potensiële risiko met verantwoordelikheid te kan hanteer. Verder is die buitelinstrukteur verantwoordelik vir die veiligheid van elke individu tydens die duur van die kamp, wat ook bydra tot die selfvertroue van die buitelinstrukteur en op sy beurt weer tot werksbevrediging. (Die verantwoordelikhede van die buitelinstrukteurs is reeds bespreek, sien 3.2 Die AEP: 'n Literatuursoorsig). Hoe hoër die verantwoordelikheid is wat aan die buitelinstrukteur gegee word, hoe hoër is die mate van werksbevrediging: **“Dit gaan meer oor die mense as die 'thrill': dis nie asof jy as asisteerder elke dag adrenalien 'rush' het en van kranse af spring nie. Ek geniet die mate van verantwoordelikheid en verandering en die uitdaging om met mense te werk”**. Buitelinstrukteurs voel dat daar binne sy/haar vermoë verantwoordelikheid gegee moet word, sodat hy/sy daaruit kan leer en groei: **“...as jy 'n fout maak, los die fout en gaan vorentoe met die lewe”**.

Carrim *et al.* (2006:68) stel dat hoë vlakke van betrokkenheid by die werk 'n uitdaging vir die individu kan wees, stimulerend is en tot 'n gevoel van verantwoordelikheid lei, maar terselfdertyd ook tot verhoogde vlakke van konflik en spanning kan lei. Hoewel die meerderheid buiteluginstrukteurs verantwoordelikheid as 'n positiewe aspek ervaar, meen hulle dat die verantwoordelikhede wat aan hulle toegeken word, veral tydens die aanbieding van aktiwiteite, soms onredelik hoog is. Buiteluginstrukteurs meen dat as hulle verantwoordelikheid gegee word, hulle die nodige ondersteuning van die bestuur se kant af moet kry: **“...jy sê vervang iets, dan wag jy drie maande...dan sê jy weer...so ek moes partykeer goed in my eie hande neem”**. Verwysend na die nakom van werksvereistes en verskillende verantwoordelikhede, voel die buiteluginstrukteurs wat ook 'n bestuursrol vervul dat kollegas en ondersteunende personeel kan bydra tot werksontevredenheid: **“Mense is ook die negatiefste aspek vir my: mense is divers; dis lekker om met mense te werk, maar hulle is ook frustrerend...veral vanuit 'n bestuursoogpunt uit...mense wat sê, maar hulle doen nie!”**. Hierdie buiteluginstrukteurs voel dat hulle nalatig is ten opsigte van sekere verantwoordelikhede as gevolg van die werkslading. Talle buiteluginstrukteurs wat spesifiek tersiêre opleiding in Rekreasie en die Avontuurbedryf ontvang het, meen dat hulle nie vooraf goed genoeg ingelig was oor die spesifieke werksvereistes en verantwoordelikhede as 'n buiteluginstrukteur in die avontuurbedryf nie, dat **“die teorie wat jy geleer het, en die prakties wat jy ervaar, is nogals anders”**, en dat beter voorbereiding rondom wat die praktyk inhou 'n groot mate van hierdie werksontevredenheid kon uitskakel. Een van die buiteluginstrukteurs stel dat hy homself beter moes kwalifiseer en dat die organisasie geen addisionele opleiding of kursusse bied nie. As gevolg van die lae bevorderingsmoontlikhede voel buiteluginstrukteurs dat dit hulle eie verantwoordelikheid is om addisionele komponente binne die avontuurorganisasie in te bring: **“...jy stamp jou kop teen die tyd wat jy bestuurder is, dan het jy jou plafon bereik, ek kan nie sien dat daar enigiets anders is in terme van bevordering is nie, tensy jy 'n eie besigheid begin, andersins...nee!”**. Bevorderingsmoontlikhede sluit groter verantwoordelikheid in en kan bevredig word deurdat buiteluginstrukteurs sodoende self keuses sal moet uitoefen rondom die komponent wat deur hulle ingebring word. Hierdeur sal die rol wat daarna deur hulle vervul moet word, lei tot 'n groter sin van verantwoordelikheid binne hulle posisie. Hing (1997:246) stel dat werknembermagtigingsprogramme net so effektief kan wees as wat die organisasie dit toelaat om te wees. Sommige buiteluginstrukteurs voel daar is te min verantwoordelikheid wat hulle moet dra binne die sisteem van die organisasie, en dat die organisasie nie veel doen ten opsigte van hulle bemagtiging nie. Buiteluginstrukteurs het 'n groot behoefte daaraan om hulle eie inisiatief te kan neem, verantwoordelikheid daarvoor te aanvaar en vryheid van keuse uit te oefen. Volgens Lee (2000:145-146) is dit nodig om werknemers te motiveer om meer produktief te wees, nuwe vaardighede aan te leer, en

groter verantwoordelikheid te neem, aangesien hierdie faktore verband hou met 'n verlaging in personeelomset. Lee (2000:146) sluit hierby aan en stel verder dat opleidingsprogramme die werknemer se kans op vooruitgang, moraal en werksbevrediging kan verhoog en lei tot beroepsontwikkeling en bevordering.

Samevatting

Die verantwoordelikhede van die buiteluginstrukteurs strek oor 'n wye spektrum: die organisasie, kollegas en kliënte, riglyne, maatreëls en om aktiwiteite volgens spesifieke standaarde te voltooi en persoonlike tyd, energie en geluk te handhaaf. Buiteluginstrukteurs is geneig om die werk as positief te beleef indien hulle genoeg verantwoordelikheid gegee word en daardeur voel dat hulle betroubaar en bekwaam is in die taak of posisie. Net so beleef buiteluginstrukteurs met te min verantwoordelikheid hulle werk as minder bevredigend. Ten opsigte van die verantwoordelikheid tydens programaanbieding en aktiwiteite voel buiteluginstrukteurs dat hulle verantwoordelik gehou word vir die veiligheid van die deelnemer, maar noem ook dat die avontuurorganisasies nie noodwendig omsien na addisionele kwalifikasies en opleiding nie. Buiteluginstrukteurs wat gevolglik geen addisionele opleiding ontvang nie, voel dat hulle tot meer in staat is en nie groter verantwoordelikhede kry nie en uit diens sal tree by die organisasie.

3.5.11

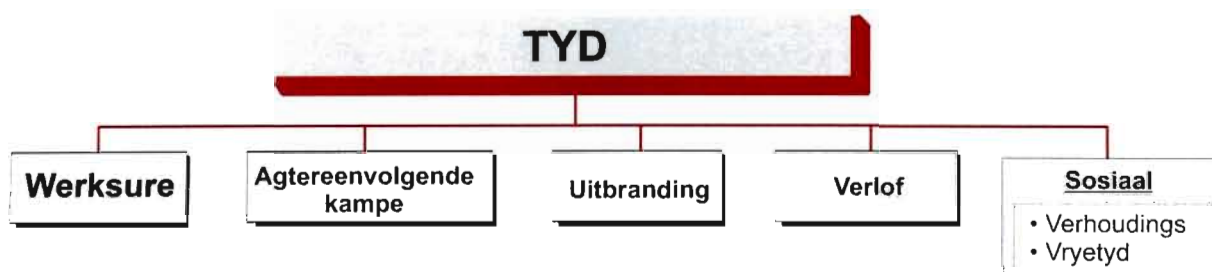
TYD

Salazar (2000:11) verwys na 'n studie van Locke (1969) oor die verwantskap tussen werksbevrediging en tyd en noem drie elemente wat betrokke is in die proses van werksbevrediging, naamlik: 1. persepsies rondom aspekte van die werk, 2. 'n duidelike of vanselfsprekende waardestandaard, 3. 'n bewuste of onbewuste opinie rondom 'n persoon se persepsie en waarde. Hiermee saam verwys Locke (1969) na die voorbeeld rondom tyd: om 'n werknemer se tevredenheid ten opsigte van die duur van hulle werksweek te voorspel, is dit nodig om te weet hoeveel ure die werknemer glo hy/sy gewerk het; hoeveel ure hy/sy oorspronklik wou gewerk het; en die verskil in verhouding tussen die twee syfers. Die resultate van sy studie het verder daarop gedui dat die werksbevrediging van 'n werksweek nie net dui op die hoeveelheid verskil tussen persepsie en waarde nie, maar ook van hierdie

waarde vir die individu. Vir die doeleindes van die bespreking word daar na die volgende konsepte verwys:

- Werksure
- Agtereenvolgende kampe
- Uitbranding
- Verlof
- Sosiaal

3.5.11.1



Elke buitelinstrukteur het sterk daarvoor gevoel dat die werksure die grootste kwessie rondom werksontevredenheid is: ***“Tyd in hierdie werk skep altyd vir almal moeilike situasies en is die grootste faktor!”***. Die meerderheid van die buitelinstrukteurs meen dat die werksure onredelik is en dat die rus wat verkry word nie daarteenoor opweeg nie, daar is altyd te min tyd vir die buitelinstrukteur self: ***“Die omstandighede is maar woens, verstaan? Die ure wat mens werk, vergoeding wat jy kry vir die ure wat jy werk, af tyd wat mens kry en so aan...dis bietjie rof, dit balanseer nie vir my mooi uit nie...”***. Die buitelinstrukteur is egter ook bewus van die verhouding tussen tyd, finansiële vergoeding en kampbesprekings: ***“Te min tyd is 'n feit, ongeag van die organisasie waar jy gaan werk...jy's of vol bespreek en min tyd, of jy't baie tyd, maar min besprekings...hoe meer besprekings hoe meer is die inkomste, maar hoe minder tyd het jy...”***. Buitelinstrukteurs voel dat die lang werksure daartoe lei dat hulle nooit genoeg tyd kry om ten volle fisies, emosioneel en geestelik te herstel voordat die volgende kamp inkom nie. Dit dra by tot uitputting en werksontevredenheid: ***“Dit help veel jy is fisies uitgerus na drie ure se slaap, maar geestelik is jy nog steeds leeg, want jou fisiese uitrus gaan jou net hou vir 'n dag en dan gaan jy weer terug wees waar jy was voor jou drie ure slaap”***. 'n Verdere frustrasie wat by die werksure aansluit, is dat daar by verskeie avontuurorganisasies op kommissiebasis gewerk word. Gevolglik word die buitelinstrukteurs indirek “gedwing” om op elke kamp te werk en werksure te verhoog, omdat hulle andersins nie genoeg geld

elke maand sal verdien om al hulle uitgawes te dek nie: ***“In die bedryf self funksioneer hierdie organisasie anders as ander: in druk tye is dit geweldig druk, baie baie druk, umm...jy het nie vrye tyd nie. Omdat jy op kommissie werk word jy by tye 'heavy gepush' deur jouself en deur die kamp program...so dis 'n geweldige gee; gee; gee; gee werk”***. As gevolg van hierdie aspek voel buiteluginstrukteurs uitgebrand omdat hierdie werksure konstant deel uitmaak van die bedryf, ***“...lang ure...jy moet die heelyd jouself probeer reg hou en konsentreer en sulke goeters...en jy kan nie; as jy tot tien uur toe werk en dan nog moet aanhou na dit; en dan die volgende dag wéér moet werk nie”***. Buiteluginstrukteurs ervaar veral hulle werkure as uitputtend wanneer daar groepe kamp wat meer aandag vereis en wat dus meer intensiewe kampe is as die normale avontuurkampe. Tipiese kampe soos leiersidentifisering, -ontwikkeling of korporatiewe kampe vereis langer programme. Hierdie kampe is volgens die buiteluginstrukteur wel opbouend, maar terselfdertyd uitputtend: ***“Die ure vang jou partytkeer en umm...die leiersontwikkelings kampe waar jy moet 'effort' insit vat ook aan 'n ou...'mentally”***. Buiteluginstrukteurs wat slegs vir 'n kort periode werksaam was by 'n avontuurorganisasie meen dat: ***“Daar's nie regtig vir my negatiewe punte en dit nie, behalwe nou vir die ure nie, ons is nog almal nuut hier in die bedryf”***. Vanuit die perspektief van buiteluginstrukteurs wat al langer in die bedryf is en ook in bestuursposisies staan, is die opinie rondom hierdie belewenis dat ***“meeste van die buiteluginstrukteurs is net uit die skool of studente en omdat hulle jonk is en sekere behoeftes het, vervul die tydsaspek nie aan hulle behoeftes nie”***. Hierdie buiteluginstrukteurs meen dat, hoewel die werksure ook vir hulle uitputtend is, hulle al in posisies inbeweeg het waar hulle tot 'n mate self kan beplan aan hulle werksure en werkstake. Die nadeel van die posisie is egter dat hierdie buiteluginstrukteurs soms langer ure as selfs die normale buiteluginstrukteurs werk as gevolg van die verantwoordelikhede. Gevolglik is hulle vlakke van uitputting ook hoër.

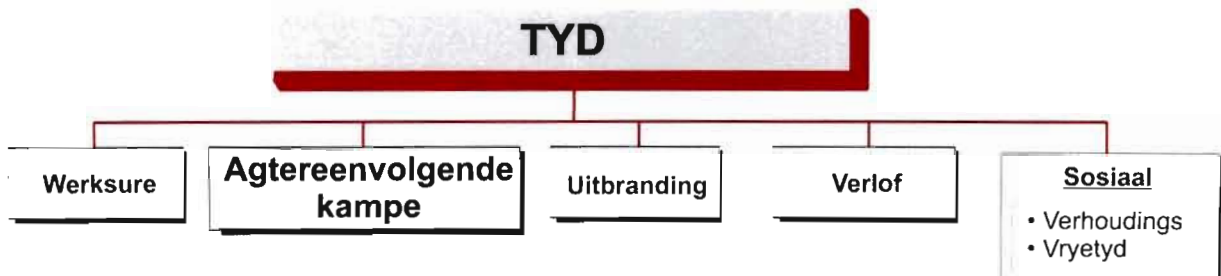
Die meerderheid buiteluginstrukteurs is nie in 'n werkspesie om self hulle werksure of werkstake te kan beplan nie, maar beleef egter uitputting en werksontevredenheid ten opsigte van hulle tyd, wat kan bydra tot personeelomset. Die vryheid van buiteluginstrukteurs om keuses te kan uitoefen oor hoe om hulle tyd te bestuur blyk om 'n rolspeler in personeelomset te wees. Te lang werksure word dus as rede beskou vir die hoë personeelomset van die buiteluginstrukteur. ***“Ek gaan nie meer toelaat dat dat hierdie plek my lewe regeer nie, want ek het nie meer tyd vir myself nie!”***.

Samevatting

Die lang werksure was die grootste aanvoerrede vir die personeelomset van die buiteluginstrukteur. Die hoeveelheid werksure teenoor vergoeding toon om onredelik te wees.

volgens verskeie buitelinstrukteurs en kan genoem word as 'n oorsaak van personeelomset en werksontevredenheid. Onvoldoende persoonlike tyd om te herstel na 'n kamp dien verder as 'n moontlike rede tot personeelomset en werksure (tyd).

3.5.11.2



Al die buitelinstrukteurs meen dat agtereenvolgende kampe tot werksontevredenheid lei. Die werksure tydens 'n kamp word nie as die enigste groot probleem ervaar nie, maar ook die agtereenvolgende kampe. **“Ek gee nie om oor die ure wat ek werk nie, maar umm... die baie groepe wat kamp na kamp in en uit kom...”**. Buitelinstrukteurs voel dat dit baie sal help as hulle op 'n kamp kan werk, dan een kamp af het en dan weer 'n volgende kamp werk. Dit sal aanleiding gee tot tyd vir die buitelinstrukteurs om te kan herstel na 'n kamp, by hulle persoonlike lewens uit te kom of tyd te hê om te dink aan kreatiewe aktiwiteite en programuitkomste as voorbereiding vir die volgende kamp: **“...tyd is tyd, jy het vryetyd nodig; rustyd en so aan...maar jy weet ook daar kom darem stiller maande ook. Maar as jy vir 'n maand regdeur gewerk het, kamp na kamp dan het jy nodig om so paar daggies af te vat”**. Buitelinstrukteurs se belewenis is dat agtereenvolgende kampe daartoe lei dat hulle vanaf 'n passie om inspraak te lewer in mense se lewens, verskuif na **“entertainment!...en 'keeping people busy”**, wat tot groot frustrasie en ontevredenheid binne die werksopset lei: **“Ek werk ses uur of half ses in die oggend tot elf uur of half twaalf in die aand, week; naweek...week; naweek, sonder af kry”**. Buitelinstrukteurs voel hulle sal soveel meer tydens 'n kamp kan insit as hulle weet dat hulle na afloop van die kamp 'n dag of wat kan af hê om te rus. Veral intense kampe en programme wat meer as net die avontuurkomponent vereis kan soms baie hoë vereistes aan die buitelinstrukteur stel.

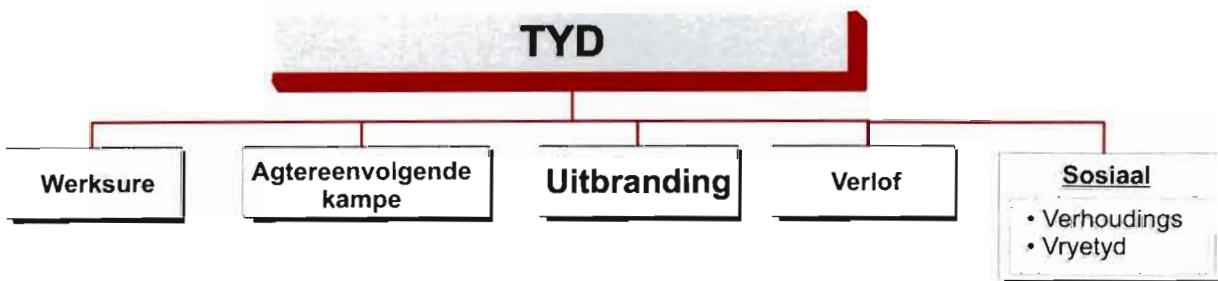
Buitelinstrukteurs stel dat hulle van 'n organisasie af sal weggaan omdat daar nie genoeg tyd gegee word tussen die afskeid en vertrek van die een groep en die voorbereiding van die nuwe groep wat inkom nie. Daar is geen tyd om te herstel, uit te rus, of persoonlik belange af te handel nie. Daar is ook nie tyd om die belewenis van hom/haar as buitelinstrukteur te deurdink en te verwerk wat op 'n kamp gebeur het voordat die volgende kamp weer inkom

en die hele proses weer van voor af begin nie (sien 3.5.7.3 Afskeid van groepe). Buiteluginstrukteurs is van mening dat avontuurorganisasies nie genoeg permanente buiteluginstrukteurs aanstel nie. In die proses lei dit daartoe dat permanente buiteluginstrukteurs te lang ure en op te veel agtereenvolgende kampe moet werk: **“...meer mense moet inkom om te werk...en rus tussen kampe...ja, anders sal dit maak dat ek finaal besluit om te loop”**.

Samevatting

Uit bogenoemde bespreking is dit duidelik dat agtereenvolgende kampe daartoe lei dat buiteluginstrukteurs nie die nodige losmakingsproses van kampe beleef nie. Dit veroorsaak ook dat buiteluginstrukteurs laer kwaliteit diens lewer. Die hoeveelheid agtereenvolgende kampe dra by tot werksontevredenheid en personeelomset.

3.5.11.3



Dando (1998:16) stel dat 'n persoon wat uitgebrand is, nie gemotiveerd is om hulle werk uit te voer nie en verwys na Ashmen (1985) se simptome van uitbranding ten opsigte van fisiese, emosionele en verstandelike toestande: tekort aan energie om by te hou met die kampgangers, gesondheidsprobleme, afkeur in roetinetwerk, verveeldheid, angstigheid, traagheid, bekommernis en verwarring.

Buiteluginstrukteurs meld dat hulle uit die aard van die tipe werk fisies, emosioneel en geestelik uitgeput raak en dat hulle as gevolg van die min vryetyd voortdurend in 'n situasie geplaas word van **“Jy moet letterlik kies of jy jou liggaam; siel of gees wil 'recharge', in jou af tyd, want daar's nie genoeg tyd vir al drie nie”**. Buiteluginstrukteurs erken dat hulle as gevolg van uitbranding nie meer optimaal funksioneer binne die werk nie: **“Jou fisiese toestand is wat jou 'drop': as jy nie meer kan nie, dan kan jy nie meer nie...”**...**“...jou fasilitering neem af, die diens wat jy lewer neem af...”**. Baie van die buiteluginstrukteurs voel dat uitbranding daartoe lei dat hulle hulle passie verloor, en dat die werk so druk is dat hulle nie meer omgee oor die kwaliteit diens en of die werk afgeskeep word of nie: **“I'm not**

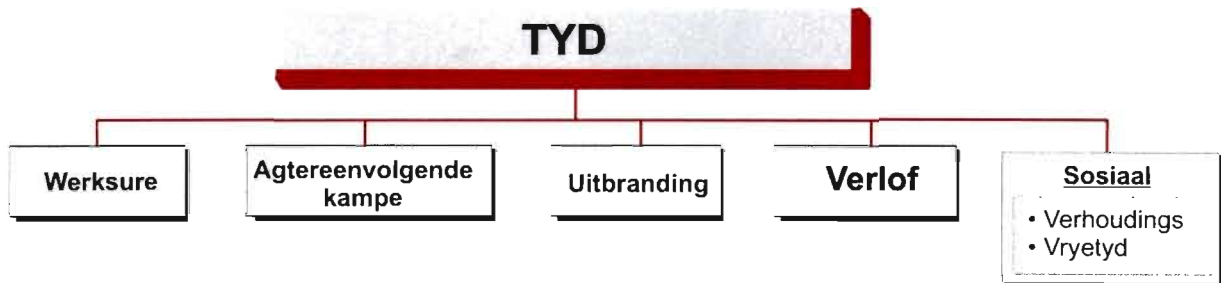
in the process of keeping people busy', en later kan jy nie meer met vars idees kom nie en dan stagneer jy: hierdie ding het gewerk met die vorige kamp, kom ek doen dit weer want ek's te moeg om aan iets anders te dink". Buiteluginstrukteurs stel duidelik dat hulle moeg daarvoor is om deur bestuur of kollegas as swakkeling bestempel te word, omdat hulle uitgebrand is: *"...I need to refresh'...enige bron raak uitgeput"*, en dat dit hulle werksontevredenheid verhoog wanneer die organisasie nie begrip toon hiervoor nie. Hoewel die organisasie bewus is van hierdie daaglikse vereistes wat die bedryf aan die buiteluginstrukteurs stel, is die algemene opinie dat buiteluginstrukteurs se fokus nie reg is nie: *"As fasiliteerders nie bereid is om 'n diens te lewer nie, want 'ek is moeg, uitgeput, het nie energie nie en voel nie lekker nie'. Dis healtyd 'ek', 'ek', 'ek'...dis eintlik net selfsug"*. Vanuit die buiteluginstrukteurs wat in bestuursposisies funksioneer se perspektief, meen hulle dat: *"Jy werk in 'n bedryf waar jy healtyd moet 'gee', 'gee', 'gee'...so dis moeilik om die self die healtyd op standaard te hou"*, maar dat dit nie onmoontlik is om fisies, emosioneel en geestelik op standaard te bly nie en dat dit 'n dissipline is waarin 'n buiteluginstrukteur moet oefen en groei.

Buiteluginstrukteurs se belewenis is dat daar nooit genoeg tyd is om ten volle te herstel nie, en om dié rede sal hulle by die organisasie weggaan *"...ek't nie tyd nie; nie finansies nie; dis hoekom ek van plan is om te gaan... ek kan nie meer werk vir dit wat ek kry nie, die ure wat ek insit... ek's uitgeput...ja; ek's 'paste' hier waar ek sit"*. Die algemene gevoel is dat die buiteluginstrukteur nie 'n positiewe bydrae tot groepe se lewens op 'n fisiese, emosionele en geestelike vlak lewer nie. Hoewel al die buiteluginstrukteurs die werk geniet, voel die meerderheid dat hulle in hierdie drie areas uitgebrand raak en dat hulle nie die pas sal kan volhou nie: *"...fisies op die plek kom waar jy se 'ek het vir hierdie tydperk abseil aangebied en ek het grotte aangebied en ek het dag na dag met mense gewerk en die bande is nou besig om pap te raak"*. As gevolg van die tipe bedryf wat vereis dat daar konstant in die fisiese, emosionele en geestelike areas gegee moet word, erken buiteluginstrukteurs dat hulle die werk sal verlaat as hulle nie meer in staat is om te gee sonder dat hulle persoonlike tyd tot hulle beskikking het of kan seker te maak dat hulle fisies, emosioneel en geestelik herlaai nie *"...die tydkwessie het erger geraak. Ek't een naweek fisies en emosioneel tot breekpunt gekom en agtergekom en besef ek's nie meer besig om die bedryf of myself goed te doen nie, want die vlak van my dienslewering is nie meer daar nie"*. Die buiteluginstrukteurs voel oor die algemeen dat die uitputting van die werk en personeelomset deur elke buiteluginstrukteur self bepaal sal word: *"Ek sal dit doen vir so twee tot drie jaar, maar dit hang af van jou...hoe lank jy dit kan uithou"*.

Samevatting

Dit wil voorkom of buitelinstrukteur tekens van uitbranding toon (traagheid, energie tekort, verveeldheid). Hoewel die avontuurorganisasies bewus is van die vereistes wat deur hulle aan die buitelinstrukteurs gestel word, beleef buitelinstrukteurs steeds dat die pas net versnel en dat hulle nie op fisiese, emosionele of geestelike vlak kan byhou aan die vereistes wat gestel word nie. Hierdie aspek verhoog die personeelomset van buitelinstrukteurs.

3.5.11.4

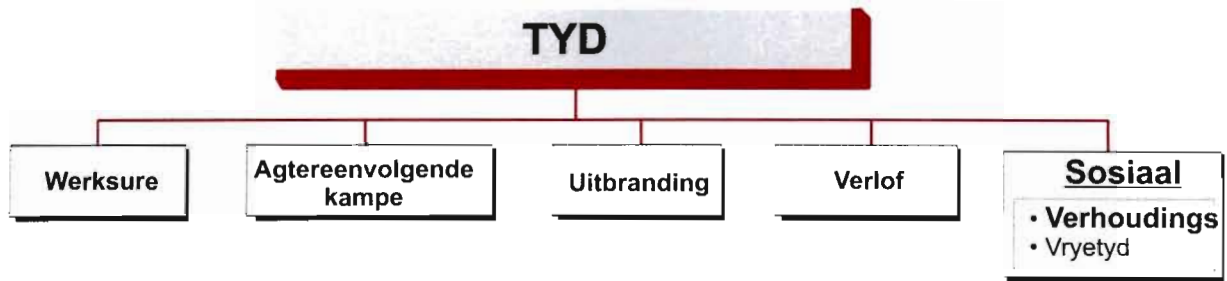


Die algemene opinie onder die buitelinstrukteurs is dat hulle nie genoeg verlof kry nie, of dat hulle as gevolg van die tipe bedryf en funksionering van die organisasie nie self kan kies wanneer hulle verlof wil neem nie. Gedurende wintermaande neem kampbesprekings en grootte van groepe af. Verder is dit vir die buitelinstrukteurs frustrerend om nie maklik verlof vir 'n dag of twee te kan neem nie **“...moes werk en kon nie na partytjie toe gaan nie, al het ek af gevra: toe het hulle gesê hulle het my nodig...dis nogal frustrerend...of familieverjaarsdae of so...”**, en dat hulle verlof meestal alles op een tyd gegee word. As gevolg van agtereenvolgende kampe (sien 3.5.11.2) en min tyd om te herstel, is buitelinstrukteurs van mening dat dit die organisasie se verantwoordelikheid is om toe te sien dat daar nie kampbesprekings tydens vakansiedae of langnaweke gedoen word nie. Buitelinstrukteurs wat langer in die bedryf werksaam is, toon egter begrip vir die verlof wat aan hulle gegee word en stel dat die groepe wat op vakansiedae of gedurende langnaweke kamp, finansiële voordele vir hom/haar sowel as die organisasie inhou.

Samevatting

Dit is dit nie moontlik om buitelinstrukteurs 'n keuses van verlof te gee nie. As gevolg van kampbesprekings en groottes van groepe wat maklik verander is dit ook nie moontlik om altyd 'n dag verlof te neem nie. Gevolglik dra hierdie faktore by tot die werksontevredenheid van talle buitelinstrukteurs.

3.5.11.5



3.5.11.5.1

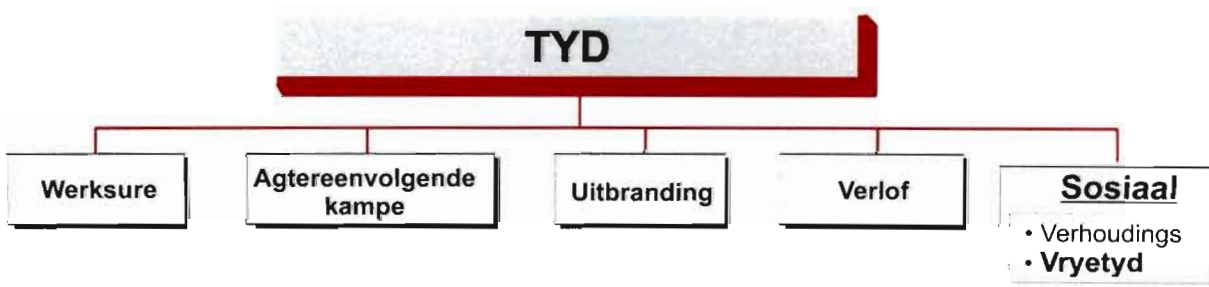
Dando (1998:43) meen dat 'n sosiale aksie die buiteluginstrukteurs verfris sal laat voel en help om by te dra tot verhoogde werksbevrediging. Soos reeds blyk uit vorige besprekings (sien 3.5.9.1 Bestuur- en kollega- ondersteuning), speel verhoudings met die bestuur en kollegas 'n groot rol in personeelomset. Tesame hiermee is die verhoudings wat buiteluginstrukteurs buite die organisasie het, egter net so groot rolspeler. Een van die grootste faktore wat tot die werksbevrediging van die buiteluginstrukteur bydra, is die familie en vriende ondersteuning: **“Baie 'close' vriende...en familie ondersteuning is baie 'satisfying'...”**, ten spyte daarvan dat hulle mekaar min sien as gevolg van die hoë werksdruk en bepaalde werksure. Buiteluginstrukteurs geniet dit as die vriende en familie objektiewe opinies en raad kan lewer rondom sekere situasies binne en buite die werk wanneer die buiteluginstrukteur perspektief oor situasies begin verloor. Sommige buiteluginstrukteurs het selfs gestel dat van hulle verhoudings met vriende en familie verbeter het as gevolg van die min tyd wat hulle saam spandeer en dat hulle tyd nou kosbaar en kwaliteit-tyd is. Buiteluginstrukteurs meld verder dat hulle verkies om werksaam te wees by avontuurorganisasie wat naby aan familie en vriende geleë is. Ten spyte van bogenoemde meld veral die jonger en ongetroude buiteluginstrukteurs dat hulle nie genoeg tyd het om saam met hulle geliefdes te spandeer nie, of om 'n lewensmaat te kan ontmoet nie, bloot as gevolg van die lang ure en min af tye (3.5.11.1 Werksure). **“Daar is nie meisies wat hou van 'n ou wat hier werk nie, jy's ver van jou meisie af en so aan...”**. Hierdie buiteluginstrukteurs voel dat die organisasie nie voorsiening maak vir hulle sosiale behoeftes nie en meen dat die werksure veroorsaak dat hulle nie meer vriende kan behou nie, dit lei tot werksontevredenheid **“...meeste van my vriende bel nie eers meer nie, want hulle weet ek werk”**. Tyd om sosiaal te verkeer en by vriende, familie en geliefdes uit te kom is 'n behoefte wat toon om min aandag binne avontuurorganisasies te geniet: **“Een van ons fasiliteerders het bedank, omdat hy nie meer kan uitgaan nie”**. In die geval van ernstige verhoudings meen buiteluginstrukteurs is die uitweg om na 'n ander organisasie of selfs ander bedryf te skuif wat naby aan die geliefde is: **“...ek't geweet dis 'n beter opsie, en my**

meisie is daar. Dit is ook 'n beter werksgeleentheid". In gevalle waar die buiteluginstrukteur nie binne sy/haar werksposisie voldoende tyd aan 'n verhouding (lewensmaat/gesin) kan spandeer nie, sal 'n ander werk oorweeg word, *"...op 'n manier, as ek hier moet uitgaan...ek weet nie...as jy 'n gesin begin en jy meer aandag aan hulle moet gee en jy nie met hierdie werksure kan tyd saam met hulle kan spandeer nie. Dalk 'n werk van agt tot vyf moet kry as dit regtig sou móét..."*.

Samevatting

Die buiteluginstrukteurs beskou sosiale ondersteuning as van groot belang. Hoewel verskeie buiteluginstrukteurs wys op die ondersteuning vanaf vriende en familie, blyk hulle om ontevrede te wees met die beskikbare tyd om sosiaal te verkeer. Dit wil voorkom of buiteluginstrukteurs uit diens sal tree by 'n organisasie om sodoende nader aan geliefdes geleë te wees, sonder dat hy/sy noodwendig werksontevredenheid by die organisasie beleef.

3.5.11.5.2



Hoewel al die buiteluginstrukteurs voel *"ek kan nie toelaat dat my min tyd my negatief beïnvloed nie"*, erken hulle dat dit een van die grootste oorsake van werksontevredenheid is: *"...dit voel of jy jouself uitsluit uit jou sosiale lewe, want jy kan nie gaan kuier nie, want daar is nie tyd nie..."*. *"Ek't nie tyd om baie aspirasies na te volg nie; my sport doen en naweke beplan...hier het ek nie eers vakansiedae nie...kort tyd om op myself te spandeer"*. Sommige van die buiteluginstrukteurs beskou tyd eerder as 'n uitdaging, nie net in die werk nie, maar ook in hulle persoonlike lewens, *"omdat jy min tyd het, vereis dit van jou om baie meer produktief met jou af tyd te wees as iemand wat elke naweek af is"*. *"Tyd sal veroorsaak hoe vinnig jy negatief raak, wat doen jy in jou af tyd en hoe hanteer ek situasies"*. Baie van die buiteluginstrukteurs meen egter dat hulle nooit hulle vryetyd produktief kan benut nie as gevolg van die uitputtende werksure.

Buiteluginstrukteurs wat binne 'n bestuursposisie funksioneer, erken dat tyd 'n faktor is, maar dat hulle hulle eie vryetyd makliker kan bewerkstellig omdat hulle self kan besluit watter take wanneer afgehandel moet wees: **“Ek’t genoeg tyd om saam met my lewensmaat te spandeer, maar dit kan deels wees omdat ek in 'n bestuurposisie staan”**. Hierdie buiteluginstrukteurs stel verder ook dat dit tot hulle werksontevredenheid lei wanneer ander buiteluginstrukteurs kla oor die tyd-kwessie, maar niks doen om dit self te verander nie: **“Dit gaan net altyd oor die organisasie en besigheid en dit 'consume' my, en ek kry nie tyd vir my persoonlike lewe nie; en ek kry nie tyd vir vriende en dit en dat nie, maar uit 'n bestuurs oogpunt...as jy daai ou tyd gee om af te wees dan...die dinge wat dan gedoen word is nie in lyn met die behoeftes wat daar was nie”**. Optimale benutting van vryetyd lê dus volgens hulle by die buiteluginstrukteurs se eie verantwoordelikheid

Naweke wat nie aan jouself behoort nie, afsprake wat op die laaste minuut gekanselleer moet word of belangrike geleenthede wat gemis word, is maar enkele frustrasies waarmee die buiteluginstrukteur konstant uitgedaag word. Die buiteluginstrukteurs wat reeds getroud is, se sosiale behoefte lyk anders as die van die ongetroudes: die behoefte om nuwe vriendskappe aan te gaan of sosiale aksies by te woon is heelwat minder: **“Ek is reeds getroud en nie nodig om 'n lewensmaat te soek nie, ek’t nie tyd nodig om nuwe mense te ontmoet nie”**, maar dit bly steeds frustrerend om nie genoeg vryetyd te hê saam met ander vriende te kan wegbreek of sekere geleenthede by te woon nie.

Samevatting

Veral ongetroude, jong buiteluginstrukteurs is ontevrede oor die min vryetyd wat gegun word. Hierteenoor het buiteluginstrukteurs wat getroud is nie dieselfde sosiale behoefte nie. Volgens buiteluginstrukteurs in bestuursposisies is vryetydbenutting elke buiteluginstrukteur se eie verantwoordelikheid. Verskeie buiteluginstrukteurs beskou die min vryetyd as 'n leerskool om tyd reg te benut en toon om die werk meer positief te beleef. Die kwessie rondom tyd toon om die grootste faktor te wees rondom werksontevredenheid en personeelomset.

3.5.12

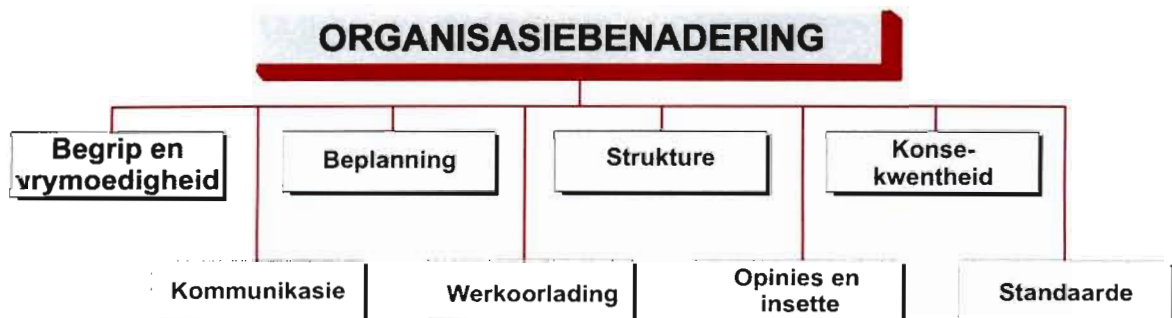
ORGANISASIEBENADERING

Die organisasieklimaat en lokus van kontrole van individue korreleer met mekaar, en hou verband met die positiewe korrelasie tussen werksbevrediging en intensies van

personeelomset (Afolabi, 2005:106). Die organisasieklimaat is 'n kwaliteit van die interne werksomgewing en onderskei een organisasie van 'n ander. Volgens Afolabi (2005:102) sluit dit die waardes of kultuur van die organisasie, gelykheid, sosiale prosesse, leierskapstyle en bestuursprosesse in. Indien hierdie klimaat as positief en opbouend beleef word, sal werksbevrediging binne die organisasie beleef word, terwyl die afwesigheid daarvan sal lei tot werksontevredenheid, geen werksbetrokkenheid en 'n tekort aan organisasieverbintenis (Afolabi, 2005:110). Tesame hiermee stel Afolabi (2005:110) verder dat indien werknemers die organisasie beleef as een wat omgee vir hulle welstand en waardering toon vir die bydraes wat hulle lewer, hulle meer geneig sal wees om werksbevrediging te beleef en bydraes tot die organisasie te lewer, wat gevolglik lei tot organisasieverbintenis. Werknemers moet dus hulle organisasie klimaat as gunstig beleef. Vir die doeleindes van die bespreking word daar na die volgende konsepte verwys:

- Begrip en vrymoedigheid
- Kommunikasie
- Beplanning
- Werkoorlading
- Sisteme
- Opinies en insette
- Onkonsekwentheid
- Dubbele standaarde

3.5.12.1



Goeie verhoudings met die bestuur en kollegas lei daartoe dat buiteluginstrukteurs die vrymoedigheid het om probleme met die bestuur en met kollegas te kan bespreek en om

mekaar te konsidereer. Begrip vanaf die bestuur en kollegas se kant af vir die buiteluginstrukteurs se persoonlike probleme of omstandighede, lei tot verhoogde werksbevrediging. Die feit dat die bestuur of kollegas nie onredelik is in hulle vereistes en opdragte teenoor die buiteluginstrukteur nie, lei tot vrymoedigheid by die buiteluginstrukteurs om probleme met die bestuur en kollegas te bespreek: **“Hulle verstaan en sal daarna luister as jy met jou probleme na hulle toe kom, en hulle verstaan hoe jy binne jou werk kan optree. Dit gee bevrediging as mense mekaar elkeen binne sy werk kan verstaan en daarvolgens hanteer”**. Persepsies rondom regverdigheid binne die organisasie beïnvloed werknemers se werksbevrediging en organisasieverbintenis. Dus blyk dit dat interpersoonlike verhoudings 'n impak het op die houdings en gedrag van werknemers binne die organisasie opset (Lee, 2000:8). In die geval van goeie interpersoonlike verhoudings het buiteluginstrukteurs begrip beleef en kon hulle vrymoedig neem **“...daar's 'n vorm van 'flexibility'...Jy kan met die mense oor 'n situasie gesels”**..**“wanneer daar begrip is in 'n situasie van die 'company' se kant af , voel jy jy kan ervaar dat 'they actually got my interest at heart”**. Daar is ook 'n vrymoedigheid om mekaar te kan korrigeer en leiding te gee, omdat daar begrip vir mekaar getoon word binne elkeen se unieke situasie.

Ten spyte hiervan is daar diegene wat anders voel teenoor die organisasie: **“Mense laat hulle 'issues' ophoop, tot dit te groot is om op te los...”**. Buiteluginstrukteurs voel nie almal vrymoedig om kwessies met mekaar te hanteer nie. Byna al die buiteluginstrukteurs stem saam dat as daar openlik gepraat word oor probleme, dit baie ongemaklikhede later kan uitskakel. Volgens die buiteluginstrukteurs wat ook in bestuursposisies staan het buiteluginstrukteurs oor die algemeen **“...nie die 'boldness' om te sê: 'ek kom nie finansieel uit nie', so nou 'file' hulle net 'n bedanking, maar is grootbek búite 'n vergadering, nadat hierdie aspekte hanteer is...maar hulle niks gesê het nie!”**. Volgens hierdie buiteluginstrukteurs kan personeelomset baie verlaag word as die buiteluginstrukteurs vrymoedigheid sal neem om te sê wat hulle pla, nie net teenoor die organisasie nie, maar ook tussen kollegas, maar **“hulle sê nie hulle verdien te min, bly nie lekker nie of wat hulle probleem met mekaar is nie!”**, en dit veroorsaak werksontevredenheid en verhoogde personeelomset. Buiteluginstrukteurs wat genoem het dat daar nie vrymoedigheid is om probleme met die bestuur of kollegas te kan bespreek nie, het ook gestel dat dit 'n rede sal wees om van die betrokke organisasie af weg te gaan: **“...dit gebeur selde dat mense in 'n goeie gemoed by 'n organisasie weg is, want daar word woorde gegooi...en almal het lekker skerp tonge, en op die ou einde wil jy niks met die persoon te doen hê nie of naby hulle gesien word nie”**.

Samevatting

Sommige buiteluginstrukteurs wat 'n gesonde verhouding met die bestuur en kollegas het, toon om vrymoedigheid te neem in die hantering van persoonlike probleme en kwessies binne die werk. As gevolg van die begrip vanaf die organisasie se kant af beleef hierdie buiteluginstrukteurs hulle werk meer positief. Buiteluginstrukteurs wat nie vrymoedigheid en begrip vanaf die organisasie se kant af beleef nie, ongeag van die aard van hulle verhouding met die bestuur of kollegas, se werksbevrediging toon laer te wees. Dit wil voorkom of personeelomset intensies verlaag kan word indien die organisasie begrip toon teenoor die buiteluginstrukteur, en buiteluginstrukteurs die vrymoedigheid neem in die hantering van kwessies binne die organisasie.

3.5.12.2



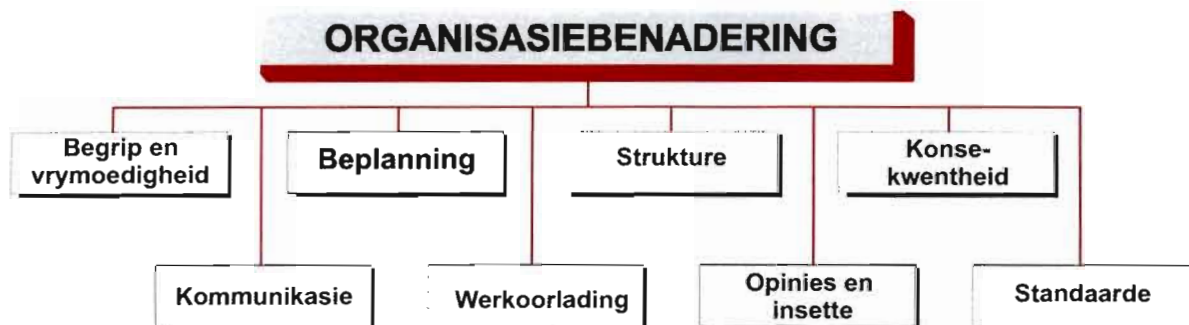
Carrim *et al.* (2006:76) stel dat die volgende noodsaaklik is vir die behoud van werknemers: die buigbaarheid van werk, vermeerderde opleiding en ontwikkelingsaktiwiteite, verbeterde kommunikasie en verbeterings in die werksomgewing. Al die buiteluginstrukteurs voel dat daar goeie kommunikasie tussen hulle en die bestuur moet wees: **“Die manier waarop die bestuur met ons praat moet reg wees”**. Vergaderings is nodig, duidelike opdragte en goeie verduidelikings. Hulle voel dat sodra daar goeie verduidelikings van opdragte gegee word, hulle meer begrip in die situasie sal hê en meer gemotiveerd sal wees om die opdrag uit te voer. Verder is kommunikasie belangrik onder kollegas, veral in die gevalle waar die buiteluginstrukteurs saam in dieselfde huis bly of wanneer daar saam op 'n kamp gewerk moet word. Buiteluginstrukteurs voel dat hulle werksbevrediging verhoog as hulle goeie inligtingsessies het ten opsigte van die kamp wat inkom, sowel as gesamentlike afsluiting en samevatting in die vorm van 'n besprekingsessie aan die einde van die kamp. Dit is noodsaaklik vir die buiteluginstrukteurs dat die bestuur opreg en regverdig optree en effektief kommunikeer ten opsigte van hulle opdragte en take binne die werksopset. Afolabi (2005:111) stel dat die organisasie se motiewe ten opsigte van aktiwiteite en wat verband

hou met 'n werknemer se welstand, opreg moet wees. Verder moet daar effektief gekommunikeer word vanaf die organisasie se kant af dat die werknemer se talente en vermoëns erken word. Dit lig die werknemer se moraal en versterk sy/haar selfbeeld. Hierdie is noodsaaklik in die vorming van positiewe werkshoudings. Buiteluginstrukteurs wil op 'n volwasse manier hanteer word deur kollegas en die bestuur: “...**volwasse manier...deur nie op hom te skreeu nie en dit...**”. Nie-verbale kommunikasie is net so belangrik vir die buiteluginstrukteur: die bestuur, kollegas of kliënt wat 'n positiewe houding toon tydens die kamp, vriendelik is, 'n glimlag of kopknik gee en waardering wys, is groot motivering vir die buiteluginstrukteur tydens die kamp. Goeie kommunikasie bring verder mee dat die buiteluginstrukteur presies weet wat van hom/haar verwag word en lei daartoe dat bevrediging aan die einde van die kamp beleef word ten opsigte van gestelde doelwitte wat bereik is.

Samevatting

Van die belangrikste aspekte rondom kommunikasie vir die buiteluginstrukteur is dat hulle opdragte duidelik en gemotiveerd moet wees, om sodoende verwarring en onsekerheid oor die resultaat uit te skakel. Duidelike kommunikasie, tesame met erkenning en waardering vanaf die organisasie se kant af, toon om werksbevrediging te verhoog.

3.5.12.3



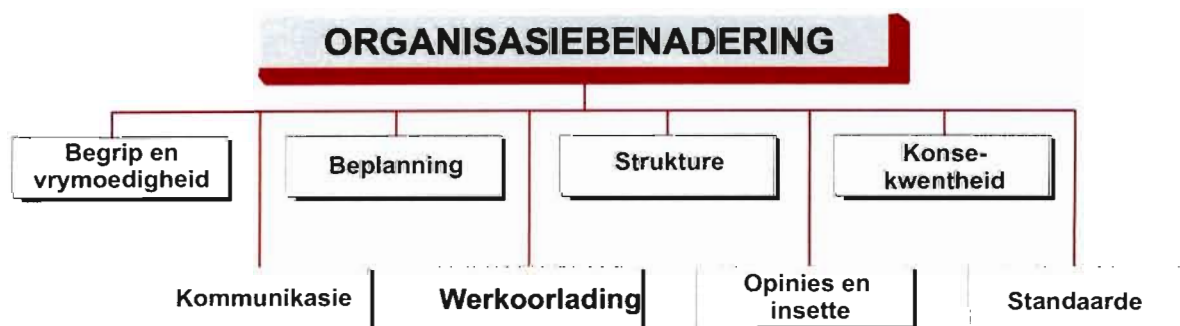
As gevolg van 'n personeeltekort, lang werksure en agtereenvolgende kampe waaronder buiteluginstrukteurs konstant moet funksioneer word die buiteluginstrukteur se beplanning ook konstant beïnvloed. Opdragte vanaf die organisasie se kant af wat op die laaste minuut gegee word, of reëlins wat op die nippertjie getref moet word voordat 'n groep inkom, frustreer buiteluginstrukteurs geweldig: **“Binne die werk is daar soveel dinge wat moet gebeur tydens 'n kamp en tussen-in kampe, maar daar is soveel wat in daai kort tydies moet gebeur dat jy nie kan rus nie...en onnodige werk maak mens dan**

negatief". 'n Verdere frustrasie vir die buiteluginstrukteur is sy/haar onvermoë om te kan vooruit beplan. Hulle voel dat hulle nooit kan vooruit beplan ten opsigte van sosiale aksies nie, of dat hulle soms op die laaste minuut sosiale aksies moet kanselleer. Buiteluginstrukteurs skryf dit toe aan die oneffektiewe beplanning van die organisasie. Sommige buiteluginstrukteurs voel ook dat die organisasie soms kampe doelbewus op onredelike tye, byvoorbeeld langnaweke of gedurende die feesseisoen bespreek, terwyl die buiteluginstrukteur in die proses sy/haar beplanning opsy moet skuif, bloot omdat die organisasie swak beplan en organiseer het: **"...bestuur vergeet van eie reëlings, toe moes ek my eie goed kanselleer!"**. Dit is frustrerend vir die buiteluginstrukteur dat hy/sy nie self die tye vir die uitvoer van opdragte vanaf die organisasie kan beplan binne die afsnydatum of uitgesette tyd nie. 'n Frustrasie wat veral baie van die buiteluginstrukteurs ongelukkig maak is dat die opdragte van die organisasie se kant af gedurig verander, **"Daar's soveel dinge wat gedoen moet word en dan verander dit later weer..."**, wat gevolglik volgens die buiteluginstrukteurs, onnodige werk veroorsaak weens die organisasie se onvermoë om effektief te beplan.

Samevatting

Oneffektiewe beplanning en die gedurige voorsê in die uitvoer van opdragte deur die organisasie lei tot werksontevredenheid van die buiteluginstrukteur. Tesame hiermee voel buiteluginstrukteurs dat hulle nie hulle persoonlike lewens vooruit kan beplan nie, en skryf dit toe aan die oneffektiewe beplanning aan die kant van die organisasie, wat tot verdere ontevredenheid binne die werk lei.

3.5.12.4



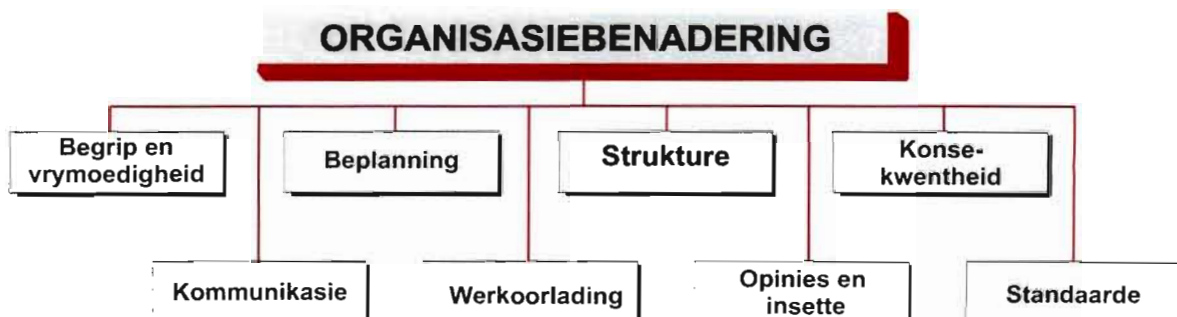
Die beplanning van die organisasie staan in noue verband met werkoorlading. Verskeie buiteluginstrukteurs is van mening dat dubbele werk gedoen word juis as gevolg van die oneffektiewe beplanning van die organisasie. Gevolglik word werk herhaaldelik gedoen met

klein veranderings, omdat die bestuur nie van die begin af die regte opdragte of duidelike opdragte gee nie. Buiteluginstrukteurs voel dat as hulle ingelig is oor die opdrag, en volledig verduidelik word hoe die spesifieke opdrag uitgevoer moet word, dit daartoe sal lei dat hulle nie die werk dubbel sal hoef te doen nie. Hierdie aspek sluit weer aan by kommunikasie en beplanning. Buiteluginstrukteurs is van mening dat hulle voorstelle kan maak voor die opdrag uitgevoer word en gesamentlik die beste en mees effektiewe metode kan help kies. Volgens die buiteluginstrukteurs sal ingeligte opdragte lei tot gemotiveerde en positiewe houdings tydens uitvoering, maar voel meestal dat hulle tyd gemors word en toon hulle 'n negatiewe houding: **“Werksituasies wat geskep word wat onnodig is: nie genoeg informasie oor hoekom goed gedoen of nie gedoen moet word nie...en jy moet sekere goed verrig, maar kan nie die uitkoms daarin sien nie”**. In gevalle waar die opdragte aan buiteluginstrukteurs gegee word in hulle vrye tyd, of tussen twee agtereenvolgende kampe, lei dit tot 'n groot mate van werksontevredenheid van die buiteluginstrukteur: **“Dubbele werk oor en oor, sonder dat daar oplossings geskep word om dit uit te skakel...en dan verloor jy tyd om te herstel voor die volgende kamp inkom”**. Hierteenoor meen buiteluginstrukteurs wat ook in 'n bestuursposisie staan dat dit tot groot frustrasie en werksontevredenheid lei wanneer hulle gedurig moet gaan kyk of opdragte wat aan die buiteluginstrukteurs gegee is, korrek uitgevoer is, eerder as om net te kan weet dat die opdrag gegee kan word en dat dit korrek uitgevoer sal wees. Dit lei gevolglik ook tot werkoorlading vir die buiteluginstrukteurs in bestuursposisies.

Samevatting

Aangesien die tyd-faktor in die algemeen tot die werksontevredenheid van die buiteluginstrukteurs bydra, sluit dubbele werk wat verrig moet word sterk hierby aan, veral wanneer dit toegeskryf kan word aan die oneffektiewe beplanning en onduidelike kommunikasie vanaf die organisasie se kant af. Werkoorlading dra in 'n groot mate by tot die buiteluginstrukteur se intensies om die organisasie te verlaat.

3.5.12.5



Martin en Roodt (2008:23) stel dat herstrukturering binne enige organisasie gekenmerk word aan 'n tyd van hoop en opgewektheid, of 'n tyd van onsekerheid, hoë vlakke van angstigheid, lae morele vlakke en traagheid in werksverrigting, met hoë vlakke van afwesigheid en personeelomset. Orr *et al.* (1999:662) is van mening dat dit moeilik is om verandering in 'n goed gevestigde organisasiekultuur in te bring en dat dit die verantwoordelikheid van die bestuur is om voorbereid te wees op teenkanting wanneer verandering in die organisasiestrukture ingebring word. Twee prosesse wat beide uitloop of mislukking is wanneer personeel nie gereed is daarvoor nie en daar vir verandering plaas, of wanneer personeel gereed is terwyl die bestuur nooit verandering inbring in die organisasie nie. Dit sluit aan by Salazar (2000:17) wat stel dat werknembermagtiging (sien 3.5.8.1 Bevorderingsmoontlikhede) daartoe lei dat die werknemer voel hy/sy kan die organisasie se denkraamwerk uitdaag, sowel as grense binne die organisasie verbreed.

Buiteluginstrukteurs het nie een dieselfde persoonlikheid nie, daarom is dit natuurlik dat daar verskillende metodes gevolg sal wil word. Rigiede strukture wat binne 'n avontuur-organisasie bestaan, kan egter tot groot werksontevredenheid lei. Buiteluginstrukteurs wil nie stagneer in hulle werk nie en voel dat daar konstant vooruitgang moet wees. Dit beteken dat hulle die strukture wat wel teenwoordig is sal uitdaag en probeer verander. Enkele buiteluginstrukteurs beskou die strukture wat binne die organisasie voorkom as doelloos of dat dit oneffektief is en gevolglik lei tot dubbele werk. Hulle stel dat 'n groot aspek rondom werksontevredenheid is die **“sisteme wat nie verander word nie, al het jy 'n beter oplossing of 'n verbetering, want daar word gesê: 'don't change the system if it's working'...”**. Aansluitend hierby noem Lee (2000:32) dat wanneer individue saam moet werk, veral as 'n span, hulle tot die besef kom dat hy/sy soms ander se uitkomst moet aanvaar en hulle eie begeertes eers op die agtergrond moet skuif. Buiteluginstrukteurs meen dat hulle opinie rondom 'n struktuur bloot misken word. Strukture by avontuurorganisasies wissel van een organisasie tot die ander ten opsigte van verloop, die betaling van salarisse, bemarkingsmetodes, werksvoordele, bedankings en kampbesprekings. In enkele gevalle het buiteluginstrukteurs nie noodwendig 'n probleem met die uitvoering van hierdie sisteme nie, maar eerder met die afwesigheid daarvan en ag dit as bydraend tot werksontevredenheid: **“...dis baie hoe die bestuur met ons kommunikeer het... 'n organisasie wees en volgens plan werk en daar is nie 'n bestuurstruktuur nie... meer 'n rondgeskommelry...nie meer gestruktureerde vergaderings nie”**. Volgens die buiteluginstrukteurs is die organisasies nie altyd gewillig om iets nuuts te probeer nie en dat hulle nie 'n kans gegun word om die strukture te verbeter of om hulself uit te daag en te bewys nie. Buiteluginstrukteurs wat in bestuursposisies staan, meen dat hulle werksontevredenheid as gevolg van personeel binne die struktuur beleef: **“Ek kan nie**

verstaan hoe mense iets kan doen healtyd...vir 'n tydperk en dan op 'any given moment' net besluit om dit anders te doen nie...en breek dan weg uit die standaard van die organisasie". Dit word toegeskryf aan die buiteluginstrukteurs se behoefte aan verandering of nuwigheid binne die bepaalde struktuur of om bloot 'n korter en eenvoudiger metode te soek: "...'human beings tend to skip the system', so in baie gevalle is dit die mense wat die frustrasie veroorsaak in plaas van die sisteem". Buiteluginstrukteurs wat in bestuursposisies staan meen verder dat hoewel sekere strukture effektief werk, daar wel strukture is wat verbeter kan word: "Die eienaar is iemand wat glo in sisteme, en deur 'n tydperk is daar klomp sisteme wat getoets is wat nie gewerk het nie en aangepas is...so sisteme waarmee ons werk is sisteme wat hiér werk. Die sisteme is deurgetrap en ons weet hoe werk wat...hier en daar kan sommige verbeter word en uitgevoer word".

Samevatting

Dit wil voorkom of buiteluginstrukteurs werksontevredenheid beleef indien hulle voorstelle en opinies misken word. 'n Verdere bydrae tot werksontevredenheid is die meerderheid buiteluginstrukteurs wat die strukture by die avontuurorganisasies as 'n beperking van hulle persoonlike vermoë of idees beleef en dat die organisasie nie oop is vir verandering binne die bepaalde strukture nie. Die rigiede strukture wat tans by organisasies gebruik word, sowel as die afwesigheid van 'n struktuur dra beide toe tot die werksontevredenheid van die buiteluginstrukteurs.

3.5.12.6



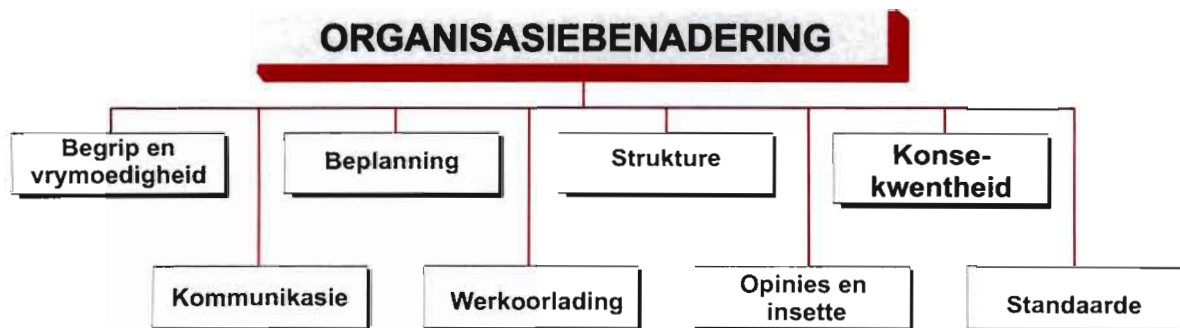
Vanuit die navorsing van Demichele (1998:105) is dit duidelik dat werksbevrediging beïnvloed word deur die deelname in besluitneming en dat hierdie werknemers op so wyse betrokke voel by die organisasie. Die uitdaging vir die bestuur sal daarin lê om diskresie te hê in watter aspekte van die organisasie se besluite, deelname van werkers ingebring kan

word. 'n Groot uitdaging van die buiteluginstrukteur is egter weer om by die organisasie se metode van doen aan te pas en organisasies nie elke buiteluginstrukteur kan toelaat om besluite te neem of om sy/haar eie metode te volg tydens die uitvoer van die take nie: **“Jou verhouding met jou medewerker...daar kom probleme in, omdat ons nie dieselfde sal optree in 'n situasie nie”**. Buiteluginstrukteurs meen hulle opinies en insette word nooit ernstig opgeneem nie **“...jy's altyd maar net nog 'n fasiliteerder by hulle...”**. Dit lei gevolglik daartoe dat buiteluginstrukteurs voel dat die bestuur nie hulle insette of vermoëns vertrou nie. Dit stem ooreen met Lee (2000:7) wat stel dat die wyse waarop organisasies die uitkomst aan werknemers gee, 'n belangrike rol speel in die vorming van die werknemers se persepsie rondom regverdigheid en vertroue. Buiteluginstrukteurs is van mening dat hulle geen insette het in die keuses wat gemaak word ten opsigte van die werk wat hulle doen nie en dat die bestuur se opinies op hulle af forseer word **“...wat 'n baie groot rol speel is die outokrasie van die eienaar...ons wil goed sáám kan besluit...dit help nie eers om opinie te lewer nie, want dit word in elk geval nie gehoor nie...”**. Om die hele tyd insette te kan lewer, maar dit word nie oorweeg of uitgevoer nie, laat buiteluginstrukteurs nutteloos voel. Hierdie stelling stem ooreen met die literatuur waar van Carrim *et al.* (2006:68) en Mester *et al.* (2003:74) wat stel dat werknemers meer geneig is tot werksbevrediging wanneer 'n organisasie 'n deelnemende benadering tot besluitneming neem, erkenning en vergoeding gee aan werknemers se talente en waardes en riglyne inbou waarmee die werknemer kan identifiseer. Indien werknemers die besluitnemingsproses as regverdig beskou, sal hulle minder geneig wees om te ontrek (Lee, 2000:4). Die behoefte van die buiteluginstrukteur om sy/haar eie uitkomst te maksimaliseer in 'n werksomgewing waar insette nie gunstig ontvang word nie, loop uit op ontevredenheid as gevolg van die persepsie dat hulle nie goed genoeg is nie en dat uitkomst onbehaalbaar is (Lee, 2000:8). Vanuit die studie van Evans (2001:83) blyk dit dat die organisasies van rekreasie, parke en vryetydsbedryf min geleentheid bied vir die werknemer om sy insette en opinie te lig ten opsigte van besluitneming en dat besluitnemings regverdigheid in hierdie organisasies die belangrikste voorspeller van organisasie-burgerskapsgedrag is. Buiteluginstrukteurs toon 'n behoefte om erkenning te ontvang vir goeie werk wat gelewer word of goeie voorstelle en insette wat aanvaar word. Indien hierdie erkenning ontbreek lei dit tot verdere ongelukkigheid en verhoging van personeelomset by die organisasie **“...is moeg daarvoor om net altyd te hoor wat ek verkeerd doen...”**. Talle buiteluginstrukteurs meen dat dit daartoe sal lei dat hy/sy uit diens sal tree by die avontuurorganisasie en in enkele gevalle het dit uitgeloop op personeelomset: **“By daardie organisasie is meer as net een persoon wat insette kan lewer en die persoon wat finale sê het is oop vir inspraak...en dit maak dinge vir my groter oop...my inspraak word aanvaar daar”**.

Samevatting

Die meerderheid buiteluginstrukteurs is van mening dat avontuurorganisasie hulle nie ken in besluite wat geneem word nie en dat hulle opinies en insette nie aangehoor word nie. Buiteluginstrukteurs wat nie erkenning ontvang vir hulle opinies en insette nie, voel nutteloos en dat organisasie nie hulle vertrou nie. Dit wil voorkom asof bogenoemde aspekte lei tot werksontevredenheid en personeelomset intensies.

3.5.12.7



Buiteluginstrukteurs is van mening dat die bestuur in sommige gevalle onkonsekwent is ten opsigte van die organisasieprosedures, die aktiwiteite en die hantering van die kliënte. Dit lei tot onduidelike wederkeurige verwagtinge. Hierdie aspek dra by tot buiteluginstrukteurs se belewenis van werksontevredenheid: ***“wat die een keer reg is, is die volgende keer 'n probleem, of dit voel asof daar fout gesoek word, sodat daar 'n uittrapsessie kan plaasvind”***. Volgens die buiteluginstrukteurs veroorsaak onkonsekwentheid van die bestuur dat hulle as buiteluginstrukteurs nie meer seker is oor wanneer hulle vrymoedigheid mag neem om situasies te hanteer volgens hulle eie oordeel nie. Die bestuur en kollegas is ook dikwels onkonsekwent in hulle optrede teenoor mekaar wat wissel van 'n bot en afgestompte houding tot 'n oorvriendelike optrede. Buiteluginstrukteurs voel dat die bestuur soms onkonsekwent is in hulle besluite, dat 'n aspek ontoelaatbaar kan wees die een dag en die volgende dag weer toegelaat word. Verder voel hulle dat die bestuur leë beloftes maak en onkonsekwent is in dit waaroor daar met die buiteluginstrukteurs ooreengekom word: ***“Hulle het gesê ons gaan stap en ekstra opleiding kry en die feit dat hulle vir ons goed sê en nog nie tyd gemaak het daarvoor nie...dit is net asof niemand die moeite wil doen nie”***.

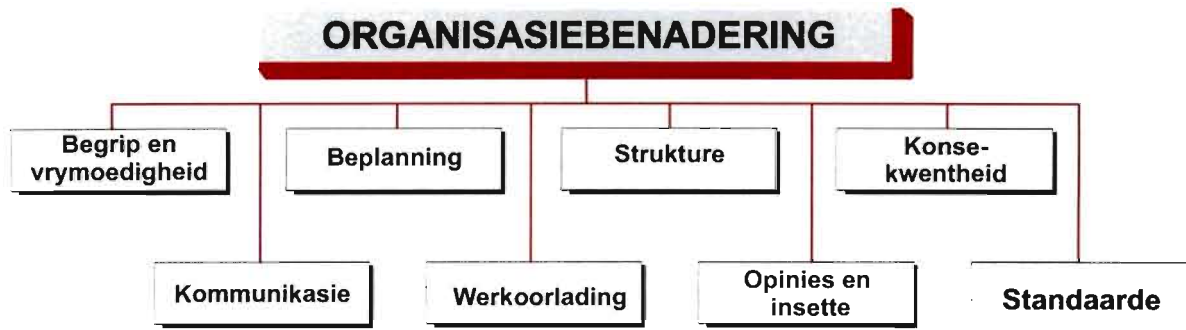
Buiteluginstrukteurs in bestuurdersposisies meen dat die buiteluginstrukteurs en die res van die personeel nie konsekwent is in hulle diens wat hulle bied nie. Veral vanuit die perspektief van hierdie buiteluginstrukteurs wat langer as ses maande by die organisasie werksaam is, was die opinie dat ***“mense 'compromise' en is nie dieselfde voor die groep, kliënte en***

alleen nie. Mense is nie opreg nie en laat opregte waardes deurskemer na 'n kliënt, maar die oomblik as die kliënt nie meer daar is nie, dan is die opregtheid, wat voorgee is, ook nie meer daar nie". Vir hierdie spesifieke buitelinstrukteurs was die onkonsekwenheid van die ander buitelinstrukteurs weer die bydra tot werksontevredenheid.

Samevatting

Buitelinstrukteurs beleef die bestuur van avontuurorganisasies as onkonsekwent ten opsigte van besluite wat geneem word, beloftes wat gemaak word en hulle optrede teenoor die buitelinstrukteurs. Die onkonsekwenheid van die organisasie dra verder by tot onsekerheid van die buitelinstrukteurs in die uitvoering van hulle take en beleef dikwels dat die organisasie self nie hou by wat ooreengekom is nie. Al hierdie faktore kan by dra by tot werksontevredenheid en die buitelinstrukteurs se personeelomset intensies.

3.5.12.8



Buitelinstrukteurs voel oor die algemeen dat daar dubbele standaarde deur die organisasie gestel word. Dit sluit aan by die buitelinstrukteur se belewenis van die bestuur wat nie konsekwent is in die standaarde wat gestel word rondom die uitvoer van take nie. Volgens sommige buitelinstrukteurs veroorsaak die dubbele standaarde dat hulle as buitelinstrukteur onseker is oor wat van hom/haar vereis word, sowel as die metode wat gevolg moet word tydens die uitvoering daarvan: ***"...óf daar is nie standaarde nie...óf daar is nie standaarde nodig nie, maar nou word dit self deur jou ingebring...en as jy dit doen dan word jy bevraagteken; al was dit suksesvol!"*** Buitelinstrukteurs se opinies rondom die verskillende risikos binne die werk ten opsigte van die aktiwiteite en veiligheidsmaatreëls, het in 'n mate van die organisasie se opinie verskil ten opsigte van die standaarde wat geskep is: waar die buitelinstrukteurs byvoorbeeld sal voel dat die abseil aktiwiteit meer as een buitelinstrukteur benodig om risiko-faktore te verlaag, sal die

bestuur van opinie wees dat die buiteluginstrukteur deur sy/haar opleiding en ervaring risiko faktore te beperk.

Buiteluginstrukteurs is verder van mening dat die organisasie self ook hulle visie en missie moet uitleef: **“die organisasie sê die een ding en maak hulleself uit as Christene, maar hulle leefstyl en keuses getuig nie altyd daarvan nie; of hulle word aangespreek oor 'n sekere aspek terwyl die organisasie hulleself skuldig maak daaraan”**. Verskeie buiteluginstrukteurs voel dat die organisasie 'n standaard probeer stel, maar sodra dit tot 'n sekere standaard uitgevoer word, verander die metode weer of professionele standaarde word verwag, maar daar word geen ondersteuning van die organisasie se kant af gebied nie: **“Ek het spesifieke verantwoordelikhede, en dis 'fine' ek doen dit, maar daar is nuwe 'equipment' nodig; maar hulle vee hulle boude aan jou af as jy goed nodig het. Ja, verslae word ingevul en ingegee, maar ek't nou al twee maande terug opgegee waar ek net nie meer dit invul nie, want dit help nie”**. Volgens sommige buiteluginstrukteurs skep die organisasie die indruk by die kliënt dat hulle die belang van die buiteluginstrukteurs op hulle hart dra, maar intussen voel die buiteluginstrukteurs **“Hulle maak regtig nie tyd vir hulle werkers nie...dit maak mens negatief”**, en dat die organisasie dubbele standaarde uitleef. Van die buiteluginstrukteurs beskryf ook kollegas se leefstyle as voorgee: **“hulle vertel lewenslesse vir die deelnemers en om goeie leefstyle te kweek, terwyl hulle self in hulle privaat lewe die teenoorgestelde doen”**. Ten opsigte van die uitvoer van opdragte voel die meeste buiteluginstrukteurs dat die organisasie geensins vryheid aan die buiteluginstrukteurs gun in die metode van uitvoer van die opdrag nie: **“Sekere goed het standaarde nodig soos in aktiwiteite en dis reg, maar ander opdragte kan jy doen en ander gaan dit anders doen, so die metode is nie die 'issue' nie...maar dit word nie so aanvaar nie”**.

Samevatting

Vir baie van die buiteluginstrukteurs is die afwesigheid of gedurige verandering van 'n bepaalde standaard 'n bydraende faktor tot werksontevredenheid. Ander buiteluginstrukteurs beleef weer dat die standaarde wat deur die avontuurorganisasie gestel word onredelik is, veral ten opsigte van veiligheid en verantwoordelikheid van aktiwiteite, of dat die organisasie self nie die standaard handhaaf nie, maar van die buiteluginstrukteurs verwag om daarby te hou.

3.5.13

PERSOONLIKE ONTWIKKELING

Volgens Anderson (2000:27) is algemene psigologiese welstand die grootste rolspeler van personeelomset. Hiermee word bedoel dat hoe beter die werknemer aangepas is, hoe beter sal die uitkomste en hoe laer die personeelomset wees. In aansluiting hierby stel Anderson (2000:28) dat individue met 'n hoë positiewe affek (oor die algemeen meer positief en gelukkig) geneig sal wees om van werk te verander, eerder as diegene met 'n lae positiewe affek, omdat eersgenoemde oortuig is dat ander werk hulle omstandighede kan en sal verbeter, indien hy/sy van werk verander. Vir die doeleindes van die bespreking word daar na die volgende konsepte verwys:

- Selfstandigheid
- Genot en leerproses
- Inspraak
- Mensekennis
- Uitdaging

3.5.13.1



Daar is 'n baie groot behoefte onder die buiteluginstrukteurs om selfstandig te kan wees, en onafhanklik te funksioneer “ *...op 'n plek kan kom waar jy vir jouself kan begin sorg en nie meer onder ander se sorg is nie*”, “*as ek verantwoordelik genoeg is vir verandering; soos om my eie besigheid te kan begin, omdat ek tot meer in staat is as wat ek huidiglik doen*”. Buiteluginstrukteurs wil selfstandig wees in keuses wat uitgeoefen

moet word, hoe tyd benut moet word, en opdragte wat hulle moet uitvoer, **“ek sal 'n ander werk oorweeg as ek nie meer 'satisfied' is in my werk nie en nie meer in 'n rigting beweeg nie. As ek voel ek staan stil en die roetines raak te veel... en ek nie eie roetines ook kan volg nie, maar heelyd hulle roetines moet volg”**. Sodra buiteluginstrukteurs voel dat hulle genoeg kennis en ervaring opgedoen het om selfstandig te kan funksioneer, sal hulle uit diens tree by die betrokke organisasie, of die organisasie uitbrei in 'n aspek waarin hy/sy wil spesialiseer, waar hulle self in beheer kan wees en selfstandig kan optree **“...as ek my eie plek het...my eie 'venue'...sal ek ook gaan, maar ek dink dit sal meer 'n tipe van uitbreiding wees van die organisasie, eerder as 'n wegbreek daarvan”**.

Samevatting

Dit wil voorkom of buiteluginstrukteurs wat voel dat hulle selfstandig genoeg is om take binne die organisasie uit te voer, meer geneig is om die werk as positief te beleef. Indien geleentheid gebied word om deur persoonlike ervaring bepaalde take onafhanklik af te handel sal buiteluginstrukteurs werksbevrediging beleef en minder geneig wees tot personeelomset.

3.5.13.2



Sommige van die buiteluginstrukteurs wys daarop dat die meeste genot in die bedryf verkry word uit die personeel en kollegas binne die organisasie: **“ek hou daarvan om ander saam met wie ek werk te laat 'smile”**, terwyl ander buiteluginstrukteurs die personeel en kollegas as die grootste leerproses beskou: **“...love die mense die meeste van die bedryf: hulle is onvoorspelbaar, opwindend, genotvol, partykeer baie frustrerend alles in een; en ek hou van die idee dat jy nie regtig weet wat na jou kant toe gaan kom nie...en wat daar dan ookal is, hanteer jy”**. Al die buiteluginstrukteurs wys daarop dat die aktiwiteite wat hulle aanbied bydra tot hulle werksbevrediging: **“...muurklim, abseil, daai tipe dinge...hoë**

toubane en al die lae toubane en die rugby...dis vir my lekker". Hoewel die aktiwiteite soms eentonig kan raak, meen die meeste van die buiteluginstrukteurs dat dit lekker is om te leer hoe om self ook afwisseling te kan inbring tydens die aanbieding van kampe. Dit bring ook 'n groot leerproses na vore waar die buiteluginstrukteur entoesiasies is om meer van homself/haarself te leer en kennis en blootstelling op te doen in die werksomgewing: ***"Ek geniet die aktiwiteite en uitkomst wat ons met die kinders doen...en die goed wat ons vir die kinders leer en die goed wat ons by onself leer....dis vir my briljant"***. Buiteluginstrukteurs ontdek ook of hulle van die tipe bedryf 'n bestaan sal maak en of dit binne hulle belangstellingsveld val al dan nie. Die buiteluginstrukteurs wat nog nie vir 'n langer tydperk as ses maande permanent aangestel is nie, leer veral wat sy/haar voorkeure is in aktiwiteite, die tipe kampe of programme wat aangebied moet word en sy/haar voorkeur van die spesifieke ouderdomsgroepe deur voluit alles te doen en daarna te weet waarin hy/sy die beste funksioneer, ***"...op die oomblik hou ek nie minder van die werk nie; want ek is nog nuut in die ding, so ek gee alles my beste"***. Buiteluginstrukteurs leer ken ook die organisasie se daaglikse vereistes en die implikasies van hulle beroep as buiteluginstrukteur, ***"...ons sê, ag, hoekom kry ons nie af nie, maar 'actually'...dit is ons werk...ons het gekies daarvoor en niemand het dit op ons af geforseer nie"***. Deur met verskillende groepe te werk, leer buiteluginstrukteurs by hulle kollegas, asook hulle verskillende rolle binne die organisasie en begin stelselmatig tydens die leerproses met meer selfvertroue optree, ***"die werk is vir my interessant en ek dink dit het baie verbeter met wat ek in die begin van die jaar kon doen en wat ek nou kan doen"***. Buiteluginstrukteurs beskou ook die uitdaging om met verskillende groepe te werk as 'n leerproses vir hulleself en vir die kinderopvoeding wat hulle later self op hulle kinders kan toepas, ***"wat ek baie hieruit gaan vat is hoe om jou kinders groot te maak, juis omdat jy met jong kinders werk en leer hoe jy moet optree: waar moet jy sag wees en waar moet jy hard wees met hulle, gaan ek baie baie hieruit leer"***. Buiteluginstrukteurs leer waarmee hy/sy gemaklik is, in watter areas hy/sy nog kan groei, die tipe groep/ouderdomsgroepe/aktiwiteite wat voorkeur geniet, sterk- en swakpunte en hoe om sekere situasies te hanteer : ***"...die aktiwiteite! En ek't baie geleer; en om met die 'kiddies' te werk: jy weet as hulle op die bus moet klim en hulle kom na jou toe en gee jou 'n drukkie en hulle vir jou sê: 'dit was 'n 'great' kamp'...dit help"***. ***"Die kinders vertel jou soms hoe jy is en wat jy is...dis baie interessant"***.

Samevatting

Uit bogenoemde wil dit voorkom of buiteluginstrukteurs wat minder as ses maande werksaam is by die avontuurorganisasies 'n groot leerproses ten opsigte van die tipe kampe, aktiwiteite en aanbieding beleef. Buiteluginstrukteurs beleef die werk as genotvol ten spyte

van die daaglikse leerproses van hulself en geniet die mate van onbekendheid wat die tipe werk inhou. Die leerproses van verskillende groepe waarmee gewerk word en persoonlike voorkeur in aktiwiteite toon om 'n bydrae te lewer tot werksbevrediging. Hierdie faktore dra by tot 'n positiewe belewenis van die werk.

3.5.13.3

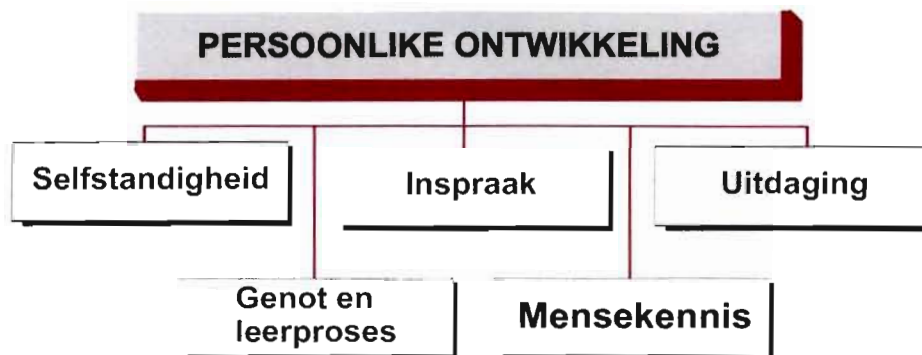


Om positiewe inspraak te kan lewer in ander se lewens is 'n groot bepaler van werksbevrediging vir die buiteluginstrukteurs: ***"Hierdie is 'n spesialis bedryf: ek's besig om te help bou aan die leiers van ons land"***. Hierdie inspraak verwys nie alleenlik na die inspraak in die verskillende groepe wat by die organisasie kom kamp nie, maar ook om in die personeel en kollegas se lewens inspraak te kan lewer en mekaar op so manier te kan help: ***"...alles wat ek leer, weer vir hulle te kan leer...en hulle dit doen"***. Dit is lekker vir die buiteluginstrukteurs om hulle kennis en ervaring met mense te kan deel en hulle te ontwikkel en dit lei daartoe dat hulle voel dat hulle iets vir iemand beteken en dat daar 'n verhouding van vertrouwe bestaan: ***"...lekkerste om mense te fasiliteer, dis vir my; regtig...die antwoorde wat ek kry uit die mense uit en die positiewe dinge wat ek uit die mense kry"***. Baie van die buiteluginstrukteurs ontvang ook inspraak van die groepe se kant af en ervaar dit as positief: ***"Ons moet aanvaar wat ons is en aanvaar wat ons het; daai kinders bring uit ons uit wat ons het"***.

Samevatting

Om inspraak te lewer in ander se lewens, of tydens die duur van kampe te ontvang vanaf deelnemers blyk om positief ervaar te word. Die buiteluginstrukteurs wat ontvanklik is hiervoor, reageer ook positief ten opsigte van inspraak van die organisasie se kant af binne die werksopset, sowel as in hulle persoonlike lewens. Inspraak skep vertrouwensverhoudings wat bydra tot werksbevrediging van die buiteluginstrukteur.

3.5.13.4



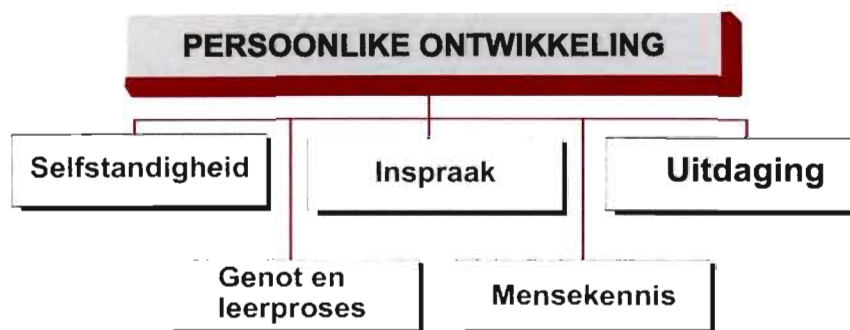
Buiteluginstrukteurs verwys na die uitdaging en verantwoordelikheid wat hy/sy dra, veral by die hantering van die groep en hulle groeiende mensekennis tydens hierdie proses wat bydra tot werksbevrediging, ***“ek tel baie my mensekennis op en begin om persoonlikhede van mense te verstaan...en jy leer ken mense van verskillende plekke en hulle optredes in verskillende situasies”***“...baie lekker, want jy weet hoe om dissipline te beheer as hulle na die kampe toe kom en weet om die lyne te trek as ek met kinders werk”. As gevolg van die diverse groepe, is die mening dat werksbevrediging veral beleef word omdat hy/sy ondervinding wat reeds opgedoen is, kan gebruik om die beste resultaat te lewer: ***“Die feit dat elke mens verskil is wat jou werk so interessant maak: mense verander voortdurend...daar’s persoonlike omstandighede by, daar’s emosies by, daar’s partykeer net buierigheid by...”***“Dis interessant, daar is nie een kind wat hier dieselfde is nie, elkeen het sy eie persoonlikheid, sy eie ‘moodswings’...dis baie interessant hoe mense se kop werk”. Die geheim, volgens talle buiteluginstrukteurs, lê juis daarin om te weet hoe om met elkeen van hierdie diverse groepe te werk, waartydens mensekennis 'n belangrike rol speel om 'n suksesvolle uitkomst te verseker. Baie van die buiteluginstrukteurs voel dat die ontwikkeling van hulle mensekennis nie net altyd vanuit die groepe kom nie, maar ook in baie gevalle van die bestuur en kollegas se kant af: ***“...dis ‘down to earth’ mense, maar die lekkerste is dit wat hier inkom bly hier; en die ontwikkeling wat inkom bly ook hier”***. In die geval van ouer buiteluginstrukteurs wat langer in die bedryf is, meen dat as gevolg van sy/haar mensekennis dis ***“...lekker om saam met die jongmense om jou te werk en weet hoe om hulle te benader”***. Buiteluginstrukteurs voel hulle leer van ander se persepsies, persoonlikhede en manier van doen, asook hoe om kliënte tevrede te hou. Buiteluginstrukteurs voel ook dat hulle tot nuwe insigte kom ten opsigte van hulle familie en vriende en hoe hulle as buiteluginstrukteurs in hierdie persoonlike verhoudings inpas: ***“Jy is geweldig ‘reliant’ op***

jou vriende; jy heg meer waarde aan vriendskap en jy kom agter wie jou ware vriende is”.

Samevatting

Aangesien buiteluginstrukteurs konstant met diverse mense werk, verbreed hulle algemene kennis baie ten opsigte van mense se optredes binne bepaalde situasies en hoe om elkeen te hanteer volgens hulle unieke persoonlikheid. Bestuur en kollegas binne die werksituasie, sowel as familie en vriende dra by tot die uitbreiding van die buiteluginstrukteurs se mensekennis en dra in 'n groot mate by tot hulle beleefde werksbevrediging. Hierdie mensekennis kan moontlik 'n belangrike rol speel tydens die implementeringsfase van die AEP.

3.5.13.5



Al die buiteluginstrukteurs verkry werksbevrediging daaruit om voortdurend aan nuwe uitdagings blootgestel te word. Sommige buiteluginstrukteurs ervaar hulle persoonlike vermoë en die werksvereistes as 'n uitdaging: **“Die eerste deel was vir my 'n uitdaging omdat ek nie so goed gekwalifiseerd was nie”**, terwyl ander buiteluginstrukteurs meen **“Dis die 'challenge' vir vooruitstrewende fasiliteerders: om 'n avontuur te maak van legkaart bou, klei bou, van vroteier...verstaan, om uit niks uit iets te skep wat opbouend is”**. 'n Verdere uitdaging is om sy/haar gedagtes en benadering die heelyd in te stel op die kliënt se behoeftes bo sy/haar persoonlike behoeftes. Aansluitend hierby is dit vir die meeste buiteluginstrukteurs 'n **“...'mental challenge'...”** om die heelyd fisies, emosioneel en geestelik op standaard te bly, terwyl hy/sy die heelyd in hierdie drie areas moet bydra tot die groep. Buiteluginstrukteurs meen dit is 'n geveg teen jou eie gedagtes om nie op te gee as jy te moeg is nie, of om nie die kwaliteit van diens te verswak nie. Terselfdertyd is dit 'n uitdaging vir die buiteluginstrukteur om 'n balans te behou ook tussen werk en hulle persoonlike tyd en om nie hulleself as buiteluginstrukteur af te skeep en in 'n

eentonige groef te verval in geval van uitbranding nie. **“Ja, dis lang ure...jy moet self tyd máák vir jou. As my program klaar is in die aande, al is dit laat, dan begin my tyd en dis wanneer ek na my eie behoeftes moet omsien...dis waarvan my menswees gaan afhang”**. Die uitdaging lê vir die buiteluginstrukteur daarin om die hele tyd nuwe idees en metodes te moet genereer in hulle manier van doen binne die nuwe omstandighede en unieke groep elke dag. In hierdie proses is dit genotvol vir die buiteluginstrukteur om sy/haar eie skedule na afloop van die kampprogram te volg en te ontspan, **“...as jy tevrede is met wat jy uit die werk kry sal jy die lang ure kan werk...en hoe voel jy oor dit wat jy doen?! Sal jy ander goed nog by jou lewe wil voeg of is jy gelukkig met dit waarmee jy jou lewe hier vul?”**.

Buiteluginstrukteurs is eens dat die uitdaging van 'n nuwe tipe kamp, nuwe ouderdoms-groepe, gebreke of gestremdheid in die groep, nuwe aktiwiteit en nuwe uitkomstes beslis 'n uitdaging is, maar dat die groter uitdaging daarin lê om mense te verstaan en hulle positief te verander, **“...verder is dit lekker; dis lekker om soos met verskillende mense te werk, elke ou het sy eie persoonlikheid, so dit maak dit 'n 'challenge'...”**. Indien hierdie proses suksesvol afgehandel word gedurende 'n kamp dra dit baie by tot die verhoogde vlak van werksbevrediging van die buiteluginstrukteurs. Die meeste buiteluginstrukteurs stel dat, solank as wat die werk 'n uitdaging bly, daar absoluut geen rede is om weg te gaan daarvan af, of uit die bedryf te gaan nie **“...daar was nog nie een insident wat gemaak het dat ek selfs daaraan gedink het om die Jobmail te gaan koop of ander werk te gaan soek nie”**. Personeelomset sal dus laag bly indien die buiteluginstrukteurs voel dat die organisasie dit regkry om persoonlike groei konstant te bewerkstellig deur middel van uitdagings. Buiteluginstrukteurs wat voel dat hulle nie genoeg lewenservaring opdoen nie, nie genoeg uitdaging ervaar nie en nie meer ontwikkel nie, sal by die organisasie weggaan, **“as ek geen ontwikkeling het meer in my lewe hier nie en stagneer in my werk sal ek verseker weggaan”**.

Samevatting

Die werk word as 'n uitdaging beskou om gedurig aan nuwe aktiwiteite of metodes te moet dink, altyd positief te wees en te sorg dat hulle fisies, emosioneel en geestelik op standaard bly. Verder is dit 'n uitdaging om hulle tyd reg te bestuur en 'n balans tussen die werk en hulle persoonlike lewens te behou. Voortdurende uitdaging vorm 'n belangrike deel van die positiewe belewenis van die buiteluginstrukteur binne sy/haar werk en die afwesigheid daarvan sal lei tot werksontevredenheid en personeelomset intensies.

3.6 GEVOLGTREKKING

Navorsing binne die terrein van Rekreasiekunde, die agtergrond en profiel van die buiteluginstrukteur in die Rekreasiebedryf is weergegee. 'n Literatuuroorsig ten opsigte van die werksomgewing in geheel is verder in hierdie hoofstuk weergegee, tesame met die bespreking van resultate en 'n literatuurkontrole. Vanuit die resultate is dit duidelik dat daar 'n interverwantskap is tussen sommige temas en sub-temas en word die taak van die buiteluginstrukteur as 'n komplekse verskynsel erken. In hoofstuk vier word gevolgtrekkings gemaak en tekortkominge van die navorsing uiteengesit. Daar word verder aanbevelings en riglyne vir verbetering in die vlak van werksbevreëdiging van buiteluginstrukteurs gegee.

4.1	Inleiding	4.3.3	Die verband tussen werkswaardes en werksbevrediging, soos deur die buiteluginstrukteur beleef, te bepaal
4.2	Samevatting		
4.3	Gevolgtrekkings	4.3.3.1	Geloof
4.3.1	Om die beleefde verband tussen organisasie-omgewing en werksbevrediging van die buiteluginstrukteur te bepaal	4.3.3.1	Waardes
4.3.1.1	Werksroetines	4.4	Verbande vanuit die navorsing
4.3.1.2	Passie	4.5	Aanbevelings
4.3.1.3	Terrein	4.5.1	Aanbevelings ten opsigte van rekreasiekundenavorsing
4.3.1.4	Kliëntediens	4.5.2	Aanbevelings ten opsigte van rekreasiekunde-onderrig
4.3.1.5	Finansies	4.5.3	Aanbevelings vir die rekreasiekundepraktyk
4.3.1.6	Personeel	4.5.3.1	Riglyne om die beleefde verband tussen organisasie-omgewing en werksbevrediging te verbeter
4.3.1.7	Werkvereistes	4.5.3.2	Riglyne om die beleefde verband tussen persoonlike belangstellingsveld en werksbevrediging te verbeter
4.3.1.8	Tyd	4.5.3.3	Riglyne om die beleefde verband tussen werkswaardes en werksbevrediging te verbeter
4.3.1.9	Organisasiebenadering	4.6	Tekortkominge van die studie
4.3.1.10	Persoonlike ontwikkeling	4.7	Verdere navorsing
4.3.2	Die buiteluginstrukteur se beleefde verband tussen belangstellingsveld en werksbevrediging te bepaal		
4.3.2.1	Belangstellingsveld		

4.1 INLEIDING

Die sentrale doelstellings en hipoteses is geformuleer aan die hand van die probleemstelling van die studie rakende die werksbevrediging van die buiteluginstrukteur vanuit 'n Rekreasiekundige perspektief. Die verskynsel vandag is dat die buiteluginstrukteur blootgestel word aan besondere hoë eise en verwagtinge wat druk plaas op sy/haar vlak van werksbevrediging. Dit lei weer daartoe dat 'n groot personeelomset aan die orde van die dag is. Die situasie kan 'n negatiewe uitwerking hê op die Rekreasiekundige beroep asook vir opleidinginstansies. Juis daarom die noodsaaklikheid van die navorsing. Vanuit die resultate van die navorsing kan die nodige gevolgtrekkings en riglyne gemaak word betreffende die doelstellings van die studie. Die volgende aspekte, naamlik die samevatting, gevolgtrekking, aanbevelings, riglyne en tekortkominge word derhalwe kortliks bespreek.

4.2 SAMEVATTING

In ag genome die algemene doelstellings van die studie, naamlik om die verband te bepaal wat buiteluginstrukteurs beleef tussen die persoonlike en organisatoriese faktore wat 'n invloed het op hulle werksbevreëdiging, asook die literaturoorsig en bevindinge, is dit duidelik dat die studie 'n bydrae kan lewer tot die vlak van werksbevreëdiging van die buiteluginstrukteur.

In Hoofstuk 2 is die navorsingsmetodologie binne die raamwerk van 'n kwalitatiewe metode uiteengesit. Hoofstuk 3 bied 'n literaturoorsig wat verband hou met die Avontuurgerigte Ervaringsleer Program en werksbevreëdiging. Eerstens word verwys na avontuur, ervaringsleer en avontuurgerigte ervaringsleer (dit vorm die grondslag van die avontuurbeleving), asook die ontwikkeling van die AEP. Tweedens word die konsep werksbevreëdiging kortliks ontleed aan die hand van die organisasie-omgewing. Derdens word die resultate bespreek vanuit die onderhoude en toon die volgende temas om die grootste invloed te hê op doelstellings van die studie: werksroetines, terrein, finansies, personeel, werkvereistes, tyd, organisasiebenadering. By Hoofstuk 4 word verwys na die samevatting, gevolgtrekking en aanbevelings. Spesifieke riglyne is geformuleer ten opsigte van rekreasienavorsing, rekreasiekunde-onderrig en rekreasiepraktyk. Hierdeur word bygedra tot die verbetering van die buiteluginstrukteurs se werksbevreëdiging, die verlaging van personeelomset by avontuurorganisasies, asook aanpassing wat avontuurorganisasies kan maak om sodoende buiteluginstrukteurs te behou. Hierdie riglyne sluit meer spesifiek die volgende in: Riglyne om die beleefde verband tussen organisasie-omgewing en werksbevreëdiging van die buiteluginstrukteur te verbeter ten opsigte van werksroetines, terrein, finansies, personeel, tyd en organisasiebenadering. Verdere riglyne om die beleefde verband tussen belangstellingsveld, werkswaardes (visie en missie, en organisasie maatreëls) en werksbevreëdiging van die buiteluginstrukteur te verbeter, is ook geformuleer.

Bogenoemde het bygedra tot die bepaling van faktore wat 'n bydrae lewer tot werksbevreëdiging van die buiteluginstrukteur vanuit 'n Rekreasiekundige perspektief en kan die aanname gemaak word dat die doel van die studie bereik is.

4.3 GEVOLGTREKKINGS

Vanuit die resultate van die onderhoudskedules, die afneem van veldnotas na verloop van die onderhoude, asook die vergelykende literatuurkontrole, is die volgende gevolgtrekkings gemaak aan die hand van die navorsingsdoelstellings: Om die beleefde verband tussen organisasie-omgewing en werksbevreëdiging van die buiteluginstrukteur te bepaal en die

buiteluginstrukteur se beleefde verband tussen belangstellingsveld en werksbevrediging te bepaal. Die verband tussen werkswaardes en werksbevrediging, soos deur die buiteluginstrukteur beleef, te bepaal. Vervolgens word elke punt as sub-tema bespreek ten opsigte van hierdie navorsingsdoelstellings.

4.3.1 Om die beleefde verband tussen organisasie-omgewing en werksbevrediging van die buiteluginstrukteur te bepaal

4.3.1.1 Werksroetines

- Buiteluginstrukteurs wat vryheid gegee word en persoonlike inisiatiewe kan gebruik om programme en aktiwiteite aan te bied, is geneig om die werk positief te beleef. Die posisie wat die buiteluginstrukteur beklee, bepaal in 'n groot mate die hoeveelheid afwisseling en verantwoordelikhede. Indien hulle kennis en vaardighede ontwikkel word en hulle ingelig is oor hulle verantwoordelikhede en rol binne die werk, blyk werksbevrediging hoër te wees.
- Buiteluginstrukteurs is verantwoordelik om self afwisseling binne basiese roetinewerk in die werk in te bring, tog is eentonigheid 'n groot aanvoerrede van personeelomset. Buiteluginstrukteurs wat nie in die bedryf staan as gevolg van hulle belangstelling daarin nie, neem min inisiatief om afwisseling in te bring, terwyl die wat wel daarin belangstel erken dat daar soms 'n tydperk van eentonigheid beleef word binne die werk. Werksontevredenheid word beleef as gevolg van min rotering van take en verantwoordelikhede en eentonigheid waarop dit uitloop. Hierdie belewenis lei tot personeelomset intensies.

4.3.1.2 Passie

- Buiteluginstrukteurs stel aanvanklik dat daar niks is wat hulle passie sal kan verminder in die bedryf nie. Tog is daar 'n duidelike opinie verandering met verloop van tyd: buiteluginstrukteurs wat vir minder as ses maande binne die Rekreasiebedryf staan, is oor die algemeen meer positief oor die werk as diegene wat langer as 12 maande werksaam is. Laasgenoemde is geneig om hulle passie prys te gee vir beter werksomstandighede. Die buiteluginstrukteurs wie nie 'n passie het vir die werk nie, se maksimum werkstydperk strek oor 2-3 jaar.

4.3.1.3 Terrein

- Die rustigheid weg van die besige stad af dra by tot die positiewe belewenis van die buiteluginstrukteur, tog dra ligging by tot groot frustrasie. Kosbare tyd gaan verlore tydens aankope. Buiteluginstrukteurs voel maklik afgesonderd en is meestal ver van attraksies en 'n sosiale lewe af. Intensies om te skuif na 'n ander organisasie wat minder uitstедig geleë en afgesonderd is, het baie voorgekom.
- Verskeie buiteluginstrukteurs is addisioneel verantwoordelik vir die instandhouding van die terrein. Indien die bestuur die nodige ondersteuning bied en die avontuurorganisasie bereid is om finansies te voorsien vir opgraderings, word hierdie verantwoordelikheid meestal as positief beleef.
- By die meerderheid organisasies het die buiteluginstrukteurs 'n negatiewe belewenis ten opsigte van die veiligheid en sekuriteit: geen of min persoonlike veiligheid word gebied en die sekuriteit op die terrein is onvoldoende. Hierdie aspek dra in 'n groot mate by tot werksontevredenheid en om weg te gaan vanaf die betrokke organisasie na 'n veiliger omgewing of beter sekuriteit.

4.3.1.4 Kliëntediens

- Indien die kliënt en deelnemer se behoeftes die primêre fokus van die organisasie bly en die ontwikkeling van deelnemers en positiewe resultate gesien kan word, beleef die buiteluginstrukteurs die werk as positief. Buiteluginstrukteurs is soms negatief daaroor dat 'n groot aantal lede van die publiek en kliënte oningelig is oor die Rekreasiebedryf en die lewensveranderende waarde daarvan.
- Die verskillende kulture of ouderdomme van deelnemers dra in 'n groot mate by tot die positiewe of negatiewe belewenis van die buiteluginstrukteur: groepe wat disrespekvol is of 'n negatiewe houding het teenoor die kamp, verlaag die positiewe belewenis van die buiteluginstrukteurs teenoor hulle werk, veral in druk tye met baie agtereenvolgende kampe.
- Die afskeid van groepe word slegs as emosioneel en negatief beleef deur buiteluginstrukteurs wat nog nie lank in die bedryf werksaam is nie omdat hulle nie die deelnemers daarna of die resultate van die kamp sien nie. Daar is ook gevalle waar buiteluginstrukteurs nie tyd het na die afskeid van die groepe om na te dink en dit te verwerk wat tydens die duur van die kamp beleef is nie, wat bydra tot werksontevredenheid.

4.3.1.5 Finansies

- Bevordering is vir buiteluginstrukteurs 'n groot aspek rondom werksbevreeding en lei tot personeelomset indien daar nie moontlike bevorderingsgeleenthede is nie. Buiteluginstrukteurs wil self groei deur addisionele opleiding te ontvang, wat groter verantwoordelikhede en bevorderingsmoontlikhede impliseer.
- Buiteluginstrukteurs wat minder as ses maande in die bedryf werksaam is, skenk nie veel aandag aan die finansiële vergoeding nie en is meestal tevrede met wat hulle verdien. Diegene wat egter langer in die bedryf staan, beleef steeds hulle passie vir die werk, maar verdien net genoeg om aan hulle basiese behoeftes voorsien en sal om die rede vanaf die organisasie weggaan. Buiteluginstrukteurs in bestuursposisies is tevrede met die finansiële vergoeding.
- Avontuurorganisasies bied nie oor die algemeen werksvoordele aan buiteluginstrukteurs nie. Buiteluginstrukteurs verwys ook nie na enige ander vorm van vergoeding of erkenning buiten die finansiële vergoeding in die vorm van salarisse nie of in enkele gevalle, die genoemde vorme van werksvoordele nie.

4.3.1.6 Personeel

- Die ondersteuning van bestuur en kollegas is kardinaal vir die buiteluginstrukteur se werksbevreeding, veral in die geval van persoonlike krisis. Om te kan saamwerk met dieselfde doel voor oë, lei tot werksbevreeding.
- Te veel werk in te min tyd met 'n onvoldoende aantal buiteluginstrukteurs, is 'n groot oorsaak van werksontevredenheid. Tesame hiermee laat onderkwalifikasie die buiteluginstrukteurs voel hulle kan nie bydraes lewer nie, terwyl oorkwalifikasie die buiteluginstrukteurs laat voel dat hulle te ver gekwalifiseer is vir die vereistes wat aan hulle gestel word, dat hulle te min vergoed word en gevolglik onbevreedig is in die werk as gevolg van die finansiële vergoeding.
- Dit is voordelig vir al die buiteluginstrukteurs om op die avontuurterrein te kan bly, veral ten opsigte van die kampprogram en -tye. Tog lei behuising tot konfliktsituasies in gevalle waar buiteluginstrukteurs saam bly en min privaatheid het. Die negatiewe belewenis vererger wanneer vryskutwerkers saam met permanente personeel hulle behuising/kwartiere moet deel.
- Permanente buiteluginstrukteurs geniet die dinamika wat vryskutwerkers inbring by avontuurorganisasies, wat bydra tot 'n positiewe belewenis van die permanente buiteluginstrukteurs. Vryskutwerkers beskik egter nie altyd oor die nodige vaardighede

om aktiwiteite te kan lei tydens die kampe nie, of kanselleer dikwels op die laaste minuut. Aansluitend hierby is die vryskutwerkers se standaard van diens nie altyd volgens die organisasie se beleid nie. Dit lei tot groot frustrasie van die buiteluginstrukteurs.

- Interpersoonlike verskille wat minagting van die bestuur teenoor die buiteluginstrukteurs, die negatiewe ingesteldheid van kollegas en vooropgestelde idees waaraan voldoen moet word insluit, dra alles by tot 'n negatiewe belewenis van die werk. Tesame hiermee voel buiteluginstrukteurs nie vrymoedig om eerlik te wees teenoor die bestuur rondom probleme of ongelukkigheid nie en lei tot personeelomset by sommige organisasies.
- Buiteluginstrukteurs beleef die beeld wat deur kollegas uitgestraal word soms in 'n negatiewe sin. Indien hierdie verwronge beeld uitgestraal word deur onprofessionele optrede, buite die visie en missie van die avontuurorganisasie, of swak diens, word 'n algehele swak beeld uitgestraal en lei dit tot groot ongelukkigheid van die buiteluginstrukteurs teenoor die skuldige kollegas.

4.3.1.7 Werkvereistes

- Indien buiteluginstrukteurs werksrolle vervul en verantwoordelijkheid neem waar hulle voel hulle die effektiëste kan funksioneer, beleef hulle die werk as positief. Hoë vereistes word dikwels aan die buiteluginstrukteurs gestel, met onduidelike werksrolle wat lei tot werksontevredenheid.
- Buiteluginstrukteurs se verantwoordelikhede strek vanaf die
 - organisasie, kollegas en kliënte;
 - riglyne, maatreëls en om aktiwiteite volgens spesifieke standaarde te voltooi;
 - tot om persoonlike tyd, energie en geluk te handhaaf.
- Verantwoordelikhede skep 'n gevoel van betroubaarheid en bekwaamheid by die buiteluginstrukteurs en verhoog hulle werksbevreëdiging. Net so beleef buiteluginstrukteurs met te min verantwoordelikhede hulle werk as minder bevreëdigend. Tog voel buiteluginstrukteurs dat avontuurorganisasies nie noodwendig omsien na addisionele kwalifikasies en opleiding in bykomende verantwoordelikhede nie, wat daartoe kan lei dat die buiteluginstrukteurs by die organisasie weggaan.

4.3.1.8 Tyd

- Die grootste aanvoerrede vir die hoë personeelomset of werksontevredenheid van die buiteluginstrukteurs was die lang werksure en dat die aantal werksure nie opweeg teen

die vergoeding nie. Persoonlike tyd om te herstel na 'n kamp is onvoldoende en 'n verdere rede tot personeelomset. Aansluitend hierby beleef verskeie buiteluginstrukteurs dat die werksure tydens 'n kamp hanteerbaar is indien daar nie op 'n agtereenvolgende kamp gewerk hoef te word nie. Dit is dus eerder die agtereenvolgende kampe wat lei tot lae werksbevrediging en hoë personeelomset.

- Volgens die buiteluginstrukteurs is avontuurorganisasies meestal bewus van die vereistes wat deur hulle aan die buiteluginstrukteurs gestel word. Die gemiddelde buiteluginstrukteur toon tekens van uitbranding (traagheid, energie tekort, verveeldheid). Ten spyte hiervan meen die buiteluginstrukteurs dat die pas aanhou versnel. Hierdie aspek verhoog werksontevredenheid en personeelomset-intensies.
- Hoewel buiteluginstrukteurs uit die aard van die bedryf erken dat verlofye nie dieselfde as in ander beroepe nie en dat verlofye indirek deur seisoene en vakansies bepaal word, lei dit steeds tot 'n negatiewe belewenis van die werk en ontevredenheid van die buiteluginstrukteurs.
- Buiteluginstrukteurs beleef in baie gevalle dat die afstand tussen familie of in die geval van 'n ernstige verhouding, negatief vir die verhouding is. Gevolglik sal die buiteluginstrukteur skuif na 'n ander organisasie waar die persone nader aan mekaar geleë kan wees. Dit dra by tot redes van personeelomset-intensies.
- Buiteluginstrukteurs toon om hulle werk meer positief te beleef indien hulle ondersteuning vanaf hulle familie en vriende ontvang.
- Ongetroude, jong buiteluginstrukteurs is geneig om te voel hulle word uit die samelewing uitgesluit en dat hulle ter wille van die werk gedurig sosiale aksies moet kanselleer. Dit dra by tot 'n negatiewe belewenis van die tipe werk. Enkele buiteluginstrukteurs wat 'n meer positiewe belewenis van die werk het, beskou die min vryetyd as 'n leerskool om tyd goed te bestuur.

4.3.1.9 Organisasiebenadering

- Indien die buiteluginstrukteurs vrymoedigheid het om persoonlike probleme en werkskwessies met die bestuur of kollegas te bespreek, blyk hulle die werk as meer positief te beleef. Buiteluginstrukteurs wat nie vrymoedigheid en begrip vanaf die organisasie se kant af beleef nie, ongeag van die aard van hulle verhouding met die bestuur of kollegas, se werksbevrediging blyk laer te wees. Personeelomset intensies is ook hoër in hierdie gevalle.

- Buiteluginstrukteurs wat erkenning en waardering kry vanaf die organisasie toon om werksbevrediging te beleef. Tesame hiermee is duidelike kommunikasie in opdragte en noukeurige verduidelikings kardinaal vir die positiewe belewenis van die buiteluginstrukteurs in die werk.
- Organisasies wat oneffektief beplan en gedurig aan die buiteluginstrukteurs voorsê in die uitvoer van opdragte sonder dat eie inisiatief geneem kan word, lei tot werksontevredenheid van die buiteluginstrukteur. Buiteluginstrukteurs vind dikwels dat hulle nie hulle persoonlike lewens vooruit kan beplan nie as gevolg van die organisasie se oneffektiewe beplanning wat tot verdere ongelukkigheid binne die werk lei.
- 'n Hoë werkslading, veral wanneer dit toegeskryf kan word aan die oneffektiewe beplanning en onduidelike kommunikasie vanaf die organisasie se kant af, sluit aan by die tydsaspek van die buiteluginstrukteurs en dra in 'n groot mate by tot die buiteluginstrukteur se personeelomset-intensies.
- Strukture binne avontuurorganisasies wat te rigied is of noodsaaklike strukture wat afwesig is binne die organisasie, is 'n groot bydraende faktor tot die werksontevredenheid van die buiteluginstrukteurs. Buiteluginstrukteurs voel beperk deur die bestaande strukture en voel dat die organisasie nie bereid is tot veranderings binne die strukture nie. Personeelomset-intensies word verhoog wanneer buiteluginstrukteurs beleef dat hulle nie vryheid ten opsigte van hulle persoonlike vermoë of idees binne hulle werk het nie.
- Buiteluginstrukteurs is geneig om hulle werk as minder positief te beleef wanneer hulle opinies en insette aan die avontuurorganisasie nie oorweeg of erken word nie en voel dat die organisasie alleen besluite maak sonder om verdere insette rondom die saak te vra of aan te hoor.
- Buiteluginstrukteurs wat beleef dat avontuurorganisasies nie konsekwent is ten opsigte van wat ooreengekom is of in besluite wat geneem word en optredes teenoor die buiteluginstrukteurs nie, dra by tot onsekerheid van die buiteluginstrukteurs in die uitvoering van take. Dit dra by tot werksontevredenheid en die buiteluginstrukteurs se personeelomset intensie.
- Die gedurige verandering van 'n bepaalde standaard, veral ten opsigte van veiligheid en verantwoordelikheid van aktiwiteite of die afwesigheid van 'n gestelde standaard, lewer 'n bydra tot werksontevredenheid. Ander buiteluginstrukteurs beleef dat die standarde wat deur die avontuurorganisasie gestel word onredelik hoog is, terwyl ander areas by die organisasie geen bepaalde standaard het nie.

4.3.1.10 Persoonlike ontwikkeling

- Geleentede om selfstandig op te tree en deur persoonlike ervaring take onafhanklik af te handel, lei tot 'n positiewe belewenis van die werk.

Buiteluginstrukteurs wat minder as ses maande werksaam is in die bedryf wys veral op die leerskool ten opsigte van die tipe kampe, aktiwiteite en aanbieding. Hierdie leerproses, tesame met elke buiteluginstrukteur se selfkennis wat opgedoen word en die mate van onbekendheid wat die tipe werk inhou, dra by tot 'n positiewe belewenis van die werk.

- Buiteluginstrukteurs beleef die inspraak vanaf deelnemers, die bestuur en kollegas meestal as positief. Dit dra indirek by tot die persoonlike ontwikkeling en leerprosesse van die buiteluginstrukteurs en 'n positiewe belewenis van die werk.
- 'n Groot bydra tot die beleefde werksbevrediging van die buiteluginstrukteurs is die mensekennis wat opgedoen word. Die diverse deelnemers, unieke persoonlikhede en optredes in bepaalde situasies hou die werk van die buiteluginstrukteurs interessant en uitdagend. Mensekennis binne die werksituasie, sowel as in hulle persoonlike lewens dra verder by tot 'n positiewe belewenis.
- Buiteluginstrukteurs word uitgedaag om gedurig aan nuwe aktiwiteite of metodes te moet dink, fisies, emosioneel en geestelik op standaard bly, tyd reg te bestuur en 'n balans tussen die werk en hulle persoonlike lewens te handhaaf. Voortdurende uitdaging dra by tot 'n positiewe belewenis van die buiteluginstrukteur binne sy/haar werk, terwyl die afwesigheid daarvan lei tot werksontevredenheid en personeelomset-intensies.

Hipotese 1: Die werksbevrediging soos beleef deur die buiteluginstrukteur hou verband met die organisasie-omgewing. Met betrekking tot die studie en die bespreking word hipotese 1 aanvaar.

4.3.2 Die buiteluginstrukteur se beleefde verband tussen belangstellingsveld en werksbevrediging te bepaal

4.3.2.1 Belangstellingsveld

- Buiteluginstrukteurs wat in die avontuurbedryf staan as gevolg van hulle belangstelling daarin blyk hoër vlakke van werksbevrediging te beleef. Hierteenoor neig diegene wat die bedryf slegs beskou as 'n geleentheid om van hom/haar self te leer, sonder intensies om vir die langtermyn by die organisasie werksaam te wees gevolglik maklik uit die bedryf sal tree as gevolg van hulle belangstelling wat sal verander. 'n Positiewe bydrae

tot die werksbevrediging van die buiteluginstrukteurs is dat hulle binne hulle werksomgewing besig is om hulle stokperdjie te beoefen.

Hipotese 2: Die buiteluginstrukteur se belewenis van werksbevrediging hou verband met belangstellingsveld. Met betrekking tot die studie en die bespreking word hipotese 2 aanvaar.

4.3.3 Die verband tussen werkswaardes en werksbevrediging, soos deur die buiteluginstrukteur beleef, te bepaal

4.3.3.1 Geloof

- Al die buiteluginstrukteurs beoefen dieselfde geloof as die betrokke avontuur-organisasies. Dit blyk een van die belangrikste bepalers te wees ten opsigte van die buiteluginstrukteurs se oortuiging om by 'n organisasie aan te bly al dan nie.

4.3.3.2 Waardes

- Indien die organisasie vanuit 'n Christelike benadering die waardes, visie en missie bepaal, toon die buiteluginstrukteurs in die algemeen om werksbevrediging te beleef. Wanneer die waardesisteme, visie en missie van die onderskeie partye egter bots, sal die buiteluginstrukteurs die betrokke organisasie verlaat. Buiteluginstrukteurs vind dit egter moeilik om hulle persoonlike godsdiens te beoefen as gevolg van die werkstye en die ligging van die avontuurorganisasie, wat dikwels bydra tot 'n negatiewe belewenis binne hulle werksomstandighede. Maatreëls wat betrekking het op waardes binne die organisasie word positief en tot die opbou van die buiteluginstrukteur as persoon, sowel as die organisasie beleef. Hierdie belewenis sluit aan by die organisasiekultuur en stem ooreen met Jacobs en Roodt (2008:64) wat stel dat lae personeelomset op 'n positiewe organisasiekultuur dui. Enkele buiteluginstrukteurs is ontevrede met die maatreëls binne die organisasie. Die mate waarin die buiteluginstrukteurs se waardes ooreenstem met die organisasie het 'n sterk invloed op die mate van werksbevrediging wat beleef word.

Hipotese 3: Werksbevrediging hou verband met werkswaardes vanuit die belewenis van die buiteluginstrukteur. Met betrekking tot die studie en die bespreking word hipotese 3 aanvaar.

4.4 VERBANDE VANUIT DIE NAVORSING

Die verbande wat tussen temas, sub-temas en sub-sub-temas voorkom, sowel as die invloed daarvan op werksbevreëding, werksontevredenheid en personeelomset word vervolgens weergegee.

Personeelomset is hoofsaaklik beïnvloed deur twee aspekte:

1. Verskeie temas en sub-temas is as beide positief en negatief beleef deur verskillende buiteluginstrukteurs: Die persoonlike belewenis van die buiteluginstrukteur bepaal dus of sy/haar personeelomset daardeur sal verhoog of verlaag. Een buiteluginstrukteur beleef byvoorbeeld dat sy werksvereistes bydra tot verskeidenheid binne die werk en die sin van verantwoordelikheid (personeelomset verlaag), terwyl 'n ander buiteluginstrukteur te hoë werksvereistes met te veel verantwoordelikheid beleef (personeelomset verhoog). Temas wat meestal 'n invloed het op personeelomset, afhangend van werksbevreëding of werksontevredenheid (positiewe of negatiewe belewenis) is: waardes, personeel, werksvereistes, organisasiebenadering en persoonlike ontwikkeling.

2. Temas en sub-temas wat tot werksontevredenheid bydra en personeelomset verhoog:

Temas wat sigbaar is ten opsigte van die personeelomset is as volg (let daarop dat die sub-temas egter verskillend is onder die onderskeie temas): finansies, personeel, tyd, en organisasiebenadering.

Temas en sub-temas wat hoofsaaklik as negatief beleef is (werksontevredenheid) en die grootste bydrae tot personeelomset lewer toon om werksroetines, terrein, finansies, personeel, tyd en organisasiebenadering te wees.

Finansiële vergoeding (*Hooftema: finansies*) is die enigste sub-tema wat by beide afdelings tel. In die geval waar die verband tussen tyd (*Hooftema: werksure*) met finansiële vergoeding (*Hooftema: finansies*) oorweeg word, wil dit blyk om die grootste bydra tot personeelomset te wees.

4.5 AANBEVELINGS

In hierdie afdeling word aanbevelings gemaak ten opsigte van die toepassingsmoontlikhede van die studie in rekreasienavorsing, rekreasie as bedryf by avontuurorganisasies en die behoud van buiteluginstrukteurs deur die verlaging van personeelomset en bevordering van

werkstevredenheid. Verwysings na die inligting, sowel as gevoltrekkings vanuit die studie sal deur toepassingsmoontlikhede van hierdie studie in die vorm van riglyne gestel word, wat tot potensiele verlaging van die personeelomset van die buiteluginstrukteurs binne die Rekreasiebedryf kan bydra.

4.5.1 Aanbevelings ten opsigte van rekreasiekundenavorsing

Vanuit die studie is dit duidelik dat vorige navorsing binne die veld van die Rekreasiekunde onvoldoende is, spesifiek ten opsigte van die buiteluginstrukteurs binne die avontuurbedryf. Rekreasienavorsing toon 'n duidelike afname van 1980-2002 (Goslin, 2003:38): geen verwysing ten opsigte van dominante temas, dissiplinêre bronne van navorsing items, temas vir verdere navorsing of waargenome struikelblokke in verdere navorsing kom enigsins voor wat verwys na werksbevrediging of die belewenis van die buiteluginstrukteurs nie.

- Deur voldoende navorsing kan daar vasgestel word wat die vereistes is wat deur avontuursentrums aan potensiele buiteluginstrukteurs gestel word, sowel as wat die behoeftes van die buiteluginstrukteurs se kant af is.
- Dit wil voorkom of werksure sterk verband hou met finansiële vergoeding. Die lewensvatbaarheid van 'n beroepsraad in die beskerming van die buiteluginstrukteurs asook die rol van universiteite wat moontlik 'n mate van beskerming kan bied aan avontuurorganisasies, kan ondersoek word.
- Daar is verskeie temas en sub-temas wat hoofsaaklik positief of negatief beleef word. Dit is belangrik om hierdie temas verder te ondersoek en tendense vas te stel wat as platvorm kan dien in die verlaging van personeelomset.

4.5.2 Aanbevelings ten opsigte van rekreasiekunde onderrig

In die bevindings van die studie is daar tot die gevoltrekking gekom dat buiteluginstrukteurs oor onvoldoende vooraf kennis beskik rondom wat die bedryf spesifiek behels.

- Inligting rondom die profiel van die buiteluginstrukteurs binne die bedryf ten opsigte van finansiële vergoeding, werksure, en organisasieklimaat en bevorderingsmoontlikhede behoort in die kurrikulum ingesluit te wees:
- Dit is ook noodsaaklik vir potensiele buiteluginstrukteurs om vooraf toetse te ondergaan wat moontlik spesifiek fokus op hulle belangstellingsveld in die rekreasiebedryf om sodoende vas te stel of hy/sy werklik in die bedryf behoort in te gaan, asook of daar aan die vereistes binne die bedryf voldoen sal kan word.

- Daar bestaan nie baie bevorderingsmoontlikhede vir die buiteluginstrukteur nie en diversifisering van beroepsmoontlikhede binne die kurrikulum kan in 'n groot mate waarde toevoeg tot dit wat by tersiêre instansies aangebied word.
- Navorsing rondom die beleefde verband tussen die persoonlike en organisatoriese faktore wat 'n invloed het op die werksbevrediging van die buiteluginstrukteur binne die rekreasiebedryf kan moontlike personeelomset by avontuurorganisasies verlaag.

4.5.3 Aanbevelings vir die rekreasiekundepraktik

Aanbevelings ten opsigte van die buiteluginstrukteurs asook avontuurorganisasies binne die rekreasiebedryf verwys spesifiek na die gestelde navorsingsdoelstelling van die studie. Hieruit is riglyne gestel met die fokus op die verbetering van die belewenis van werksbevrediging van die buiteluginstrukteurs en die verlaging van personeelomset binne die rekreasiebedryf.

- In die geval van die belewenis van die buiteluginstrukteurs binne die organisasie-omgewing hou dit meestal verband met organisatoriese beleid en prosedures: Dit behels faktore soos die vergoedingsstelsel (betaling en bevordering); toesighouding en besluitneming sowel as die kwaliteit van die toesighouer.
- Spesifieke werksaspekte (groepsfaktore) sluit ook hierby aan en behels algehele werkslading, vaardigheid, verskeidenheid, outonomie, terugvoer en die fisiese aard van die werksomgewing.
- In die geval van die belewenis van die buiteluginstrukteurs binne hulle belangstellingsveld en werkswaardes hou dit meestal verband met persoonlikheidsfaktore: Dit behels onder andere selfbeeld, vermoë om spanning te hanteer en algemene lewenssatisfaksie.
- Twee temas vanuit die studie wat 'n definitiewe verband toon is finansies (organisasies beleid en prosedures) en werksure (spesifieke werksaspekte).
- Tans is daar geen beroepsraad wat beskerming bied aan die buiteluginstrukteurs ten opsigte van regverdigte vergoeding en werksure nie.
- Universiteite kan 'n belangrike rol speel om leiding te kan neem en sodoende hulp te verleen aan avontuurorganisasies en die noodsaaklikheid van 'n beroepsraad moet as hoë prioriteit gesien word.

4.5.3.1 Riglyne om die beleefde verband tussen organisasie-omgewing en werksbevreëdiging te verbeter

- Vanuit die bevindinge van die studie blyk dit noodsaaklik vir avontuurorganisasies om aandag te skenk aan die organisasie-omgewing waarin die buitelinstrukteurs hulle daaglikse bevind.
- Die positiewe of negatiewe belewenis binne die organisasie-omgewing hang in 'n groot mate van die persoonlike faktore van die buitelinstrukteur af, maar daar is beslis ook universele organisatoriese faktore, waaraan die organisasie self 'n verskil kan maak. Dit is moontlik vir avontuurorganisasies om personeelomset te verlaag deur spesifiek te fokus op die verbetering van die organisasie-omgewing van die buitelinstrukteurs. Die organisasie-omgewing in hierdie studie sluit meer spesifiek die volgende hooftemas in: werkroetines, terrein, finansies, personeel, tyd en organisasiebenadering.

(a) Riglyne om die beleefde verband tussen organisasie-omgewing en werksbevreëdiging te verbeter, met verwysing na werkroetines

Werkroetines is onderverdeel en behels die volgende sub-temas: inisiatief en vryheid, afwisseling/verskeidenheid en eentonigheid.

- Die organisasie-omgewing van die buitelinstrukteurs behoort van so 'n aard te wees dat hy/sy inisiatief kan neem binne die werk, veral ten opsigte van die program en aktiwiteite.
- Aangesien buitelinstrukteurs voortdurend verskeidenheid binne die werk soek en nuwe uitdagings wil aanpak, sal die organisasie die buitelinstrukteurs langer behou indien die buitelinstrukteur nie eentonigheid beleef nie.

b) Riglyne om die beleefde verband tussen organisasie-omgewing en werksbevreëdiging te verbeter, met verwysing na die terrein

Hierdie tema is onderverdeel in vier sub-temas, naamlik: natuur en omgewing, ligging, instandhouding en sekuriteit.

- Indien buitelinstrukteurs tyd gegun word om die natuur en omgewing ten volle te benut tydens die aanbieding van kampe, sowel as om persoonlike tyd daarin te spandeer, geniet buitelinstrukteurs die terrein. Tesame met die natuur en omgewing is buitelinstrukteurs oor die algemeen gelukkig om weg van die stadslewe af te wees, hoewel dit dikwels tot groot frustrasies ook mag lei. Aan hierdie twee genoemde aspekte staan avontuurorganisasies nie veel te doen nie.

- Die instandhouding en sekuriteit lei dikwels tot personeelomset by avontuurorganisasies. Organisasies moet buiteluginstrukteurs ondersteun in die instandhouding van of self die terrein in 'n goeie toestand hou.
- Die organisasie is ook verantwoordelik vir die sekuriteit van die terrein self, sowel as die persoonlike sekuriteit van die buiteluginstrukteurs. Personeelomset van buiteluginstrukteurs kan tot 'n mate verminder word deur goeie veiligheidsmaatreëls by die avontuurorganisasies te vestig.

c) Riglyne om die beleefde verband tussen organisasie-omgewing en werksbevrediging te verbeter, met verwysing na finansies

Sub-temas rondom finansies sluit in bevorderingsmoontlikhede, finansiële vergoeding en werksvoordele.

- Buiteluginstrukteurs wat die moontlikheid van bevordering van homself/haarself binne die avontuurorganisasie kan sien en voortdurend goed ingelig word deur die organisasie rondom voorwaardes of vereistes tot bevordering, sal minder geneig wees tot personeelomset. Aansluitend hierby kan organisasies buiteluginstrukteurs behou deur voldoende finansiële vergoeding te bied, in vergelyking met werksure, verantwoordelikhede en vaardighede van die buiteluginstrukteur.
- Organisasies wat werksvoordele bied tesame met finansiële vergoeding, of om op ander wyses te kompenseer vir die lae finansiële vergoeding, se buiteluginstrukteurs is minder geneig tot personeelomset.

d) Riglyne om die beleefde verband tussen organisasie-omgewing te verbeter, met verwysing na personeel

Personeel word onderverdeel in die volgende sub-temas: bestuur- en kollega-ondersteuning; werksverhouding; personeeltekort; behuising; vryskutwerkers (wat onderverdeel in sub-sub-temas naamlik: opleiding en beskikbaarheid en organisasiebeleid); interpersoonlike verskille en onprofessionele personeel.

- Avontuurorganisasies kan personeelomset verlaag deur positiewe ondersteuning tussen instruktors, tydelike personeel en bestuur aan te moedig en gesonde werksverhoudings te kweek.
- Deurdat voldoende hoeveelheid personeel beskikbaar is om take af te handel, word uitbranding voorkom en agtereenvolgende kampe verminder.

- Personeeltekort lewer 'n groot bydra tot personeelomset van die buiteluginstrukteur.
- Avontuurorganisasies wat behuising aan buiteluginstrukteurs bied en nie saam met ander buiteluginstrukteurs of vryskutwerkers hoef te bly nie, beleef laer vlakke van personeelomset.
 - Interpersoonlike verskille, sowel as onprofessionele personeel is nie altyd gekoppel aan direkte oplossings in die verlaging van personeelomset nie. Organisasies sal wel buiteluginstrukteurs moet lei in die hantering van interpersoonlike verskille sowel as professionele optrede indien buiteluginstrukteurs behou wil word.

e) Riglyne om die beleefde verband tussen organisasie-omgewing en werksbevrediging met verwysing na tyd, te verbeter

Tyd as hooftema word onderverdeel in sub-temas, wat die volgende insluit: werksure; agtereenvolgende kampe; uitbranding; verlof en sosiaal (waarvan die sub-sub-temas verhoudings; ondersteuning en begrip en vryetydbesteding insluit). As gevolg van die buiteluginstrukteurs se negatiewe belewenis rondom die tydasppek kan avontuurorganisasies personeelomset veral ten opsigte van hierdie asppek verlaag.

- Deurdat voldoende hoeveelheid personeel aangestel word, sal werksure van buiteluginstrukteurs, sowel as die agtereenvolgende kampe wat deur hom/haar hanteer moet word, aansienlik verminder en gevolglik sal daar minder uitbranding voorkom onder buiteluginstrukteurs. Hierdie genoemde aspekte is groot aanvoerrede van hoë personeelomset.
- Avontuurorganisasies kan ook personeelomset verlaag deur buiteluginstrukteurs slegs elke tweede kamp te laat werk in die geval van naweekkampe, terwyl daar by die normale werksure per dag in die week gehou word.
- Indien avontuurorganisasies kampbesprekings bevestig het, kan daar vooraf beplan word watter buiteluginstrukteurs wanneer werk, sodoende kan skietlyste opgestel word wat sal bydra tot die buiteluginstrukteurs se beplanning rondom verlof en sosiale geleenthede. Hierdie metode kan moontlik tot verlaagde personeelomset intensies lei.
- Bestuur- en kollega ondersteuning, sowel as ondersteuning vanaf familie en vriende speel 'n belangrike rol binne die werksbevrediging van die buiteluginstrukteur.

- Dit blyk noodsaaklik te wees vir avontuurorganisasies om sosiale geleenthede binne die organisasie te reël en sodoende interpersoonlike verhoudings te ontwikkel en te verbeter.
- Dit is die buiteluginstrukteurs se persoonlike verantwoordelikheid om tyd so te bestuur dat hy/sy genoegsame tyd aan verhoudings spandeer buite die organisasie.

f) Riglyne om die beleefde verband tussen organisasie-omgewing en werksbevrediging te verbeter, met verwysing na die organisasie-benadering

Sub-temas onder organisasiebenadering sluit in begrip en vrymoedigheid; kommunikasie; beplanning; werkoorlading; sisteme; opinies en insette; konsekwentheid en standarde. Deurdat avontuurorganisasies spesifiek fokus op hulle benadering teenoor die buiteluginstrukteur en die betrokke aspek, kan personeelomset verminder of selfs verhoed word.

- Organisasies wat buiteluginstrukteurs wil behou moet 'n omgewing skep waar die buiteluginstrukteur vrymoedigheid het om probleme te bespreek en waar begrip en duidelike kommunikasie kenmerkend is van die organisasie.
- Buiteluginstrukteurs wat beleef dat die organisasie goeie beplanning doen en sodoende werkoorlading verhoed, se frustrasies is ook minder binne die werk terwyl intensies tot personeelomset ook laer is.
- Organisasies moet buiteluginstrukteurs toelaat om opinies en insette te lewer, veral in die geval van besluitneming. Dit dra by tot verlaagde personeelomset.
- Konsekwentheid van organisasies en nakom van gestelde standarde is noodsaaklik om sodoende verwarring by die buiteluginstrukteurs uit te skakel en personeelomset-intensies te verminder.

4.5.3.2 Riglyne om die beleefde verband tussen persoonlike belangstellingsveld en werksbevrediging te verbeter

Die buiteluginstrukteurs wat se belangstellingsveld binne die rekreasiebedryf is, toon om eerder werksbevrediging te beleef as diegene wat nie in die bedryf belangstel nie.

- Dit is noodsaaklik vir buiteluginstrukteurs om vooraf te bepaal of hulle in die bedryf wil ingaan. Volgens resultate vanuit die studie toon buiteluginstrukteurs belangstelling in die bedryf omdat hulle wil help met opvoeding, met mense wil werk, kinders se lewens op 'n positiewe wyse wil verander, ondervinding wil opdoen, 'n passie uitleef in die natuur en op 'n Christelike grondslag wil werk.
- Potensiële buiteluginstrukteurs kan byvoorbeeld vooraf beroepskeusetoetse doen. Tersiêre instansies is verantwoordelik om volledige inligting en agtergrond beskikbaar te stel sodat 'n ingeligte besluit geneem kan word rondom keuse in die bedryf. Hoewel Tersiêre instansies die inligting bekend stel is dit steeds die student se verantwoordelikheid om praktiese ondervinding op te doen om sodoende 'n ingeligte besluit te kan neem.
- Voornemende buiteluginstrukteurs kan wel deur op te tree as vryskutwerkers gedurende naweke of vakansies by avontuurorganisasies werk en sodoende vasstel of hy/sy permanent in die bedryf wil staan, maar hierdeur verhoog die permanente buiteluginstrukteur se frustrasies as gevolg van vryskutwerkers weer.
- Avontuurorganisasies kan tydens voorafbeplande naweke of gedurende vakansies voornemende buiteluginstrukteurs, vryskutwerkers of matrikulante nooi vir blootstelling deur een-tot-een saam met permanente buiteluginstrukteurs te loop. Hierdeur is daar bekendstelling, 'n belewenis binne die praktyk, sowel as moontlike vryskutwerkers vir die betrokke organisasie.

4.5.3.3 Riglyne om die beleefde verband tussen werkswaardes en werksbevrediging te verbeter

Werkswaardes in die geval van hierdie studie word onderverdeel in visie en missie en organisasie-maatreëls. Elke buiteluginstrukteur se persoonlikheid verskil en gevolglik sal elkeen waardes hê wat vir hom/haar belangrik is binne die werk.

- As gevolg van reeds bepaalde werkswaardes van elke avontuurorganisasie, is dit die buiteluginstrukteurs wat moet aanpas by die werkswaardes van die organisasie, eerder as wat die organisasie se waardes verander.
- Gevolglik is dit die verantwoordelikheid van die buiteluginstrukteurs om ingelig te wees oor die werkswaardes van die betrokke avontuurorganisasie voordat 'n permanente aanstelling aanvaar word.

a) Riglyne om die beleefde verband tussen werkswaardes en werksbevrediging te verbeter ten opsigte van die visie en missie

- Dit is ook noodsaaklik vir buiteluginstrukteurs om reeds tydens die werksaansoek vas te stel wat die betrokke organisasie se visie en missie. Hiervolgens kan besluit word of hy/sy sal kan funksioneer binne die organisasie indien die visie en missie nie gedeel word of aansluit by die buiteluginstrukteur se werkswaardes nie. Sodoende kan latere frustrasie in 'n groot mate uitgeskakel word.
- Dit is belangrik dat organisasies 'n duidelike visie en missie stel wat duidelik met die buiteluginstrukteur gekommunikeer kan word.

a) Riglyne om die beleefde verband tussen werkswaardes en werksbevrediging te verbeter ten opsigte van die organisasiemaatreëls

- Buiteluginstrukteurs is verantwoordelik daarvoor om vooraf vas te stel wat die betrokke organisasie se maatreëls behels. In hierdie studie het buiteluginstrukteurs wedersydse respek, integriteit en konsekwentheid as belangrike werkswaardes binne die organisasiemaatreëls beskou, wat moontlik as maatstaf gebruik kan word wanneer daar vir werk aansoek gedoen word.
- Voldoende selfkennis van die buiteluginstrukteur is noodsaaklik om te weet of daar by die organisasiemaatreëls gehou sal kan word.
- Verder is dit noodsaaklik om vooraf te bepaal of die organisasie se werkswaardes ooreenstem met die organisasiemaatreëls wat geïmplementeer word en in hoe 'n mate hierdie twee aspekte met die buiteluginstrukteurs ooreenstem.

4.6 TEKORTKOMINGE VAN DIE STUDIE

Die volgende tekortkominge is ondervind tydens die studie:

- Slegs vier van die sewe avontuursentrums wat aan die kriteria voldoen, het ingestem om deel te neem aan die studie.
- Slegs drie deelnemers van die totale steekproef was beskikbaar vir verifiëring (“member checking”) van interpretasies en gevolgtrekkings wat deur die navorser gemaak is.
- Meer dames en ander kleuriges wat kon deeluitmaak van die studie.

4.7 VERDERE NAVORSING

Na aanleiding van die navorsing word die volgende voorgestel ten opsigte van verdere navorsing binne Rekreasiekunde.

- Indiepte navorsing rondom avontuurorganisasies ten opsigte van die bestuursaspekte en die organisasieklimaat waarbinne die buiteluginstrukteur werksaam is.
- Navorsing wat verband hou met die waardes van die buiteluginstrukteur en hoe dit verband hou met die werksomgewing.
- Om die opleiding van buiteluginstrukteurs by tersiëre instansies na te vors ten opsigte van die vereistes van die praktyk.



BIBLIOGRAFIE

- AFOLABI, O.A. 2005. Influence of organizational climate and locus of control on job satisfaction and turnover intentions. *African journals online*, 13(2):102-113.
- ANDERSON, D.M. 2000. How do male and female public parks and recreation professionals' perceptions of equity affect their workplace attitudes? Urbana, IL: University of Illinois at Urbana-Champaign. (Thesis – Ph.D.) 169 p.
- ARSENAULT, A. & DOLAN, S. 1983. The role of personality occupation and organization in understanding the relationship between job stress, performance and absenteeism. *Journal of occupational psychology*, 56(3):227-240.
- BARON, R.A. & GREENBERG, J. 2003. Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work. 8th ed. Upper saddle River, NJ: Prentice Hall. 691 p.
- BORSUK, A.J. 2001. Halting teacher turnover remains challenge at MPS. *JSONline*. <http://www.jsonline.com/news/metro/mar00/reten020301a.asp> Date of access: 18 July 2008.
- BRAND, D. 2001. A longitudinal study of the effects of a wilderness-enhanced program on behavior-disordered adolescents. *Australian journal of outdoor education*, 6(1):40-56.
- BUITENDACH, J.H. 2004. Job insecurity and job satisfaction in selected organizations in South Africa. Potchefstroom: NWU. (Dissertation - D.Ed.) 108 p.
- BUNCE, J. 1997. Sustaining the wilderness therapist: exploring the boundaries of adventure therapy. (In Itin, C.M., ed. Exploring the boundaries of adventure therapy: international perspectives: proceedings of the 1st International Adventure Therapy Conference, Perth Australia, July 1997. Boulder, CO: Association for Experiential Education. p. 189-200.)
- BURNS, N. & GROVE, S.K. 2005. The practice of nursing research: conduct, critique and utilization. 5th ed. St. Louis, MO: Elsevier/Saunders. 780 p.

CARRIM, N., BASSON, J. & COETZEE, M. 2006. The relationship between job satisfaction and locus of control in a South African call centre environment. *South African journal of labour relations*, 30(2):66-81.

CHAIKA, G. 2000. The teacher shortage: apply please. *Education world*. http://www.education-world.com/a_admin/admin155.shtml Date of access: 23 Aug. 2008.

CHIU, R.D. & FRANCESCO, A.M. 2003. Dispositional traits and turnover intention: examining the mediating role of job satisfaction and affective commitment. *International journal of manpower*, 24(3):284-298.

CLARK, A., OSWALD, A. & WARR, P. 1996. Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of occupational and organizational psychology*, 69(1):57-81.

COETZEE, M., SPAMER, E.J. & MENTZ, P.J. 2000. Factors influencing job satisfaction of a selected group of physical education teachers in the North-West province of South Africa. *Africa journal for physical, health education, recreation and dance*, 6(2):142-159, May.

COILE, R.C. 2001. Magnet hospitals use culture, not wages, to solve nursing shortage. *Journal of healthcare management*, 46(4):224-228.

CRESWELL, J.W. 2003. Research design: qualitative, quantitative, and mixed approaches. 2nd ed. London, Thousand Oaks, CA: Sage. 246 p.

DANDO, L.G. 1998. Job satisfaction of summer day camp counsellors studied longitudinally over the summer employment period. East Lansing, MI: Michigan State University. (Thesis – M.Sc.) 56 p.

DECONINCK, J.B. & STILWELL, C.D. 2004. Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. *Journal of business research*, 57(3):225-231.

DECOTIIS, T.A. & SUMMERS, T.P. 1987. A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human relationships*, 40(7):445-470.

DEMICHELE, D.J. 1998. The relationship between organizational climate and job-satisfaction as reported by mid-level collegiate campus recreation program coordinators. Gainesville, FL: University of Florida. (Dissertation – D.Ed.) 136 p.

DUFFRIN, E. 1999. Tackling the teacher dropout rate. *Catalyst*. <http://www.catalyst-chicago.org/09/099main.htm> Date of access: 9 May 2007.

EDINGTON, C.R., HUDSON, S.D., DIESER, R.B. & EDINGTON, S.R. 2004. Leisure programming: a service-centered and benefits approach. 4th ed. Boston, MA: McGraw-Hill. 535 p.

ERWEE, R., LYNCH, B., MILLET, B., SMITH, D. & ROODT, G. 2001. Cross-cultural equivalence of the organisational culture survey in Australia. *South African journal of industrial psychology*, 27(3):7-12.

EMPLOYMENT DEVELOPMENT DEPARTMENT **see** STATE OF CALIFORNIA.

EVANS, B.M. 2001. The influence of perceived procedural justice on organizational citizenship behavior among persons employed in the parks, recreation or leisure services profession. Murfreesboro, TN: Middle Tennessee State University. (Thesis – D.Arts.) 104 p.

FORD, P. & BLANCHARD, J. 1993. Leadership and administration of outdoor pursuits. 2nd ed. State College, PA: Venture Pub. 429 p.

FOX, S.R. & FALLON, B.J. 2003. Modeling the effect of work/life balance on job satisfaction and turnover intentions: (symposium paper presented at the 5th Australian Industrial and Organisational Psychology Conference, Melbourne, Australia). (*Unpublished Article*)

FURNHAM, A. 1997. The psychology of behavior at work: the individual in the organization. Hove East Sussex: Psychology Press. 722 p.

GEORGE, J.M. & JONES, G.R. 2005. Understanding and managing organizational behavior. 4th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall. 656 p.

GERSON, K. & HOROWITZ, R. 2002. Observation and interviewing: options and choices in qualitative research. (*In May, T., ed. Qualitative research in action. London: Sage. p. 199-224.*)

GIORGI, A. 1985. Phenomenology and psychological research. Pittsburgh, PA: Duquesne University Press. 216 p.

GOSLIN, A. 2003. Assessment of leisure recreation research in Africa. *South African journal for research in sport, physical education and research*, 25(1):35-46.

GREEFF, M. 2005. Information collection: interviewing. (*In De Vos, A.S., ed. Research at grass roots: for the social sciences and human service professions. 3rd ed. Pretoria: Van Schaik. p. 286-313.*)

GREENAWAY, R. 2003. Active reviewing. <http://reviewing.co.uk/actrev.htm>. Date of access: 8 Nov. 2008.

GREENBERG, J. 1990. Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2):399-432.

GRIFFEN, R.W. 2005. Management. 6th ed. Boston, MA: Houghton Mifflin. 808 p.

GUBA, E.G. & LINCOLN, Y.S. 1989. Fourth generation evaluation. Newbury Park, CA: Sage. 294 p.

HALL, E.J. 2004. Nursing attrition and the work environment in South African health facilities. *Curationis*, 27(4):28-36.

HEUNIS, C. du P. 1997. Avontuurgerigte spanbou in 'n eietydse samelewing: 'n menslike bewegingskundige perspektief. Pretoria: UP (Proefskrif - D.Phil.) 125 p.

HEUNIS, C. & VERMEULEN, E. 1997. Encompassing AEL: a comprehensive guide to facilitating adventure-related experiential learning. Pretoria: Corporate Experiential Learning. 287 p.

HERBERT, Z. 1999. Good staff are hard to keep: staff development: managing staff turnover at Outward Bound Australia: paper presented to the 5th Joint Conference of the Camping Association of Victoria and the Victorian Outdoor Education Association, 18-19 June 1999. Edmund Barton Centre, Moorabbin, Victoria, Australia. (*Unpublished Article*)

HING, N. 1997. A review of hospitality research in the Asia Pacific region 1989-1996: a thematic perspective. *International journal of contemporary hospitality management*, 9(7):241-253.

HIRSCHFELD, R.R. 2000. Does revising the intrinsic and extrinsic sub scales of the Minnesota satisfaction questionnaire short form make a difference? *Educational and psychological measurement*, 60(2):255-270, Apr.

HOPKINS, D. & PUTNAM, R. 1993. Personal growth through adventure. New York: David Fulton Publishers. 241 p.

INGERSOLL, R.M. 2002. The teacher shortage: a case of wrong diagnosis and wrong perception. *NASSP bulletin*, 86(631):16-31.

JACOBS, E.J. 2005. The development of a predictive model of turnover intentions of professional nurses. Johannesburg: UJ (Thesis - D.Phil.) 314 p.

JACOBS, E. & ROODT, G. 2008. Organizational culture of hospitals to predict turnover intentions of professional nurses. *Health SA*, 13(1):63-78.

KOLB, D.A. 1984. Experiential learning: experience as the source of learning and development. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 256 p.

KREFTING, L. 1991. Rigor in qualitative research: the assessment of trustworthiness. *American journal of occupational therapy*, 45(3):215-221.

KREITNER, R. & KINICKI, A. 2004. Organizational behavior. 6th ed. Boston: McGraw Hill/Irwin. 710 p.

KRUEGER, R.A. 1994. Focus groups: a practical guide for applied research. Thousand Oaks, CA: Sage. 255 p.

LAMBERT, E.G., HOGAN, N.L. & BARTON, S.M. 2001. The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *Social science journal*, 38(2):223-250.

LEE, H.R. 2000. An empirical study of organizational justice as a mediator of the relationships among leader-member exchange and job satisfaction, organizational commitment and turnover intentions in the lodging industry. Blacksburg, VA: Virginia Polytechnic Institute and State University. (Thesis – Ph.D.) 179 p.

LINCOLN, Y.S. & GUBA, E.G. 1985. Naturalistic inquiry. Newbury Park, CA: Sage. 416 p.

LOUW, P.J. 2008. Die invloed van 'n avontuurgerigte ervaringsleerprogram op die persoonlike ontwikkeling van swart hoërskoolleerlinge. Potchefstroom: NWU. (Proefskrif - D.Phil.) 296 p.

LUCKNER, J.L. & NADLER, R.S. 1997. Processing the experience-strategies to enhance and generalize learning. Dubuque, IA: Kendall/Hunt. 435 p.

LUTHANS, F. 2005. Organizational behavior. 10th ed. New York: McGraw-Hill. 731 p.

MARSHALL, C. & ROSSMAN, G.B. 2006. Designing qualitative research. 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage. 262 p.

MARTIN, A. & ROODT, G. 2008. Perceptions of organizational commitment, job satisfaction and turnover intentions in a post-merger South African tertiary institution. *South African journal of industrial psychology*, 34(1):23-31.

MARTIN, R., THOMAS, G., CHARLES, K., EPITROPAKI, O. & McNAMARA, R. 2005. The role of leader-member exchanges in mediating the relationship between locus of control and work reactions. *Journal of occupational and organizational psychology*, 78(1):141-147.

MARTINS, E. & MARTINS, N. 2002. An organisational culture model to promote creativity and innovation. *South African journal of industrial psychology*, 28(4):58-65.

MAZANY, P., FRANCIS, S. & SUMICH, P. 1997. Evaluating the effectiveness of an outdoor workshop for team building in an MBA programme. *Team performance management*, 3(2):97-115. (First published in *The Journal of Management Development*, 14(3), 1995).

McKENZIE, L. 1990. Supervision: learning from experience. *Health care supervisor*, 8(2):1-11.

MESTER, C., VISSER, D., ROODT, G. & KELLERMAN, R. 2003. Leadership style and its relation to employee attitudes and behavior. *South African journal of industrial psychology*, 29(2):72-82.

MEYER, J.P., STANLEY, D.J., HERSCOVITCH, L. & TOPOLNYTSKY, L. 2002. Affective, continuance and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of vocational behavior*, 6(1):20-52.

MOORHEAD, G. & GRIFFIN, R.W. 1992. *Organizational behavior*. Boston: Houghton Mifflin. 340 p.

MORABE, R.J. 2002. Psychological strengths as predictor of job satisfaction at a university campus. Potchefstroom: NWU. (Dissertation - M.A.) 134 p.

MOWDAY, R.T. 1999. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human resource management review*, 8(4):387-401.

NÄSWALL, K., SVERKE, M. & HELLGREN, J. 2005. The moderating role of personality characteristics on the relationship between job insecurity and strain. *Work and stress*, 19(1):37-49.

NEILL, J. 2006. The challenge of instructing. (In Neill, J. ed Instructor effectiveness in outdoor, adventure & other adventure-based experiential programs. <http://www.wilderdom.com/facilitation/InstructorEffectiveness.htm> Date of access: 2 Mar. 2007.)

ORR, S., MILLEN, R.A. & McCARTHY, D. 1999. Beyond downsizing: recreating in Australia. *Management decision*, 37(8):657-670.

OSHAGBEMI, T. 1997a. Job satisfaction profiles of university teachers. *Journal of managerial psychology*, 12(1):27-39.

OSHAGBEMI, T. 1997b. Job satisfaction and dissatisfaction in higher education. *Education and training*, 39(9):354-359.

OSHAGBEMI, T. 2000. Is length of service related to the level of job satisfaction? *International journal of social economics*, 27(3):213-226.

PETERSON, C. & STUMBO, N.J. 2000. Therapeutic recreation program design. 3rd ed. Boston: Allyn and Bacon. 370 p.

PETKOON, L. & ROODT, G. 2004. The discriminant validity of the culture assessment instrument: a comparison of company subcultures. *SA journal of industrial psychology*, 30(1):46-54, Oct.

PROUTY, R.G., COLLINSON, R. & PANICUCCI, J. 2007. Adventure education: theory and application. Champaign, IL: Human Kinetics. 255 p.

PRETORIUS, M. & ROTHMANN, S. 2001. Die verband tussen koherensiesin, lokus van beheer, selfdoeltreffendheid en werkstevredenheid. *South African journal of industrial psychology*, 27(1):25-31.

PRIEST, S. & GASS, M.A. 1997. Effective leadership in adventure programming. Champaign, IL: Human Kinetics. 316 p.

RAVICHANDRAN, S. 2005. Understanding work behaviors and turnover intentions of students employed in university dining services. Ames, IA: Iowa State University. (Thesis – Ph.D.) 117 p.

ROBBINS, S.P. 2005. Organizational behavior. 11th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall. 649 p.

ROBERTS, H.F. & ROSEANNE, F.J. 1998. Evaluating the interaction between self-leadership or work structure in predicting job satisfaction. *Journal of business and psychology*, 12(3):257-267, Spring.

ROMAN BRIGANTTI, G.J. 2004. An evaluation of job satisfaction of public schools physical educators in Puerto Rico. Daphne, AL: United States Sports Academy (Thesis – Doctor of Sport Management.) 179 p.

ROODT, G. 2004. Concept redundancy and contamination in employee commitment research: current problems and future directions. *South African journal of industrial psychology*, 30(1):82-90.

ROSOL, M. 2000. Wilderness therapy for youth-at-risk. *Journal of parks and recreation*, 35(9):42-55, Sep.

ROTHMANN, S. & AGATHAGELOU, A.M. 2000. Die verband tussen lokus van beheer en werkstevredenheid by senior polisiepersoneel. *South African journal of industrial psychology*, 26(2):20-26.

ROTHMANN, S., MOSTERD, K. & STRYDOM, M. 2006. A psychometric evaluation of the job demands resources scale in South Africa. *South African journal of industrial psychology*, 32(4):76-86.

RUBIN, H.J. & RUBIN, I.S. 1995. Qualitative interviewing: the art of hearing data. London: Sage. 302 p.

RUSSEL, K.C. 2001. What is wilderness therapy? *The journal of experiential education*, 24(2):70-79.

RUSSEL, K.C. & PHILLIPS-MILLER, D. 2002. Perspectives on the wilderness therapy process and its relation to outcome. *Child and youth care forum*, 31(6):415-436, Dec.

SADRI, G. & LEES, B. 2002. A cultural competitive advantage. *Human resource management international digest*, 10(3):10-12.

SAGER, J.K., GRIFFETH, R.W. & HORN, P.W. 1998. A comparison of structural models representing turnover cognitions. *Journal of vocational behavior*, 53(2):254-273.

SALAZAR, J.P. 2000. The relationship between hospitality employee empowerment, overall job satisfaction and organizational commitment: a study of race and gender differences. Auburn, AL: Auburn University. (Dissertation – Ph.D.) 113 p.

SHARPE, E.K. 2005. Going above and beyond: the emotional labor of adventure guides. *Journal of leisure research*, 37(1):29-50.

SHIELDS, M.A. & WARD, M. 2001. Improving nurse retention in the National Health Service in England: the impact of job satisfaction on intentions to quit. *Journal of health economics*, 20(5):677-701.

SINGH, P.C. & SURUJLAL, J. 2006. Factors affecting job satisfaction of South African sport coaches. *South African journal for research in sport, physical education and recreation*, 12(1):127-136.

SOMMER, S.M. & MERRITT, D.E. 1994. The impact of a TQM intervention on workplace attitudes in health-care organization. *Journal of organizational change management*, 7(2):53-62.

STATE OF CALIFORNIA. Employment Development Department, Labor Market Information Division. 1998. Recreation workers: California occupational guide number 357. <http://www.calmis.gov/file/occguid/RECREATE.HTM> Date of access: 15 Mar. 2007.

STAW, B.M. 1995. Psychological dimensions of organizational behavior. 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 516 p.

STEYN, R. 2001. Die ontwerp en evaluering van 'n buitemuurse ervaringsleergreep. Potchefstroom: PU vir CHO. (Proefskrif – D.Phil.) 392 p.

STRYDOM, H. 2005. Information collection: participant observation. (In De Vos, A.S., ed. *Research at grass roots: for the social sciences and human service professions*. 3rd ed. Pretoria: Van Schaik. p. 274-285.)

STRYDOM, H. & DELPORT, C.S.L. 2005. Information collection: document study and secondary analysis. (In De Vos, A.S., ed. *Research at grass roots: for the social sciences and human service professions*. 3rd ed. Pretoria: Van Schaik. p. 314-326.)

STUMBO, N.J. & PETERSON, C.A. 2004. Therapeutic recreation program design: principles and procedures. 4th ed. San Francisco, CA: Pearson/Benjamin Cummings. 500 p.

TESNEAR, S. 2004. Die invloed van 'n avontuurgerigte ervaringsleerprogram op die persoonlike funksionering van jeugdiges. Potchefstroom: NWU. (Verhandeling – M.A.) 163 p.

VAN DER POST, W.Z., DE CONING, T.J. & SMIT, E.V. 1997. An instrument to measure organisational culture. *South African journal of business management*, 28(4):147-168.

WESTON, R. & TINSLEY, H.E.A. 1999. Wilderness adventure therapy for at-risk youth. *Parks and recreation*, 34(7):30-39, Jul.

WICKS, D. & BRADSHAW, P. 1999. Gendered organizational cultures in Canadian work organizations: implications for creating an equitable workplace. *Management decision*, 37(4):372-830.

WOODS, N.F. & CATANZARO, M. 1988. Nursing research: theory and practice. St Louis, MO: Mosby. 590 p.

XABA, M.I. 2003. Managing teacher turnover. *South African journal of education*, 23(4):287-291.

BYLAAG A : TRANSKRIPSIE: DEELNEMER 4

NAVORSER (N)	Ok, vertel net so in die algemeen hoe het dit begin dat jy 'n buiteluginstrukteur begin wees het, of hier begin werk het by die organisasie spesifiek?
DEELNEMER (D)	Ok, ek het aanvanklik universiteit toe gegaan om 'n ander kursus te begin swot...
N	...wat was dit?
D	Umm, dit was B.Com iets tussen GR en Rekenaars, ek kan nie presies onthou wat die kursus se naam was nie. Maar voor dit het my matriek jaar nie soos beplan afgeloop nie: ek was in 'n groot ongeluk gewees en ek het umm nie die punte gekry wat ek moes kry nie; wat as gevolg van die ongeluk was. So, toe ek universiteit toe gaan toe moes ek my tweede keuse uitoefen rondom my studies en die lank en die kort daarvan is dat my tweede keuse toerisme was en dat ek toerisme begin swot het in my... in die helfde van my eerste jaar, alhoewel ek het net van algemeen af oorgeskakel het toerisme toe as gevolg van my her-eksamens wat ek nie gekry het nie, wat 'n Godgegewe geskenk was, want ek sou glad nie geaard het in die ander bedryf nie en my tweede keuse was toerisme soos ek gesê het, en toe in my tweede jaar het ek blootstelling gekry aan rekreasiekunde en van toe af het ek daarvan gehou en dit was vir my baie cool gewees en ek het dit geswot op die ou einde as 'n hoofvak, my graad klaar gemaak en die jaar daarna het ek my honneurs graad gedoen en toe het ek 'n baie hartseer M begin en daar is van my dokumentasie en studiemateriaal weg en toe het ek my M gestaak en ek het nog nie weer aangegaan nie. Ek sal hom klaar maak 'though, some or other time'. So dis hoe ek daar opgeëindig het, of hier opgeëindig het. By die 'company' self, ek het hier gefreelance vir so jaar en 'n half amper twee jaar. Die eienaar het my genader en gese hy hou van die diens wat ek verskaf, hy sal graag 'n permanente aanstelling wil maak. Ek het dit die eerste keer van die hand gewys omdat ek besig was, of wou begin het met my honneurs graad, ag... met my meestersgraad, askies, ek het toe die jaar begin met my meestersgraad en aan die einde van my eerstejaar in my meestersgraad toe besluit ek ek sal sy aanbod aanvaar en dan die tweede deel van my studie; wat nie veronderstel was om so baie te wees nie; net klaarmaak op 'n deelydse basis, terwyl ek werk. Ja... en dis hoe ek hier opgeëindig het.
N	So, rekreasie is nie noodwendig van skool af iets waarin jy belang gestel het nie, dit was meer iets tussen GR en besigheid, Rek-tipe goeters...

D	...ja, dis reg...
N	...En toe het dit oorgegaan na toerisme wat ook een van jou belangstellings was, en dit was vervang deur jou belangstelling in rekreasie van jou tweede jaar af?
D	Min of meer ja... ek was maar nog altyd iemand wat gehou het van die buitelig, behalwe dat ek het nie geweet van al hierdie ander avontuurlustige goed nie. So ek dink dit was meer op skool 'n tekort aan kennis gewees... ek het nooit op skool geweet mens kry so iets nie, en ek dink dis deels toe te skryf aan die feit dat ons bedryf is nog baie jonk in ons land en as 'n mens op skool is weet jy nie regtig wat in die buitewereld aangaan nie, so... jy 't nie regtig 'n 'clue' nie, ek dink dat as ek dit op skool geweet het van dit kon dit dalk...
N	...in jou belangstelling...
D	...ja, dit sou definiteif my geprikkel het as ek dit so kan stel. Maar omdat ek nie kennis daarvan gehad het nie, het ek eers in my tweede jaar van toerisme, of my tweede jaar van studies blootstelling gekry aan dit en ja... van daar af ken jy die storie.
N	Ok, so dit het half gekom uit 'n omgewing van... jy nou gesê jy het nog altyd van die buiteligomgewing gehou. Ek neem aan jy hou van die buitelig hierso. Dis immers een van die redes hoekom jy die werk geniet, neem ek aan...?umm, wat anders buiten behalwe dit, is vir jou byvoorbeeld lekker van die werk wat jy doen, behalwe die buitelig?
D	Mense!
N	Wat van die mense?
D	... Alles! Mense is net vir my interessant, ek love mense!
N	Ok.
D	Mense is onvoorspelbaar, opwindend, genotvol en partykeer baie frustrerend alles in een. En ek hou net van die idee dat jy nie regtig weet wat na jou kant toe gaan kom nie, en as dit daar is dan hanteer jy dit, en ek het net regtig 'n passie vir mense. Ek hou van mense: dis vir my lekker om hulle te ontwikkel, dis vir my lekker om te sien hoe groei mense, dis lekker om hulle te challenge, en om hulle opinies en die manier hoe hulle dinge sien en dinge doen... wel, as dit moet te verander, andersins dit net te 'challenge'.
N	Ok, maar hierdie spesifieke...of jy sê nou jy hou daarvan om mense te 'challenge', hulle uit te 'figure', te geniet, hulle aan te spreek, wat die geval ook al mag wees. Umm, dit is mensekennis wat jy dan nou opdoen, verstaan ek reg?
D	Ja.
N	Is die bedryf spesifiek, die manier, of hoekom jy (as gevolg van die mense) in die bedryf is?
D	Ja. Ek sou so sê ja..
N	Ok.
D	Meer as vir die 'thrill'...om... ek weet nie, baie mense sê 'ja, avontuur is net 'adventure junkies' wat in dit werk en net mense wat adrenalien najaag', en sulke goed, maar dit gaan nie vir my regtig oor die adrenalien nie. Ek meen as jy 'n fasiliteerder is, is daar nie regtig adrenalien daarby betrokke nie. Dis nie asof jy elke dag van 'n krans af spring of iets belaglik soos dit doen nie.
N	Ja...
D	Ek dink dis meer die mate van verantwoordelikheid en die mate van verandering wat daarmee saam gaan, en soos ek sê dan die uitdaging om fisies met mense

	te werk elke dag, want elke mens is anders, dis wat dit so interessant maak. Die feit dat elke mens verskil is wat jou werk interessant maak. Ek meen 'n rekenaar of 'n fabriek of iets as jy al die 'tricks' gesien het of as jy al die sisteme geken het of geleer ken het, dan ken jy dit. 'n Sisteem kan nie sommer net by homself verander en dit meer interessant maak nie, waar mense voortdurend verander: daar's persoonlike omstandighede by, daar's emosies by, daar's parykeer net buierigheid by... daar's soveel dimensies aan 'n mens wat veroorsaak dat hy voortdurend verander, en ek dink teenoor 'n sisteem is dit definitief my voorkeur. Ek meen as jy 'n bouer is dan weet jy hoe om 'n huis te bou en as jy 10 000 huise gebou het...almal werk op dieselfde beginsel, waar 10 000 mense verskil in 'n 100 000 opsigte.
N	So, daar is 'n uitdaging daarby betrokke...
D	Absoluut!
N	...waarvan jy nou gepraat het, en umm, voortdurende verandering?
D	Mmhum.
N	Met ander woorde jy hou van die onbekendheid daarvan...
D	Ja!
N	...ten opsigte van die mense self, die aktiwiteite wat aangebied word, dit wat self gedoen word op die kampe is daar die onbekendheid daar agter?
D	Ja, in 'n mate... en die ander ding wat vir my uitstaan is die feit dat jy kan aanpas soos wat jy gaan: ek hoef nie om 'n spesifieke uitkoms te bereik die heelding dieselfde ding te doen nie. Ek hoef nie vas te val in 'n groef en in 'n roetine nie, as ek dit...as ek vertrou as 'n uitkoms moet bereik hoef ek nie die heelding een aktiwiteit, een aktiwiteit, en een aktiwiteit te gebruik nie. Ek kan voortdurend verander omdat daar is baie 'tools', as ek die woord so kan gebruik, daar is baie maniere om uit te kom by jou uitkoms sonder om net een manier heelding holrug te ry. En ek hou nie baie...of ek's nie regtig 'n voorstaander van roetine groef ding van ok, moet dit doen, great, so ons doen hierdie, so dis hoe dit werk, stap een stap twee stap drie...ons moet nou hierdie ontwikkeling doen, stap een stap twee stap drie... dis alles dieselfde. Die feit dat ek kan se raait, maar ons moet dit doen, so ons gaan dit bietjie so doen, en môre doen ons dit so en oormôre doen ons dit so, die feit dat daar voortdurend verandering is, is vir my, ja... ek hou net daarvan, dis vir my baie lekker.
N	En voel jy jy kan hierdie umm, verandering, in plaas van roetinetwerk in elke opsig van jou werk toepas?
D	Ja... nie in alle opsigte nie, umm... ek meen daar's sekere bestuurstake wat roetine is, dis nou maar net hoe dit is. As jy 'n terrein moet na kyk is daar sekere goed: 'n boom moet op 'n spesifieke manier gesnoei word, kla; die gras word gesny op daai en daai dae; as jy water lei daai en daai dae en dit is roetines om seker te maak dat goed op die regte tye gebeur. So ek sal nie roetines heeltemal uitcut as dis taboe nie, maar die feit dat daar...dat dit baie beter is om dit net so te doen is vir my lekker.
N	Ok, so jy verwys daarna dat as jy as bestuurder het jy sekere take wat half in 'n roetinebasis of volgens 'n sekere standaard gedoen moet word, maar in die aktiwiteite kan jy afwisseling inbring?
D	Ja, ek dink die roetine ding in bestuurstake spesifiek is baie, baie belangrik, want as jy nie by 'n spesifieke roetine gaan hou nie, dan gaan jy nooit betyds reg wees nie... of jou venue gaan nie gereed wees wanneer jou kliënte inkom nie, of sulke goeters nie. So daar's sekere standaard goed waarna jy moet kyk, soos as ek by 'n gebou instap is daar sekere goed wat moet reg wees voordat ek 'n klient kan inboek, of voordat ek vir 'n klient kan se raait hier's jou plekkie. En daai tipe goedjies is belangrik... en waar teenoor die fasilitering is dit vir my lekker om, jy bly nog steeds op dieselfde standaard maar jy kan dit anders

	doen...
N	Ek verstaan
D	... want die feit dat ek nie 'n roetine het nie beïnvloed nie my standaard nie
N	Ek hoor jou. So jy vervul 'n bestuurspos en 'n fasiliteeringspos gelyktydig?
D	<p>Ja! Meer en deels bestuur op hierdie huidige oomblik maar daar is so hier en daar 'n kliënt waarna ek self omsien. Bietjie meer korporatief, umm... andersins vervul ek meer 'n hooffasiliteeringsrol waar ek net kyk dat elke fasiliteerder sy groepie... want ek sê vir hulle watse aktiwiteite en sorg dat hulle die aktiwiteite uitsit, sulke goeters, so dis meer en deels 'n... hooffasilitering beteken by ons beteken dat ek is verantwoordelik vir die vyf of tien fasiliteerders waarmee ek werk en dit is my verantwoordelikheid om te sien dat hulle hulle werk doen, waar as ek bestuurder is moet ek ook omsien na die kombuis en die tuin en die venue en spesifiek dat die kliënt gelukkig is. Dit is die gedeelde verantwoordelikheid tussen hooffasiliteerder en bestuurder: om te sorg dat die klient gelukkig is, maar hooffasiliteerder spesifiek kyk jy ook meer intens na die program ook. So ek moet verseker dat die rotasies op tyd begin, dat die aktiwiteite reg uitgesit is, ek hou vergadering met my fasiliteerders om te sorg dat hulle almal ingelig is en dat almal presies weet wanneer gebeur wat. Waar as ek net bestuurder is, is daai die hooffasiliteerder se verantwoordelikheid. So by tye vervul ek 'n rol van hooffasiliteerder en bestuurder saam, andersins... dit gebeur nie nou meer baie dat ek my eie groepie het nie, soos my eie groepe kinders, of my eie groepie studente het waarna ek moet kyk nie, umm... tensy dit nou korporatiewe groepe is, maar korporatiewe groepe het ek nie op my eie venue nie, so dan het ek 'n assistent bestuurder wat vir my instaan hierso, terwyl ek gaan fasiliteer op een van die ander terreine. En dan wanneer ek daar is, het ek nie ander bestuurstake op myself wat ek moet sorg voor nie, maar dit gebeur wel hierso, of dit het al gebeur, dat ek ook my eie groepie moet vat en nogsteeds my take handhaaf as bestuurder of hooffasiliteerder dan, so hooffasiliteer en fasilitering met jou eie groepie kan jy doen of die bestuurder en die hooffasiliteer ding, maar om al drie saam te doen skiet mens bietjie te kort. Wat gelukkig is vir my in my situasie, is dat my kombuispersoneel en my tuinpersoneel is almal mense wat baie lank al diens doen by die organisasie, so dit beteken hulle werk almal al, wel, tussen drie en agt jaar hierso. So hulle ken al die roetines, hulle weet presies wat hulle werk is, hulle weet presies wanneer hulle dit moet doen, al wat ek moet doen is, ek moet net reguleer dan, dat dit wel op die regte tye gebeur, so dit vergemaklik my taak wanneer ek al drie daai rolle moet vervul. En dan moet ek ook darem sê dat dit nie baie gebeur nie, dis net omdat die organisasie redelik baie kampe doen, umm, maak ons baie staat op vryskutoutjies, of 'freelance' mense van die universiteit af. So sodra die... dit is dan nou outjies, een; wel tweedeaars; derderjaars; wat watse jaar okal, dis almal studente, so wanneer hulle uitkom na ons toe umm, dan vervul hulle die fasiliteeringsrol, so dit plaas my in die posisie om net te kan bestuur of te hooffasiliteer, waar wanneer ons hulle nie kan kry nie, soos byvoorbeeld in die eksamentye of umm, tye soos jool of sulke kalender...</p>
N	Datums?
D	...Ja, events. Wat hulle meer betrokke is by die universiteit. Dan is dit nodig vir my soms om in te spring en self die werk te doen, maar soos ek sê dit gebeur nie baie nie, ons het nogal 'n redelike groot databasis, so... dit word groot en deels uitgeskakel of ons streef daarna om dit te doen, maar dit gebeur ongelukkig nie altyd nie.
N	So die meeste van die tyd is jy in 'n bestuursrol, waarin jy roetinerwerk doen wat vir jou half 'n standaard is van meer as roetine wat vir jou 'n basiese standaard is en die enkele kere wanneer jy wel as 'n fasiliteerder optree en nie meer 'n bestuurspos in daai tydperk van die kamp vervul nie, kan jy afwisseling inbring van jou kampe, waarvan jy hou, en andersins moet jy afwisseling inbring in die programme wat jy skryf vir die fasiliteerders wat onder jou is?

D	Ja...
N	Wat ook vir jou lekker is?
D	Ja, maar wat ook nog goed is, is om weg te breek van die roetine af, omdat bestuur is maar baie roetinerwerk, wat ook lekker van dit is, is omdat my personeelkorps al so lank hier is en omdat hulle weet wat hulle moet doen, gee dit my die geleentheid om hulle nie altyd presies elke vyf minute hoef op te check nie, so ek het 'n sekere tyd... ek sal aan hulle 'n taak toeken en dan 'n tyd daaraan bereken vir myself, en dan sodra hulle... sodra ek daai tyd bereken, soos kom ons gebruik 'n voorbeeld: ek gee hulle 'n uur en 'n half om byvoorbeeld 'n gebou skoon te maak. Ek sal hulle los vir daai hele tydperk, totdat ek dink hulle moet nou amper klaar wees, dan sal ek instap en gaan kyk. Baie keer is hulle klaar, partykeer nie, dan praat ek hulle bietjie aan, so in daai tyd wat ... wat ek hulle geallokkeer het wat hulle die taak moet afhandel is ek los. So dit beteken... nog 'n verantwoordelikheid van my is om om te sien na die opknapping en die herstel. Ek hoef dit nie self te doen noodwendig nie, ons het 'n nutsman, maar ek moet toesien daarna, so wat nou baie lekker is, is ek kan gaan en gaan... in 'n plek instap en se 'raait' hier en hier wil ons hierdie opknapping doen, of ek dink dit sal goed lyk as ons die tuin hier en hier verander, of as ons dalk hierdie blommetjie of hierdie boom of wat ookal bysit of wegvat of hoe ookal, so dit bring vir my weer 'n ander dimensie van 'n bietjie wisseling tussen die roetines, of wat ek nou kan gaan en tyd spandeer aan ontwikkeling of spesifiek herstelwerk. Al is dit net om vir iemand die taak te gee om te doen. En dan het ek ook 'n administratiewe rol in die kantoor en 'n aankoperol of funksie. So baie keer is ek nie op die terrein nie, dan ry ek en ek gaan doen aankope wat ook 'n lekker wisseling bring, of ek is in die kantoor waar ek fisies admin doen: strokies, of finansiële goeters of opdaterings of wat ookal, umm.. wat ek dan die administratiewe sy bybring wat dit dan ook weer 'n wisseling bring en dit interessant en lekker maak. So dit is nie die heeltyd dieselfde goeters nie.
N	So, jy't verskeie aspekte van jou werk of verskeie verantwoordelikhede wat jy moet vervul en daaruit kom die afwisseling eintlik, wat dit dan vir jou lekker maak?
D	Jip!
N	Ok, wat buiten dit is vir jou lekker van jou werk? Of wat is vir jou 'n... wat gee vir jou 'n tipe van 'n bevrediging of ervaar jy regtig as positief?
D	Wel, ek dink ek sal nog steeds bly by die mense. Al is dit nie noodwendig jou kliënte nie, umm.. die mense saam met wie jy werk is...is ook nogal, wel hulle is natuurlik 'n uitdaging soms, maar dit is ook vir my lekker om met hulle te werk, want elke ou... en omdat ek nou al 'n geruime tydjie hier is, jy ken elke ou se, ek wil amper se streke...
N	Ek verstaan.
D	...So jy weet hoe om hom te benader, umm, en dis ook mense so hulle groei ook, so hulle bly verander self ook al ken jy hom. So dis 'n gesamentlike groeiproses om te kan sien hoe hulle as mense ook verander. En omdat ek in die aard van fasilitering is, is... sal ek baie situasies in my bestuur ook in daai opsig hanteer: instede van om net gal af te gaan op iemand en hom net te verskreeu, sal ek so semi-fasiliteringsessie eerder hê waar ek die fasilitering gebruik om eerder 'n groei te kry by die persoon as om hom net af te jak en gaan op die beginsel van 'hou jou bek en doen jou werk want dis hoekom jy hier is'. Umm... en dis ook 'n uitdaging om al is jou permanente ouens besig om te groei, om te kan sê maar raait, my doel as mens is om te fasiliteer en om mense te ontwikkel. So ontwikkeling van mense is vir my, ek wil amper sê 'n passie, en omdat ek so voel oor dit is dit vir my nog steeds vir my 'n uitdaging om, al werk ek met die mense self wat al vir jare hier werk, om hulle ook te 'challenge' en hulle gedagtes ook... en die manier hoe hulle dinge sien te

	verander sodat hulle ook, wel uit enige situasie uit kan groei, sodat hulle nie net bly by elke dag skrop ek potte, elke dag was ek die badkamer, elke dag maak ek kos, elke dag skrop ek die potte... om dit bietjie 'n tipe van 'n persoonlike groei by hulle te kan vestig, sodat dit ook vir hulle darem 'n bietjie van uitdaging is. So dit is ook vir my lekker, maar ek dink groot en deels gaan dit vir my oor die mense. Die mense met wie jy werk: kliënte, werkers wat vir jou werk, ja...mense het net vir my iets unieks en iets ongelooflik interessants.
N	So, as jy alles in kort moet opsom spesifiek oor wat vir jou bevrediging gee van jou werk, is dit om met die mense te kan werk; of dit nou is van groepe af na korporatiewe groepe en fasiliteerders toe, na jou kombuis of tuinpersoneel na 'n kliënt wat in die kantoor inkom, is om met die mense in kontak te wees of dan verhouding met hulle te bou en hulle te ontwikkel of nog verder te gaan... en hulle in 'n sekere sin te leer ken, umm, mensekennis nog op te doen en hulle bietjie uit te daag?
D	Ja. Nog iets wat ook lekker is waaraan jy my nou laat dink, is die wisseling tussen tipes mense...
N	Ok.
D	... omdat ek in 'n kombuis sit met, wel groot en deels swart personeel en die tuin bestaan ook uit swart personeel uit, wat elke een, wel van hulle is Tswana en van hulle is Pedi so, hulle het verskillende maniere om goed te benader, hulle het verskillende kultuuragtergronde...
N	Ja.
D	...So ek sal nou in die kombuis instap waar 'n groep Pedi is met 'n sekere kultuur en 'n sekere manier van dinge doen, na 'n tuin toe loop waar 'n sekere groep Tswana is waar daar weer 'n kultuur verskil is, en in daai selfde uur nog sal ek in die kantoor in stap waar ek met wit mense te doen het wat 'n boere- kultuur het en 'n ander manier van aanslag het, en dan sal byvoorbeeld 'n kliënt bel wat dalk engels is of uit 'n engelse agtergrond uit kom. So in 'n kwessie van 'n paar ure kry ek te doen met vier of vyf verskillende kultuuragtergronde, kultuurgroepe...
N	So dis baie divers?
D	...ja, en, en, die manier of... om aan te pas tussen nou met die persoon praat oorgaan na die volgende persoon toe, oorgaan na die volgende persoon, dis vir my lekker want dit is wel, ek sal sê 'n tipe van 'n uitdaging vir jou om daai... daai vlakke te kan spring en almal op sy eie vlak te kan hanteer en dan in te stap by 'n groeie waar daar dalk standard vier kindertjies sit, of graad ses kindertjies en dan op hulle vlak met hulle te kan kommunikeer.
N	Ek hoor jou.
D	Daai, dis vir my... dis vir my lekker om... en dit is ook nogal 'n uitdaging om tussen vlakke...tussen ek meen ek praat nou met 'n graad ses leerling en ek draai om en ek stap in die kwartiere in en ek gaan praat met sy skoolhoof...
N	Ja.
D	...Om daai vlakke wisseling...en ek draai om en ek gaan praat met my eie werkers wat 'n heeltemal ander kultuur agtergrond het as ek. Om daai wisseling tussen vlakke...dis ook vir my baie lekker, dis regtig 'n uitdaging!
N	Ok! Enigiets anders wat jy as positief ervaar, waaroor ons nog nie gepraat het nie?
D	Umm...ek dink dit 'pretty much cover 'dit.
N	Ok. Nou weer heeltemal die teenoorgestelde daarvan...
D	...Ja

N	Wat is vir jou 'n minder bevredigende ding, wat gee vir jou 'n ontevredenheid of 'n mate van 'n negatieweit? Wat ervaar jy as minder lekker in jou bedryf?
D	Dit gaan nou snaaks klink, maar ook mense!...
N	Ok?
D	Ek dink dit het daarmee te doen dat mense so divers is...dis lekker om met hulle te werk en dis lekker om mense te ken, maar mense is baie frustrerend. En daar...daar's baie faktore wat inspeel op dit: mense kan, veral uit 'n bestuursoogpunt uit, wat baie frustrerend is, is...is mense wat sê, maar hulle doen nie. Umm, mense sal byvoorbeeld in 'n gesprek ooreenkom oor iets, en sodra die gesprek eindig, vind daar iets anders plaas. En dit kan...dit kom neer op baie ander dinge ook: dit kom neer op dalk nie duidelike kommunikasie nie, maar buiten dit...'n mens se karakter is nie almal perfek nie, so in elke ou se karakter is daar sekere dinge wat, wat my dalk gaan frustreer wat iemand anders dalk glad nie gaan frustreer nie...
N	...ok...
D	...umm, en ek kan net nie altyd begryp hoe mense 'n sekere taak kan doen vir ses of sewe jaar, en dan op 'n gegewe dag...'any given moment' van daai dag, enige tyd, dit net anders doen. En ek het al baie keer gewonder of dit nie regtig dalk maar te doen het met roetine nie, want 'n mens is so gewoon aan hierdie groef groef groef, en eendag doen jy dit anders sommer net om uit te breek. En dan breek jy so ver weg dat jy heeltemal uit die standaard uit wegbreek van wat daar is in die organisasie.
N	Ok.
D	En die ander ding wat baie frustrerend is, is mense raak lui en gemaklik: so ek weet nou al elke oggend moet ek hierdie vloer was, of elke oggend moet ek hierdie gras sny, of elke oggend moet ek hierdie hoeveelheid kliënte bel, of hierdie sekere administratiewe taak verrig. En mens raak so gemaklik met dit later dat jy laks raak en dat jy dit begin half doen. En dit is frustrerend, want hoekom het jy dit altyd reg gedoen? En nou 'any given day' doen jy dit sommer net verkeerd. En dan wat ook 'n probleem is, is sodra jy iemand aanspreek oor iets, die hele 'offense' ding. En dit kom vir my terug by 'n geestelike sy van mense, is dat vandag se mense of die algemene mens, ok, dis nou 'n baie groot veralgemening, maar die algemene mens vandag 'lack boldness'. Daar's nie regtig meer vir my 'n 'boldness' in...in mense om te sê 'maar luister hier dis wie ek is, dis my karakter, dis waarvoor ek staan, en maak nie saak wat gebeur nie, ek sal dit bewys, want dit is wie ek is', en...en mense het 'n baie slegte neiging om te 'compromise', om te sê maar... dis wie ek is, dis my standaard, dis wat ek doen as ek op papier is, maar as ek alleen is, of my kliënt sien my nie, of die kinders is in hulle kamers en hulle slaap, dan is ek nie meer dit nie...
N	...ok.
D	...tipe van daar's nie vir my 'n egtheid daarin nie...
N	...so...
D	...daai 'authenticity' is nie daar nie! Ek sal byvoorbeeld as...as my leerlinge...as my groepie...in hulle kamer is vanaand, nadat ons program klaar is, sal ek vloek en skel en ek sal te kere gaan soos ek wil en ek sal gou-gou 'n skelm rokie gaan vat... umm en, daai goedjies...daai...'authentic' is vir my 'n pragtige woord daarvoor. Dis nou wel in Engels, maar dis vir my 'n... daai opregtheid ontbreek vir my en dis nogal vir my 'n frustrasie. Dat jy in 'n gesprek met 'n leerling of in 'n fasiliteringsgesprek so opreg kan wees (sarkasties) en sulke opregte waardes kan laat deurskemer na 'n kliënt toe, en die oomblik as die kliënt nie daar is nie, dan is die opregtheid ook weg.
N	Dit is nou spesifiek verwysend na fasiliteerders?
D	Ja... maar dit... ja, meer spesifiek oor fasilitering, maar dit kom ook terug na...na

	<p>even die gewone werkers ook. Ons sal ooreenkom om 'n ding so te doen, en dan sal dit nie so gebeur nie, of daar sal gesê word, maar hierdie is die redes hoekom dit gedoen moet word, en dan as dit by die doen kom dan is dit nie so nie. Dit gaan net soms my verstand te bowe dat mense kan sê ek doen dit op so manier, en dan wanneer dit by die fisiese doen kom, dan is hulle nou daai spesifieke dag bietjie moeg en uitgeput, dan gaan die goeie voornemens maar net by die deur uit want: 'ek persoonlik is nou moeg of ek persoonlik kan nie meer nie'.</p>
N	Ok.
D	So nou is my goeie voornemens maar daarmee heen, omdat ek voel ek kan nie meer nie.
N	Ok.
D	En nog 'n ding wat my frustreer, is dat... die 'ek-faktor': 'it's all about me!'
N	Selfsugtigheid?
D	<p>Absoluut! Absoluut...is om... ons is drie mense wat 'n sekere taak moet verrig, maar ek wil tog net nie harder werk as die ander nie, want dan gaan ek moeër wees as die ander. So ek doen so min as moontlik sodat ons net-net die taak kan voltooi, maar sodat ek nog nie te veel uitgeput is nie en dat ek darem net iets gedoen het sodat niemand kan sê ek het niks gedoen nie, maar ek wil ook nie te veel doen nie. En dis 'n algemene ding onder alle personeel: dit kom uit by gewone take van skoonmaak ,voorbereiding, administrasie, fasilitering, dit is iets wat vir my uitkom in alle fasette van ons bedryf, even by die aanvanklike kontak met die kliënt: ek wil hê jy moet hier kom kamp, want dan kan ek die geld kry. En dit is hoekom ek sê dit is 'n algemene ding in ons bedryf: daar is soveel mense in ons bedryf wat uitgaan om te sê, maar ek wil hê hierdie kliënt moet na my toe kom want ek wil die geld hê. En dan raak die fokus verskuif na geld toe, en nie na die vervulling van my kliënt se behoeftes nie...</p>
N	Ek hoor.
D	<p>...en dis dalk nou 'n 'judgement call' van my kant af, maar ek glo dit is hoekom ons besigheid so geseënd is. Is omdat dit primêr nie gaan oor die geld nie, ja, die geld is belangrik, want dit is hoe jy jou besigheid in stand hou, en dit is hoe besigheid werk, maar dit gaan primêr oor die kliënt moet hier wees want ons moet geld kry, dit gaan primêr oor 'n verskaffing van 'n diens. En ek dink dit is iets wat regtig my passie aanvul in hierdie organisasie spesifiek, om te kan sê: 'as my kliënt hier is, sal hy 'service by excellence' kry, en dit is die standaard. Elke diens wat ek verskaf aan my kliënt sal tot die beste van my vermoë wees'. Maak nie saak of hy net x bedrag betaal het en dat die diens wat ek nou vir hom lewer ver bo dit is nie, dit maak nie saak nie, dit gaan oor primêr die diens.</p>
N	Ok.
D	<p>So, die feit dat daar soveel mense is wat nie...wat nie bereid is om 'n diens te lewer nie, is nogal frustrerend. En dit is eintlik nou meer in die algemeen in die bedryf in spesifiek, maar mens kry dit maar in jou eie organisasie ook, dat daar by tye individue is wat sê: 'maar weet jy wat? Op hierdie oomblik is ek moeg , ek is uitgeput, ek het nie meer energie nie, ek voel nie lekker nie'. En al wat ek kan hoor is:'ek, ek, ek, ek, ek...ek kan nie 'n diens verskaf nie, want ek dit en ek dat', en umm...my kliënt daaronder lei, omdat ek eintlik selfsugtig is en nie 'n kwaliteit diens kan verskaf aan die persoon wat hier is om 'n diens te ontvang nie, omdat ek die probleem het.</p>
N	Ja.
D	<p>En mens sien dit baie in fasilitering ook waar 'n fasiliteerder byvoorbeeld sal afgaan op...op leerlinge, veral kleiner kindertjies, of 'n groep dalk waarmee hy nie gemaklik voel nie...umm, hetsy dit nou groter of kleiner is dit maak nie saak nie, maar as daar 'n groep is waarmee hy nie gemaklik is nie, even 'n kultuur</p>

	groep waarmee hy nie gemaklik is nie, sal hy die groep die heelyd...ek wil amper se vaspen ook simpel goedjies...dissiplines, of die swakpunte van die groep uitbuit. Dan sal hulle die kinders se swakpunte wat daar is in die groep uitbuit, omdat hy nie lekker voel nie, of sy nie lekker voel nie, omdat die ek is nie lekker op standaard nie...
N	ja...
D	En ja, dit is 'n moeilike ding om die ek op standaard te hou, want jy werk in 'n bedryf waar jy die heelyd moet gee... gee, gee, gee, gee en die ontvang terug na jou kant toe hang van jousef af. En as jy nie daai... daai verhouding kan vervul en...ja, daar is baie mense wat dalk nie Christene is nie wat in ons bedryf is wat perfek oor die weg kom, maar ek glo dat as jy nie jousef vul met God voordat jy gee, gee, gee nie dan gaan jy leeg raak en dan gaan dit vir jou 'meaningless' raak en dan gaan uitval uit die bedryf uit. Dan gaan jy sê: 'maar ek kry nie tyd nie, maar ek voel ek word 'consume', maar ek...en ek, en ek, en ek...
N	Ek verstaan...
D	Waar as jy, in my opinie, jou verhouding met God reg het, en jou beginsels is in plek, en jy self as persoon let op na jou eie ontwikkeling en jou eie menswees en jou eie behoeftes, dan gaan jy nie kom by 'n punt waar jy se maar ek is nou moeg en ek is nou uitgeput nie.
N	So verstaan ek dit reg dat as gevolg van die tipe bedryf waarin julle is, is dit 'n gee gevoel wat jy het, maar as jy nie geestelik op die plek is waar jy moet wees nie, of as jy nie die regte 'mindset' oor dit inneem nie, gaan jy nie die kry, kry, kry daarvan self genereer nie, want jy moet die kry daarvan self genereer?
D	Ja!
N	Ok.
D	Ja, dis amper...dis, ek wil amper die woord gebruik: dis 'n 'giving ministry'.
N	Ok.
D	Met ander woorde as jy nie na jousef omsien in terme van volraak nie... dis amper soos 'n koppie... of soos 'n teepot: al wat met die teepot gebeur is daar word heelyd uit hom uit geskink en uit hom geskink, maar die feit dat die teepot weet moet volraak hang van die teepot self as... as jy my vergelyking verstaan... Dit...
N	Ok...
D	... En ek's nou al 'n rukkie in die bedryf, en daarom sal jy... daarom kry jy gevalle waar die mense vir jou sê: 'ja, maar dit gaan net altyd oor die organisasie en die besigheid en dit 'consume' my en ek kry nie tyd vir my persoonlike lewe nie, en ek kry nie tyd vir vriende nie en ek kry nie tyd vir dit, en vir dit, en vir dit nie. Maar uit 'n bestuursoogpunt uit, die oomblik as jy daai persoon 'n kans gee om af te wees, dan is die dinge wat daar gedoen word nie in lyn met die behoeftes wat daar is nie. So wat ek geleer... of wat ek agtergekome het is dat...dis nou presies wat ek sê dat... sodra jy daai persoon of die individue daai tyd gee waarvoor hy kla, is die aanvanklike rede vir aanvoer hoekom daar tyd nodig is en benutting van die tyd...daai twee goed kom nie ooreen nie. So ek sal sê dat ek 'n sekere behoefte het, maar sodra ek die tyd het om die behoefte te vervul dan doen ek dit nie, en dan later kom ek weer op hierdie punt waar ek voel ek het nou daai tyd nodig, en dan haal ek hierdie ou koeie uit die sloot en sê: 'ja, maar die organisasie gee my nie tyd nie, want ek moet net die heelyd werk, werk, werk, werk en ek kry nie tyd vir dit, en dit, en dit, en dit nie, want dit en dit en dit, en ek moet die heelyd hier doen en daar doen en dit doen, en op die einde van die dag is dit een van die hoofredes wat aangevoer word vir 'n bedanking, is: 'o jammer! Maar ek gaan nie meer toelaat dat hierdie plek my lewe regeer nie, want ek het nie tyd vir myself nie!' en my opinie daarvoor, is dis bietjie 'crooked'!

	Daar is genoeg tyd. As jy regtig 'n hart en 'n passie het vir dit wat jy doen, dan is daar genoeg tyd. Jy maak tyd! Al is jy 'n fassiliteerder. Ja, daar is lang ure, en ja ek het begrip daarvoor, maar jy maak tyd daarvoor. Ek het self nog, toe ek in die bedryf was en elke dag gefasiliteer het in die aande tien uur, of nege uur, of tien uur...'whenever' my program klaar maak, dan begin my tyd. En dit is wanneer ek na my persoonlike behoeftes omkyk en na my volword omsien, want dis waarvan my menswees gaan afhang.
N	Mmm...
D	So in stede daarvan om ...om te lê en slaap vir drie ure, omdat ek moeg is fisies, maar geestelik ook, gaan lê 80% van die mense en slaap eerder, om die fisiese 'fatigue' en moegheid weg te kry, maar vergeet van die geestelike goed.
N	Ek verstaan.
D	En in stede van om te sê oraait, ek gaan nou 'n uur van my slaapyd opoffer en my verhouding met God bou, sodat ek 'n beter mens in my verhouding kan wees en dit eerder as parallel hê, of die twee komponente gelyk hê, as om fisies uitgerus te wees, maar geestelik is jy steeds leeg. Want as jy geestelik nog steeds leeg is, maar fisies uitgerus is, gaan jou fisiese gesondheid, jou uitrus, jou net hou vir 'n dag en dan gaan jy weer op dieselfde punt wees as wanneer jy gefrustreerd was.
N	So jy't nooit tyd noodwendig as 'n negatiewe aspek ervaar nie? Dit is lang ure en dis uitputtend. Maar jy skryf nie een van die negatiewe goeters van die bedryf toe aan te min tyd nie?
D	Kyk, te min tyd is 'n feit. Daar is nie baie tyd in ons bedryf nie. En of jy nou op...by hierdie organisasie werk en of jy nou op enige ander organisasie se kamp gaan werk. As jou organisasie vol is en daar's baie besprekings, dan is daar nie baie tyd nie. En dis ongelukkig 'n ding wat jy met jouself gaan moet uiteensit, is: dat of ek is vol bespreek en ek het minder tyd, of ek het baie min besprekings en ek het baie meer tyd. Dis...dis...
N	Maar ook minder finansies...
D	Dis ongelukkig 'n ding wat jy gaan moet besluit... en ja, die finansies gaan daarmee gepaard: want hoe meer besprekings ek het, hoe meer is my inkomste. Hoe minder besprekings ek het, hoe meer tyd het ek, maar hoe laer is my inkomste. So nou is dit half 'n 'catch 22', want 'great' ek het meer tyd, ek kan meer uitkom, ek kan meer sosiaal saam met vriende verkeer, ek kan meer na die winkels toe gaan, ek kan meer gaan rondlê, maar waarmee gaan jy winkels toe as jy nie geld het nie? So, dis eintlik half 'n 'catch 22' ding en daarom sê ek: ek sal nie sê ek het die tyd ding nooit as negatief beleef nie. Daar was tye wat ek gevoel het: 'sjoë, 'n af naweek, of 'n bietjie 'n af tydjie sal nogal great wees', maar ek het nie toegelaat dat dit my negatief beïnvloed nie. Ek het nie my kop daarop gesit en gesê: ja dit gaan nou net oor die tyd nie, omdat, daar is vir my altyd 'n groter doel gewees aan die feit om te fasiliteer. Daar's vir my altyd iets meer aan net as tyd, want waarvoor gaan tyd? Tyd gaan oor jouself. En ja dit is belangrik om te kyk na jouself, maar ek glo dat die tyd wat daar toegelaat word aan die bedryf, is genoeg om jouself te versorg. So, as ek meer as dit wil hê het ek gevoel dis vir my selfsugtig teenoor die behoeftes wat die kliënt vertoon. Om te sê: ja, maar weet jy wat nè? Jy't hierdie behoefte, goed, en ek sien dit! Maar dis nou maar jou probleem. Ek gaan nou na myself kyk...
N	Ek verstaan...
D	Ek dink net nie my karakter en die mens wie ek is, het al ooit myself toegelaat om daai denk...daai denkrioting te hê van: kliënt 'on the side', dis nou eers ek...
N	Ja, 'my time'...
D	En ja... mens het 'my time' nodig, verseker, en 'n mens het nodig om te sê:

	<p>luister kliënt jy moet wag. Maar ek voel dat jou kliënt is eerste in die tyd wat jy 'n program het. In my program tyd sal ek nooit myself voor die kliënt sit nie. So ja, dit is so! Maar die feit dat daar min tyd in ons bedryf is, is absoluut 'n ding, en... 'n ander ding wat ook belangrik is, is ek verstaan dat die ander... die ander individue wat, wat werksaam is in die organisasie, is dalk nie in die bevoorregte posisie waarin ek is nie. Verstaan? Ek is reeds getroud, so met ander woorde ek hoef nie nog na 'n lewensmaat te soek nie. So ek het nie tyd nodig om nuwe mense te ontmoet om te soek na my lewensmaat nie- ek het reeds my lewensmaat. En vir my persoonlik in my situasie op hierdie oomblik, en ja dit is dalk deels omdat ek bestuur ook is, het ek genoeg tyd om te kan spandeer saam met my lewensmaat. Om 'n goeie verhouding nog steeds te kan handhaaf. Ja... daar is tye wat jy voel hier's nou hierdie lekker funksie, of hier's nou hierdie lekker ding aan die naweek, en ek sou graag wou gegaan het, maar nou kan ek nie! En dit beïnvloed baie mense negatief en ek dink, vir my gaan dit oor: ok, 'great' ek kan nie, ek wou graag dit gedoen het, maar die keer wat ek dan tyd het, moet ek dit vir myself maak dat dit vir my winsgewend is. Met ander woorde as ek 'n afdyd het, moet ek nie net hier sit en vrot nie, ek moet gaan doen wat ek wil doen.</p>
N	Sjoe! Ek verstaan.
D	En al is om te doen wat ek wil doen 'n berg gaan uitklim, of gaan uitkamp met...
N	Te gaan rotsklim êrens...
D	<p>...my tent of wat ookal die behoefte vir myself is, is om die oomblik as ek daai afdyd het, om daai tyd produktief te gebruik, dit te beplan, en te sê: 'oraait, maar weet jy wat? Ek het hierdie naweek af. Ek wil hierdie en hierdie mense sien en ek wil graag dit en dit en dit doen. Oraait, die naweek is te kort om dit alles te doen, so kom ek vat hierdie en hierdie mense saam en ek gaan doen dit, en ek vat hierdie ander mense saam en ek gaan doen dit. En dan gaan doen ons daai Saterdagoggend en ons doen daai Sondagmiddag en ons doen hierdie Saterdagoggend. En dan het ek in 'n kwessie van... 'n fisiese tydperk van 'n naweek, het ek about gedoen wat baie mense in 'n week doen. So ongelukkig, omdat daar 'n tydfaktor is in ons bedryf, vereis dit van jou om tyd...tydsgewys baie meer produktief te wees as ander mense wat elke naweek af het, of elke Sondag af het, of elke tweede naweek of wat ookal af het. So ja, daar is 'n groter vereiste op... op ek wil amper se fasiliteerders, of mense in ons bedryf eintlik. Dis nie net fasiliteerders nie, want ek is seker daarvan dat mense wat, wat waiters is en mense wat in die hotelbedryf is presies met dieselfde probleem sit. Umm... so daar is 'n groter... daar is 'n groter onus op ons om te sê, maar luister hier jou tyd is goud werd en jy moet dit spandeer met optimale sorg.</p>
N	So buiten die tydfaktor wat jy ook, obviously goed moet beplan, maar dit is nie vir jou spesifiek 'n negatiewe aspek op die stadium nie, in jou bedryf nie? Dis lang ure, maar dis nie vir jou 'n negatiewe punt nie.
D	Mmm, nee.
N	Buiten dit? Of jy't eintlik genoem die mense, nie die tyd wat vir jou negatief is nie.
D	Ja, mense is meer...
N	Maar buiten die mense?
D	Nee, ag, wat die algemene frustrasies wat ek ervaar in 'n dag is grotendeels mense. En ek sou nie sê dis groot genoeg frustrasie om te se: 'ja maar ek gaan nou my tassies pak en gaan nie! Dis maar alledaagse dinge wat ek dink as jy uit hierdie bedryf uitklim en jy gaan in...terug in 'n ander bedryf in gaan jy dieselfde tipe frustrasies...
N	En konfrontasies...
D	...konfrontasies hê, dit gaan net 'n ander vorm hê.

N	Ok.
D	Dis...dis algemene goeters soos 'n ding wat breek op 'n slegte tyd, of 'n ding wat iemand anders het iets gedoen om te dink hy help jou, en eindelijk het hy jou bietjie terug gesit, jy weet? Sulke goedjies. En daai tipe van goed gaan jy kry of jy nou in die rekreasionele bedryf is en of jy in die toerisme bedryf is en of jy in rekenaarprogrammering is en of jy in die hotel...maak nie saak waar jy is nie.
N	Ok...
D	Jy gaan daai tipe van frustrasies kry.
N	So, jy't nou gesê dis nou nie al so in 'n mate dat jy jou tassies sal pak nie?
D	Mmm...nee, glad nie!
N	Umm, is daar iets anders wat negatief is wat jy aan kan dink, buiten dit wat jy gesê het? Ek wil...
D	Nee, nie werklik nie...
N	...amper sê...
D	Die...die, soos ek sê die grootste frustrasie is, is goed soos... en 'n ander ding wat ook belangrik is in ons organisasie is die organisasie is jonk, maar hy is al redelik oud ook, verstaan? Die organisasie soos wat dit op die huidige oomblik is, is al funksionierend vir omtrent 7 jaar. En die eienaar is iemand wat glo in sisteme. En deur die tydperk is daar klomp sisteme wat getoets is, wat nie gewerk het nie, wat aangepas is. So die sisteme wat op die oomblik, waarmee ons werk...is sisteme wat vir hier werk.
N	Ok.
D	Dis goed wat redelik deurgetrap is en redelik ingeef is en dit werk hier. En daarom dink ek dat, as jy byvoorbeeld by 'n nuwe plek instap waar daar nog nie sisteme en goeters in plek is nie en jy is 'n bestuurder wat nog nie baie blootstelling gekry het aan sisteme en dinge hoe om goeters te doen nie en die maniere hoe om dit te doen nie, dan gaan dit 'obviously' vir jou 'n 'barrier' wees en gaan dit vir jou 'n frustrasie wees. Maar omdat ons sisteme redelik deurgetrap is en die maniere hoe ons dinge doen is redelik uitgesorteer en almal weet hoe dit werk, en dit is al getoets vir baie kere en dit werk! Maak dit dit ook makliker, en verlaag dit ook die feit dat daar baie minder frustrasies is.
N	So jy ervaar nie die sisteme wat huidiglik hier is as 'n frustrasie nie?
D	So hier en daar is daar een wat nog nie 100% reg werk nie, maar ek meen dit is nou maar net 'n feit van: oraait dis nou 'n sisteem wat ons moet vat en ons moet hom toets en ons moet hom deurtrap en ons moet kyk waar ons kan aanpas en waar ons kan verbeter en ons moet die verbeterings aanbring.
N	Ok.
D	En ja, dit verskaf frustrasie soms, maar ook 'n ander ding wat belangrik is by sisteme, is mense veroorsaak baie keer sisteemfrustrasie! Want 'human beings tend to skip the system'. Daar is altyd 'n 'loophole' wat ons probeer, of ons wil altyd 'n kortpadjie vat en dit werk nie. Dit werk eenvoudig nie!
N	So wat sal maak dat, soos wat jy nou gesê het- dit sal nie een van die redes wees hoekom jy jou tassies pak om te gaan nie- wat dink jy sal wel maak dat jy so iets sal oorweeg?
D	Sjoe...umm (sug). Ek moet eerlik waar vir jou se in hierdie organisasie op hierdie oomblik van my lewe...bankrotskap!?
N	Ok...
D	Daar is nie iets wat op hierdie oomblik gaan veroorsaak dat ek my tassies pak en loop nie.

N	Ek verstaan...
D	Daar is net nie, dit is... die enigste manier hoe ek gaan, wat ek hier gaan loop is as dit wat hier is nie meer hier is nie.
N	So met ander woorde as jy nie hier kan bly, of kan die werksvoordele wat jy kry, of finansiële uitkomst nie, of dalk nie meer in jou posisie is waarin jy is nie?
D	Ja, ek dink die posisie is nie so groot ding nie, maar die ander tipe...die ander goed wat jy noem is wel, verstaan? Vir my om nie meer 'n bestuurder te moet wees nie, sal nie 'n probleem wees nie. As ek nie 'n bestuurder is nie gaan ek nog steeds 'n fasiliteerder wees, wat beteken ek gaan nog steeds met my mense werk.
N	Ja?
D	Ek sal wel bederf wees met 'n groter salaris, maar ek glo nie dat dit sal maak dat ek loop nie, want dis nie hoe ek voel nie, verstaan? Want my rede of my doel is om met mense te werk en ek gaan dit nog steeds hê. Al is ek nie... al word ek uit die pos uitgevat in...en ge'demote' as ek dit so kan sê,
N	Ok
D	Na 'n laer vlak toe, gaan ek nog steeds werk met die mense waarmee ek werk.
N	Ok.
D	So daai ontwikkelingsdeel gaan nog steeds wees. Daar sal dalk 'n paar persoonlike aanpassings wees, maar ek meen dis nie genoeg om te se: okey, nee wat, nou gaan ek nie, so.
N	Ok.
D	En dan, ja...natuurlik die finansiële ding in die besigheidswêreld: as jy nie tevrede is met wat jy kry as 'n salaris nie, en as 'n pakket met byvoordele en wat ookal nie, dan vat jy dit nie, en jy gaan doen dit nie...
N	Ja, want dit...dit moet aan jou behoeftes kan voorsien...
D	Ja! as jy tog na 'n werksonderhoud toe gaan en jy word 'n pakket aangebied en die pakket is vir jou gunstig en goed en dit vervul aan jou persoonlike behoeftes, dan vat jy dit!
N	Ek verstaan.
D	Tensy jy regtig 'n uitsondering op die reël is en dit regtig waar vir jou 'n passie is en jy nie 'n drentel omgee of jy 'n sent daarvoor kry nie, jy wil dit net graag doen...
N	Ok.
D	En ek is 'grateful' want daar is sulke mense, maar... as, as dit jou opinie is oor oorlewing... great! Dan gaan niks jou pla nie. Maar natuurlik as 'n pakket krimp of nie meer aan jou behoeftes voldoen nie is dit ongelukkig, om te gaan is die eerste ding wat daar is.
N	Ok.
D	En dis, die slegte ding is, dat die meeste mense, en dis daai 'boldness' waarvan ek vroeër gepraat het, is dat die meeste mense 'lack' daai 'boldness' om na 'n bestuurder of 'n eienaar toe te stap en te sê: luister hier dis my probleem: dit wat ek kry is nie meer voldoende nie, kan ons dalk 'n plan maak? Kan ek meer doen om meer te verdien? Of kan ons 'n ander oplossing kry?
N	Want... dit voorsien...
D	Want dit voorsien nie meer vir my nie. Insteede het ons nie meer die 'boldness' nie, so wat ons doen is, ons 'file' ons bedanking en se: weet jy wat? 'I have had it!' ek loop! Insteede van om die probleme te 'face' en te sê: hier's my 'concern',

	dis my probleem, kom ons sorteer dit uit.
N	Mmm.
D	En dit is... dis een ding wat ek netnou nie genoem het nie wat ook 'n groot frustrasie is in die bedryf, of wat ek ervaar as 'n frustrasie in die bedryf, is dat mense, maar dis 'n menslike ding ook, dat mense bereid is om groot te praat op die verkeerder tye en wanneer 'push comes to shove' en jy in 'n vergadering sit en sê goed nou sorteer ons hierdie goed uit, dan is dit altyd so: nee, maar daar is nie regtig iets wat pla nie. Nee, ek's eintlik gelukkig. Eintlik is ek oraaït. Eintlik kry ek genoeg geld... en dan die oomblik wat ons verdaag en jy stap uit is dit so grom grom...ja, ja ek kry te min geld...ek is nie gelukkig nie...en kyk hierdie plek waar ek bly, en wat wat. So dan is een en een nie meer twee nie en dan kom dit nie meer bymekaar uit nie. So dit is nogal 'n frustrasie, dat mense nie daai 'boldness' het om te sê: luister hier man, ek is nie gelukkig nie, of luister hier dit is my probleem met hierdie bestuurder. Of dit is my probleem met die eenaar, of dit is my probleem met my medefasiliteerder of medewerker en ons sorteer dit uit. Insteede daarvan hardloop die mense weg en hy sê: weet jy wat? Ek gaan dit nie 'face' nie want daai persoon is net is skuldig soos ek, so hy kan maar dieselfde doen as wat ek moes doen, so hy kan ook na my toe gekom het en dit gedoen het, maar hoekom moet ek dan na hom toe gaan? En al wat ek hoor is dan weer ek, ek, ek.
N	So, is... en dit is nou in die bestuursposisie waarin jy is, wat jy dit die meeste van die tyd ervaar? Wat jy as bestuurder, fasiliteerder, 'al-rounder' in 'n sekere sin, hang af wat die situasie gaan vereis om te doen?
D	Ja, dit is so, maar ja, dit is...dit is nogal 'n frustrasie dink ek in bestuur opset spesifiek...dis...
N	Maar dis nie iets wat sal maak dat jy jou omset sal verhoog...jou...dat jy persoonlik hier sal weggaan nie?
D	Nee, want ek is die tipe mens wat, as ek 'n probleem het met jou, dan stap ek na jou toe, ek hanteer dit met jou en ons sorteer dit uit.
N	Ok, so hulle...
D	...en klaar!
N	...'lack of boldness' gaan nie jou omset verhoog nie?
D	Nee, want ek gaan na jou toe! As jy vir my 'n probleem is, en jy is vir my 'n doring in die vlees, dan gaan ek na jou toe stap en vir jou sê: luister hier ek is nie te vinde vir dit en dit en dit nie, kom ons bereik 'n kompromie dat ons dit kan uitsorteer. Umm, want deel van my...
N	Waardesisteem?
D	Deel van my waardesisteem is om... daar's nie vir my sin om kwaad te gaan slaap nie, en in die Bybel staan dit ook: moenie kwaad gaan slaap nie. En ek...dis 'n 'life value' wat ek dink baie mense dalk uit kan leer, verstaan? Of dalk gaan slaap jy kwaad vir een aand? Maar moet dit nie...hanteer dit goed! Moet dit nie los nie! Dis soos, ons het sulke molle hier op die gras wat alewig molshope stoot. As ek nie elke tweede dag wat ek een of twee sien, dit gaan opskep en dit wegvat nie, gaan ek later dalk 'n 100 van die goed hê, en dan vat dit jou 'n hele dag se werk om al daai goed op te tel, waar dit jou altyd net vyf minute gevat het. Dis dieselfde, mense is so: hulle los hulle 'issues' en dit hoop op en dit hoop op en hoop op en later is jy so gefrustreerd jy kan dit nie meer hanteer nie en jy loop. Jy gooi boedel oor en sê: ek loop! En dan maak nie saak hoe lank wie jou 'pep talk' nie, jy gaan nie jou mind verander nie, want jy het dit nie hanteer toe dit klein goedjies was nie, jy het dit gelos laat dit gegroei en gegroei en gegroei het en jy het dit maar so ge'nurture' en ge'nurture' en grootgemaak, en nou is dit 'n probleem. En dan gaan niemand jou daaruit praat nie, want dit was jou 'mindset' gewees. Dis klaar, en niemand gaan dit verander nie!

N	En nou dat ons so gepraat het oor die waardesisteem, of ek weet ook nie regtig nie, jy het verwys na dit! Sou jy sê dat jou waardesisteem ooreenkom met die organisasie sin?
D	Ja, verseker...definitief!
N	Ok.
D	Die organisasie word bestuur op...op Christelike beginsels sover dit vir ons haalbaar is. En met haalbaar bedoel ek dat...as jy en 'n kliënt byvoorbeeld nie saamstem oor 'n saak nie, kan jy hom nie net summier wegjaag van jou grond af, omdat dit teen jou Christelike beginsels is nie...
N	...ok...
D	Om jou 'n voorbeeld te gee: rook is byvoorbeeld 'n groot 'issue'. Ek kan byvoorbeeld nie na 'n korporatiewe kliënt van my toe gaan en vir hom sê: luister hier, jy rook nou al weer 'n sigaret, nadat ek vir jou Vrydag, of netnou net gese het jy mag nie rook nie, of ek verkies dat jy nie rook nie. Jy respekteer my nie, so vat jou tassies en loop, nou!' daai tipe houding gaan meer skade aanrig as om vir die ou te sê: luister hier, ons laat dit nie hier toe nie, so jy is die een wat verkeerd is hier en jy sal die res van die mense respekteer rondom hierdie standpunt. Verstaan? en... dis 'n moeilike ding om te hanteer, want baie mense sal nou se 'ja, maar nou 'compromise' jy!' so, en dit is wat ek glo: ek sal eerder...daar is 'n tendens dat...dat die slegte goed, is altyd die ouens...laat voel altyd die goeie mense uit en dit moet eintlik andersom wees. As ek 'n groep van 20 mense het en daar is een ou wat rook, hoekom moet almal sy rook sit en opsnuif, as dit net hy is wat rook? Dis twak! Ek glo daarin dat mens daai situasie moet omdraai en sê: man luister hier, jy is die probleem! En daai ou in 'n soort van 'n, ek wil amper die woord fasilitering manier gebruik om te sê luister hier jy is nou bietjie die een wat die gedrag het waarmee ons nie saamstem nie, so vir hierdie tydperk wat ons saam is, is daai jou plekkie as jy jou dinge wil doen. En jy doen dit op geen ander plek nie, want dit dra niemand se goedkeuring weg nie. Inste van waar dit altyd die situasie was van 'oo, ek rook...oo jy rook ook...oo okey nou is ons 'buddies' en ou gaan staan ons net en maak net wat ons wil want ons is nou 'buddies', daar's 'n gemeenskaplike 'connection'. Hoekom moet die gemeenskaplike 'connection' altyd 'bad' wees? Hoekom kan ons ander mense wat nie saamstem nie, ook bietjie se 'maar hoor hier, ons is jammer, ons doen dit nie, dis vir ons normaal om dit nie te doen nie. Jy is die 'odd one out!'
N	So jou waardesisteem pas in by...
D	Ja... ja!
N	...by die organisasie...
D	Absoluut, absoluut...umm...
N	...in terme van rook, of wat ookal die geval?
D	Ja wel, in terme van die meeste goeters. ek... ek persoonlik voel dat die organisasie op 'n baie eerbare manier besigheid doen, en dat daar 'n baie groot mate van respek is onder die werknemers, en ook onder die werknemer werkgewer verhouding.
N	Ok.
D	Umm...die blote feit dat daar niks onderduims of agterafs gedoen word nie, en dat ek as bestuurder byvoorbeeld die wetboek kan oopslaan en sê 'maar luister hier die wet sê dit en dit. Umm...hoe gaan ons daarby uitkom? En daar word vir my gesê, maar dis maklik, ons doen dit reeds so en so, so dis hoe ons daarby uitkom. Umm, en toe ek oorgekom het as 'n bestuurder, of geleer is om die bestuurstake te doen wat ek doen is daar nie vir my gesê 'luister hier, dis hoe jy dit doen nie! Die wetboek is uitgehaal en gesê 'luister hier: hier is die wet, jy hou by dit.

N	Ek verstaan. Dit was vir jou lekker gewees?
D	Verstaan! Ja. Daar's vir my sterk waardes en beginsels...
N	Ok.
D	Umm...waar ek dink dalk by ander organsasies word daar vir jou gesê 'luister hier, jy doen dit so en so, want ek is die baas en ek sê so, of ek is die eienaar en ek sê so. Waar hier was dit 'n oop ding om te sê 'dit is wat van ons organisasie vereis word en dis hoe ons daarby hou sover dit vir jou moontlik is
N	Ek verstaan.
D	Umm, ja! So ek sou sê my persoonlike beginsels en dit wat ek as...dit wat ek as mens voor staan, pas absoluut in by die organisasie, verseker!
N	Cool! Is daar nog iets wat jy wil byvoeg?
D	Nee, nie regtig nie. Ek dink ek het 'pretty much' als gesê en aangeraak wat ek dink van toepassing is.
N	Ok.
D	Ek dink wel dat jy gaan vind in jou studie dat tyd is 'n groot probleem
N	Ja...
D	Dis iets wat ek persoonlik agtergekom het in die bedryf. Dat die meeste mense wat weg is by 'n organisasie... hulle hoofaanvoerrede, was tyd! Alhoewel ek weet dat dit 'n dekmantel is, in die gevalle spesifiek waarna ek spesifiek verwys.
N	Mmm...
D	Want daar is altyd 'unresolved issues' gewees, waar daar nie 'boldness' was om te se 'maar luister hier dit is my probleem met jou, kom ons hanteer dit. Want mense is snaakse goed. Daar's altyd 'n konfrontasie en daar's altyd bietjie 'n rusie wat uitkom. En die oomblik wat ons redeneer en rusie het, dan gooi ons woorde. En netnou is die een spyt en daai een is spyt en die goed wat ons sê raak net erger en erger, want ons het maar almal lekker skerp tonge, en op die ou einde is ons woedend uitmekaar uit en jy wil nie weer met daai mense praat nie, jy wil nie weer met hulle kontak hê nie, jy wil nie naby hulle gesien word nie, en dis dan wanneer die duiwel met al hierdie 'funny' goetertjies kom van...of jy dalk self kom met al hierdie 'funny' goetertjies om van 'ek dagvaar sommer die een, of bevlek die 'company' hier, of ek doen dit of ek doen dat of...'
N	Mmm.
D	So, dit is selde...selde selde dat iemand in 'n goeie gemoed by 'n organisasie weggaan en sê:oraait, maar hier is ek. Dit is my visie, dit is die organisasie se visie, en op hierdie oomblik split die twee en daarom is daar nie vir my nut om hier te bly nie.
N	Ek verstaan
D	En te sê:oraait, maar dis hoekom ek gaan nie. Ek weet van twee gevalle waar dit so was, wat daar...wat daar 'n skeiding was tussen die werknemer en die organisasie en waar die werknemer nog steeds kon terugkom na die organisasie. Waar die werknemer in teendeel al een van ons kliënte was na die tyd, want hy weet wat die standaard is, en omdat hy nie hier weg is met 'n sak vol 'issues' nie, omdat hy hier weg is omdat daar bloot 'n skeiding was in visie...dis al! So, dis vir my hartseer aan die een kant dat, en dis een van die frustrasies van mense en die hartseer van mense, dat mense nie daai goed kan oplos nie.
N	Ja.

D	En dan word die miershopie altyd uit proporsie uit geblaas al werk goed om my, omdat sekere goed nie opgelos word nie...so, maar ja, ek moet sê een van die goed wat ek raakgesien het in die bedryf is, is tyd! En ek dink iets wat saam met dit gaan is, omdat daar altyd...daar's altyd, of nee nie altyd nie...maar ek sou sê 90% van die mense wat fasiliteer in ons bedryf is 'either' net uit die skool uit of studente. En omdat hulle jong mense is, en omdat hulle sekere behoeftes het, vervul die tydaspek nie noodwendig aan dit nie...
N	Ja, die twee kom nie ooreen nie...
D	...die twee kom nie by mekaar nie. Waar jy sit met mense wat byvoorbeeld klaar getroud is, of wat al kinders het, of wat al bietjie ouer is, ummm...wat meer, ek wil amper sê gevestig is.
N	Wat langer in die bedryf...
D	...kry jy...kry jy nie daai probleem sommer nie, omdat...hy's reeds gevestig in die bedryf, so ja...Dis maar my opinie!
N	Cool! Dankie.
D	Oraait, plesier!

BYLAAG B : VELDNOTAS : DEELNEMER 4

Observasienotas:

- Vervul posisie van buiteluginstrukteurs, sowel as bestuurder.
- Deelnemer kom ontspanne voor en is gemaklik rondom die gebruik van die bandopnemer.
- Kom spraaksaam voor en selfversekerd oor die standpunt wat ingeneem word.
- Deelnemer lewer objektiewe opinies met persoonlike belewenisse en gesels onderhoudend en lank.
- Herhaal self dikwels en gebruik baie voorbeelde ter verduideliking.
- Is bewus daarvan dat self dikwels kontrasteer.
- Deelnemer het 'n uitgesproke opinie rondom die navorsing en stel belang in die finale resultate.
- Geloof en eerlikheid is belangrike aspekte vir die deelnemer.
- Deelnemer brei maklik uit rondom belewenisse en dwaal soms van die punt af.

Teoretiese notas:

- Die geleentheid om oor die onderwerp te praat, versterk die deelnemer se opinies en is 'n ontlading van sommige frustrasie.
- Deelnemer is baie lojaal binne die werk en probeer om standpunte so objektief as moontlik te stel.
- Die passie en vervulling van die deelnemer se belewenis binne die werk kom baie duidelik na vore.
- Die deelnemer is eerlik en huiwer nie om persoonlike frustrasies binne die bedryf te erken nie.
- Verskillende belewenisse word gelyktydig deur die deelnemer weergegee vanuit die verskillende rolle (buiteluginstrukteur en bestuurder) wat vervul word.
- Die deelnemer is baie konsidererend en toon begrip ten opsigte van omstandighede en kollegas.
- Volwasse antwoorde rondom die onderhoud en opinies word gegee.
- Deelnemer kom ervare en betroubaar voor ten opsigte van die bedryf en het 'n groot verantwoordelikebesef binne die posisie wat vervul word.

Metodologiese notas:

- Die navorser interpreteer die logiese boodskappe met opvolg vrae.
- As gevolg van spontaniteit van deelnemer is die onderhoud maklik.
- Daar moet gedurig deur die navorser terug verwys word na die oorspronlike vraag en tema wat bespreek word.
- Die navorser spreek die deelnemer as “jy” en “jou” aan, wat kan dui op 'n gevoel van gemaklikheid met die deelnemer.
- Die bandopnemer kan in die toekoms nader aan die deelnemer geplaas word.