

PERSONEEL VAN 'N TERSIÊRE INSTELLING SE BELEWING VAN TRANSFORMASIE

Jozua Petrus Viljoen, Hons. BA

Skripsie voorgelê ter gedeeltelike nakoming van die vereistes vir die graad Magister Artium
in Bedryf- en Personeelsielkunde aan die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër
Onderwys

Leier: Prof. S. Rothmann

Potchefstroom

2000

The most minute transformation is like a pebble dropped into a still lake.
The ripples spread out endlessly.

-Emmanuel

DANKBETUIGING

Graag betuig ek my dank en waardering teenoor die volgende persone en instansies vir hul onderskeie bydraes:

- My vrou, Renette vir al die tikwerk en opoffering wat sy en die kinders, Zane en Mignon gemaak het.
- Prof. S. Rothmann, Program in Bedryf- en Personeelsielkunde, PU vir CHO, vir sy uiters bekwame en professionele leiding.
- Mnr L. Linde, my kollega vir sy vriendskap, geduld en ondersteuning.
- Die bestuurders en personeel van die tersiêre instelling vir hulle deelname aan en openhartigheid tydens onderhoude.
- Me. Jacomi Cathro en Me. Sougnét van Niekerk vir hulle hulp met die literatuursoektogte en moeite om bronne op te spoor en beskikbaar te stel.
- My ouers en familie wat my regdeur my studieloopbaan gemotiveer en ondersteun het, sonder wie ek nie vandag sou gewees het waar ek is nie.
- My skoonouers vir hulle belangstelling en ondersteuning.
- Me Eunice Howze vir die taalversorging.

AAN MY SKEPPER AL DIE EER

OPSOMMING

Titel: Personeel van 'n tersiêre instelling se belewing van transformasie

Trefwoorde: Organisasietransformasie, tersiêre onderwys, transformasie, organisasie-ontwikkeling, fenomenologie.

Tersiêre instellings in Suid-Afrika ondergaan tans transformasie ten einde 'n beter passing met die behoeftes van 'n veranderende besigheids- en samelewingsomgewing te bewerkstellig. Organisasietransformasie veroorsaak dat die personeel binne hierdie instellings gekonfronteer word met veranderinge wat 'n daadwerklike invloed op hul dagtaak het. Die personeel is die medium waardeur transformasie plaasvind en daarom is dit belangrik om die transformasieproses op só 'n wyse te implementeer dat organisasie-effektiwiteit gehandhaaf word.

Die algemene doelstelling van hierdie navorsing was om die personeel van 'n tersiêre instelling se belewing van transformasie te bepaal en vas te stel of dit van dié van bestuurders verskil. Vanuit die literatuur is bepaal wat transformasie behels. Die belangrikste snellermeganismes ten opsigte van transformasie, asook faktore wat individue se belewing van transformasie kan beïnvloed, is ook vanuit die literatuur bepaal.

'n Kwalitatiewe navorsingsontwerp gebaseer op die fenomenologiese paradigma is gebruik. Twaalf personeellede is op 'n ewekansige wyse uit die totale personeel van 'n tersiêre instelling se satellietkampus geïdentifiseer. Al die bestuurders van die kampus is by die navorsing betrek. Onderhoude is gebruik om die personeel se belewing van transformasie te bepaal. Inhoudsontleding is gebruik om die data te ontleed en om navorsingsgegewens te kwantifiseer en te interpreteer.

Die resultate van die empiriese ondersoek dui aan dat die personeel en bestuurders eksterne faktore, soos veranderinge in die kliëntebasis en veranderinge in wetgewing en regulering deur die regering, as snellermeganismes ten opsigte van organisasietransformasie beskou. Interne of organisasieverwante faktore soos bestuur en leierskap, kommunikasie en terugvoer, organisasiekultuur en organisasie-effektiwiteit speel ook 'n rol tydens transformasie. Verder blyk dit dat die dinamiese wisselwerking tussen eksterne snellermeganismes en interne faktore 'n invloed uitoefen op individue se belewing van transformasie op kognitiewe, affektiewe en konatiewe vlak. Ooreenkomste en verskille is betreffende bestuur en personeel

se beleving gevind.

Aanbevelings vir toekomstige navorsing word aan die hand gedoen.

SUMMARY

Title: Personnel of a tertiary institution's experiencing of transformation

Key words: Organisational transformation, tertiary education, transformation, organisational development, phenomenology.

Tertiary institutions in South Africa are currently undergoing transformation, in order to accomplish a better fit with the needs of a changing South African commercial and societal environment. The effect of organisational transformation is that personnel within these institutions are constantly confronted with changes, which impact significantly on the execution of their daily tasks. The personnel are the instruments by means of which transformation takes place. It is therefore important to implement the transformation in such a way that organisational effectiveness is retained.

The general purpose of this research was to determine employees of a tertiary education institution's experience of transformation and to determine whether the experiences of personnel members and managers differ. Organisational transformation, its most important trigger mechanisms and factors which could influence individuals' experiences of transformation were studied in the literature.

A qualitative research design, based on the phenomenological paradigm, was used. Twelve members of the personnel were identified randomly from the total staff of a tertiary institution's satellite campus. All the managers from the campus were involved in the research. Interviews were used to determine the personnel's experiences of transformation. Content analysis was used to analyse the interviews and to quantify and to interpret the research results.

The results of the empirical study showed that the personnel and managers evaluated external factors, such as changes in client base and legislation and regulation by government, as trigger mechanisms for organisational transformation. Internal or organisationally linked factors such as management and leadership, communication and feedback, organisational culture and organisational effectiveness also play a role during transformation. It seems that the dynamic interchange between external trigger mechanisms and internal factors, influences individuals' experiences of transformation on a cognitive, affective and conative level.

Similarities and differences, regarding management and personnel's experiencing were found.

Recommendations for future research are made.

INHOUDSOPGAW

DANKBETUIGING	iii
OPSOMMING	iv
SUMMARY	vi
LYS VAN FIGURE	xi
LYS VAN TABELLE.....	xii
HOOFSTUK 1: INLEIDING	1
1.1 Probleemstelling	1
1.2 Navorsingsdoelstellings	4
1.2.1 Algemene doelstelling	4
1.2.2 Spesifieke doelstellings	4
1.3 Navorsingsmetode	5
1.3.1 Fase 1: Literatuurstudie	5
1.3.2 Fase 2: Empiriese ondersoek	5
1.4 Hoofstukindeling	8
1.5 Hoofstuksamevatting	8
HOOFSTUK 2: ORGANISASIETRANSFORMASIE	9
2.1 Begripsverklaring	9
2.1.1 Transformasie	9
2.2 Belangrikheid van transformasie	14
2.3 Faktore wat organisasietransformasie noodsaak	15
2.3.1 Wetgewing en regulering	16
2.3.2 Ekonomiese en besigheidsomgewing	18
2.3.3 Sosiale omgewingstoestande	19
2.3.4 Regstellende aksie	20
2.3.5 Tegnologie	21
2.3.6 Studente-eise en optrede	21
2.3.7 Institusionele forums	22
2.4 Interne faktore wat die hantering van organisasietransformasie kan beïnvloed	23

2.4.1	Beheer en bestuur	23
2.4.2	Organisasiekultuur	26
2.4.3	Kommunikasie	28
2.4.4	Werkstevredenheid	28
2.4.5	Individuele faktore	29
2.4.5.1	Gevoelens	29
2.4.5.2	Waardes	30
2.4.5.3	Houdings	30
2.4.5.4	Persepsies	31
2.4.5.5	Coping	32
2.4.5.6	Persoonlikheidskenmerke	35
2.5	Samevatting en bespreking	38
2.6	Hoofstuksamevatting	39

HOOFSTUK 3: EMPIRIESE ONDERSOEK..... 40

3.1	Doelstellings van die empiriese ondersoek	40
3.2	Ondersoekgroep	40
3.3	Data-insameling	42
3.3.1	Rasionaal	42
3.3.2	Beskrywing	42
3.3.3	Voer van die onderhoud	45
3.3.4	Betroubaarheid en geldigheid	46
3.4	Ondersoekmetode	48
3.5	Analiserings en toepassing van data	49
3.6	Hoofstuksamevatting	51

HOOFSTUK 4: RESULTATE VAN DIE EMPIRIESE ONDERSOEK 52

4.1	Die personeel van 'n tersiêre instelling se belewing van organisasietransformasie	52
4.1.1	Veranderinge in die kliëntebasis bring organisasietransformasie mee:	53
4.1.2	Die bestuur en leierskap voldoen nie aan die verwagtinge van die personeel nie	56
4.1.3	Regstellende aksie word gesien as organisasietransformasie	58

4.1.4	Personeel word op verskillende vlakke deur transformasieverwante stressors geaffekteer	60
4.1.5	Organisasietransformasie het implikasies vir die intrapersoonlike funksionering van werknemers	62
4.1.6	Persoonlike oortuigings en waardestelsels skep die agtergrond waarteen die self en andere tydens organisasietransformasie geëvalueer word	63
4.1.7	Organisasietransformasie veroorsaak dat die organisasiekultuur verander	64
4.1.8	Betrokkenheid van die personeel verhoog eienaarskap tydens organisasietransformasie	66
4.1.9	Die onstuimigheid wat met organisasietransformasie geassosieer word stem personeel negatief	67
4.1.10	Veranderinge in wetgewing en regulering veroorsaak organisasietransformasie	68
4.1.11	Organisasie-effektiwiteit word beïnvloed deur organisasietransformasie	69
4.1.12	Organisasietransformasie verhoog die behoefte aan terugvoer en kommunikasie	70
4.2	Bespreking	71
4.3	Hoofstuksamevatting	74

HOOFSTUK 5: GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS 75

5.1	Gevolgtrekkings	75
5.1.1	Gevolgtrekkings ten opsigte van die spesifieke literatuurdoelstellings	75
5.1.2	Gevolgtrekkings ten opsigte van die spesifieke empiriese doelstellings	76
5.2	Leemtes van die navorsing	78
5.3	Aanbevelings	79
5.3.1	Aanbevelings met betrekking tot die oplossing van die probleem	79
5.3.2	Aanbevelings met betrekking tot toekomstige navorsing	81

VERWYSINGS 82

BYLAAG: VOORBEELD VAN BRIEF AAN DEELNEMERS 86

LYS VAN FIGURE

Bladsy

Figuur

Beskrywing

Figuur 1

Die veranderingsresponstipes37

LYS VAN TABELLE

Tabel	Beskrywing	Bladsy
1	Karaktereienskappe, inhoud en prosesse van eerste- en tweede-orde verandering	12
2	Opname van houdings voor en na transformasie	31
3	Kognitiewe gedrag van copers en nie-copers	33
4	Affektiewe profiel van copers en nie-copers	3
5	Konatiwew gedrag van copers en nie-copers	34
6	Samestelling van die populasie van 'n tersiêre instelling se satellietkampus	41
7	Samestelling van die finale steekproef	41
8	Die personeel van 'n tersiêre instelling se beleving van organisasietransformasie	53

HOOFSTUK 1

INLEIDING

Hierdie skripsie handel oor die personeel van 'n tersiêre instelling se belewing van transformasie.

In Hoofstuk 1 word die probleemstelling, navorsingsdoelstellings, en –metode bespreek. Daarna word die hoofstukindeling gegee.

1.1 PROBLEEMSTELLING

Politiese veranderinge sedert 1992 het veroorsaak dat Suid-Afrika deel geword het van die totale wêreld daarbuite en die land bevind hom tans as mededinger in 'n globale ekonomie, waar geleenthede en uitdagings voortdurend ontwikkel (Kekana, 1999). Die geslote sisteem waarbinne Suid-Afrika egter vir vele dekades gefunksioneer het, eis nou sy tol. Fundamentele aspekte, wat dringende aandag verg, is o.a. sosio-ekonomiese, kulturele en opvoedkundige wanbalanse, werkloosheid, misdaad, produktiwiteit, werksmotivering en behuising. Transformasie word beskou as die gepaste aktiwiteit om laasgenoemde verskynsels konstruktief te hanteer. Gourley (1995, p. 20) beskryf transformasie as volg: “It conveys a sense of radical change, of a metamorphosis which needs to take place”. Die konstante behoefte aan transformasie word aangevuur deur veranderinge in die politieke, ekonomiese, tegnologiese en sosiale omgewing (Bainbridge, 1996; Brill & Worth, 1997; Senge, et al., 1999).

Opvoedkundige instellings in Suid-Afrika funksioneer ook binne hierdie transformerende sisteem en is in hul taak aan die regering verantwoordbaar, binne die raamwerk en beginsels van die grondwet (Wet 108 van 1996). Verder behoort die land se doeltreffendheid en effektiwiteit verhoog te word deur aan die behoeftes van sy mense te voldoen en gestalte aan hul aspirasies te gee. Fundamentele verandering of transformasie is egter nodig om hierdie doel te bereik. In hierdie verband sê Du Toit (1996, p. 96): “Effecting change in higher education, in the form of finding a better match between the opportunities and threats of a changing environment and institutional strategies, is always a difficult and complex matter”.

Die Wet op Hoër Onderwys (Wet 101 van 1997) stel die totale transformasie van tersiêre onderwys in Suid-Afrika voorop. Dit is toegespits om diskriminasie van die verlede reg te stel en gelyke toegang tot hoër onderwys te verseker. In 'n poging om verandering, of te wel transformasie, teweeg te bring, bepaal Artikel 31 (1) en (2) dat institusionele forums gestig moet word, wat uit alle rolspelers betrokke by die openbare inrigting moet bestaan en in 'n adviserende hoedanigheid moet optree teenoor die Raad van die instelling. Volgens die Raad vir Hoër Onderwys bestaan daar egter 'n stryd vir beheer en bestuur tussen die verskillende nuutgevestigde strukture en hul rolle binne tersiêre onderwysinstellings (RHO Verslag, 1998/99).

Eksterne omgewingsveranderinge in Suid-Afrika soos o.a. veranderinge in wetgewing en regulering, die ekonomiese en besigheidsomgewing, sosiale omstandighede en vele ander, veroorsaak dat transformasie moet plaasvind. Bainbridge (1996) sê in hierdie verband dat transformasie nodig is om 'n beter passing te bewerkstellig tussen die organisasie en die unieke behoeftes van 'n veranderende besigheidsomgewing.

Transformasie is drastiese veranderinge wat deur eksterne omgewingsfaktore veroorsaak word. Gouillart en Kelly (1995, p. 7) definieer organisasietransformasie soos volg: "The orchestrated redesign of the genetic architecture of the corporation, achieved by working simultaneously – although at different speeds – along the four dimensions of Reframing, Restructuring, Revitalization and Renewal." Organisasietransformasie kan vanuit verskillende invalshoeke bestudeer en bespreek word aangesien dit so 'n wye veld dek. Organisasie-ontwikkeling is een invalshoek en hou direk verband met organisasietransformasie. Dit is tegnieke wat toegespits is daarop om verandering in die werkplek te implementeer, effektiwiteit te verhoog, individue se ontwikkeling te stimuleer en organisasiefunksionering in die algemeen te verbeter (Bowditch & Buono, 1997; Greenberg, 1996).

Volgens Burke (1994) dra twee stelle faktore by tot organisasieontwikkeling en -verandering. Die eerste hiervan is transformasiefaktore ("transformational factors") wat die eksterne omgewing, missie en strategie, leierskap en organisasiekultuur omsluit. Die tweede stel is transaksionele faktore ("transactional factors") wat strukture, bestuurspraktyke, sisteme, klimaat, taakvereistes, individuele behoeftes en waardes, motivering, sowel as individuele en organisasieprestasie insluit. Die skrywer verklaar verder: "... transformational processes are required for genuine change in the culture of an organization" (Burke, 1994, p. 127).

Uit die literatuur wil dit voorkom asof transformasie 'n diepgaande proses is wat alle aspekte van die onderneming raak. Die bestuur en personeel se insette en samewerking in hierdie verband is van kardinale belang indien sukses en positiewe uitkomst bereik wil word. Die gekose organisasie vir hierdie navorsing is 'n tersiêre instelling wat tans midde in bogenoemde veranderinge staan. Volgens Van Rensburg (1997) is transformasie 'n relatief komplekse, tydwende, sielkundige proses wat 'n aanpassing van perspektiewe, houdings, waardes en norme behels.

Die bestuur en personeel van die tersiêre instelling is die mediums waardeur die proses van transformasie moet plaasvind. Die wese van ware transformasie binne 'n tersiêre instelling word deur Van Rensburg (1997) beskryf as 'n proses met uitdagings wat intense, wisselende emosies opwek, verlossing bring van vrese en motivering verskaf om te groei. Indien aanvaar word dat organisasietransformasie 'n proses is wat deur werknemers (bestuur sowel as personeel) moet plaasvind, blyk dit dat hul belewing daarvan ontleed behoort te word. Onderzoek is nodig m.b.t. individuele ervarings om sodoende insig te verkry ten opsigte van die weerstand teen verandering wat die proses van transformasie mag dwarsboom.

Dit is verder nodig om personeel se belewing van transformasie te bepaal en te ontleed aangesien dit inligting aan die bestuur van die instelling kan verskaf rakende personeel se gevoelens, waardes, houdings en persepsies jeens die transformasieproses. Hierdie inligting kan die bestuur bemagtig om individuele- en groepsgedrag in konteks van die transformasieproses te interpreteer en te hanteer, en verseker dat produktiwiteit en effektiwiteit behoue bly.

Deur middel van hierdie navorsing word daar ook gepoog om personeel se belewing van transformasie te ondersoek en te bepaal óf dit beter geïmplementeer kan word. Sover vasgestel kon word, is daar slegs beperkte navorsing in Suid-Afrika onderneem wat suiwer fokus op werknemers se belewing van transformasie. Uit 'n bedryfsielkundige oogpunt word ook geredeneer dat hierdie navorsing kan bydra om gedrag in organisasies beter te verstaan met betrekking tot verandering en transformasie, wat 'n konstante in die hedendaagse besigheidsumgewing is.

Uit bogenoemde blyk dit dat transformasie behoort plaas te vind in tersiêre inrigtings, dat dit 'n proses is wat nog nie heeltemal uitgeklaar is nie en ook dat onsekerheid bestaan rondom die werking van institusionele forums. Dit blyk verder dat daar wel modelle bestaan om

verandering te bewerkstellig, maar dat 'n model versoen moet word met die unieke behoeftes en doelwitte van individuele instellings. Die gekose tersiêre instelling funksioneer tans in hierdie tydvak van verandering, waartydens die bestuur en personeel volle deelname behoort te verkry in die proses indien positiewe uitkomst bewerkstellig gaan word.

Op grond van bogenoemde uiteensetting van die probleemstelling, word die volgende navorsingsvrae geformuleer:

- Hoe word organisasietransformasie in die literatuur gekonseptualiseer?
- Watter faktore kan die personeel se belewing van organisasietransformasie beïnvloed?
- Wat is die personeel en bestuur binne 'n tersiêre instelling se belewing van organisasietransformasie?
- Bestaan daar verskille tussen die bestuur en werknemers se belewing van organisasietransformasie?
- Watter aanbevelings kan t.o.v. transformasie binne 'n tersiêre instelling aan die hand gedoen word?

Vervolgens word die navorsingsdoelstellings gestel.

1.2 NAVORSINGSDOELSTELLINGS

Die doelstellings van die navorsing omvat 'n algemene doelstelling, asook spesifieke doelstellings.

1.2.1 Algemene doelstelling

Die algemene doelstelling van die navorsing is om die konsep organisasietransformasie vanuit die literatuur te omskryf en die personeel en bestuurders van 'n tersiêre instelling se belewing daarvan te bepaal.

1.2.2 Spesifieke doelstellings

Die spesifieke doelstellings van die navorsing is:

- Om vanuit die literatuur te bepaal hoe organisasietransformasie gekonseptualiseer word;

- Om vanuit die literatuur te bepaal watter faktore die personeel se belewing van organisasietransformasie beïnvloed;
- Om te bepaal wat die personeel en bestuur van 'n tersiêre instelling se belewing van organisasietransformasie is;
- Om te bepaal of daar verskille bestaan tussen die personeel en bestuurders se belewing van organisasietransformasie;
- Om aanbevelings ten opsigte van organisasietransformasie binne 'n tersiêre instelling aan die hand te doen.

1.3 NAVORSINGSMETODE

Die navorsing bestaan uit 'n literatuurstudie en 'n empiriese ondersoek.

1.3.1 Fase 1: Literatuurstudie

Fase een behels die volgende stappe wat binne die literatuurstudie plaasvind:

Stap 1: Organisasietransformasie. Tydens hierdie stap word bepaal hoe organisasietransformasie in die literatuur beskryf word.

Stap 2: Faktore wat die personeel se belewing van organisasietransformasie beïnvloed. Die faktore wat die belewing van organisasietransformasie kan beïnvloed, word ontleed.

1.3.2 Fase 2: Empiriese Onderzoek

Fase twee behels die volgende stappe wat binne die beskrywende navorsingsraamwerk plaasvind.

Stap 1: Keuse van 'n navorsingsontwerp. Die strukturering van 'n navorsingsprojek moet volgens Mouton en Marais (1990) op so 'n wyse geskied dat dit die interne en eksterne geldigheid van die navorsingsresultate maksimeer.

Volgens De Wet et al. (1989) is daar 'n onderlinge verband tussen die probleem wat nagevors word en die metode van data-insameling. Transformasie en die studie daarvan veronderstel dat individue gekonfronteer word met dinge wat verander en dat daar 'n subjektiewe belewenis op kognitiewe, affektiewe en konatiewe vlak by individue plaasvind (Holtzhausen,

1998). Dit spreek vanself dat die meting van sodanige belewenis grotendeels intrapsigies van aard is. Vir die doeleindes van hierdie navorsing is besluit op die gebruik van die kwalitatiewe navorsingsontwerp, spesifiek 'n onderhoud gebaseer op die fenomenologiese paradigma. Die fenomenologiese metode is 'n induktiewe, beskrywende navorsingsmetode waardeur die mens in sy totaliteit en sy ervaringsveld bestudeer word. Die navorser bestudeer die fenomeen sonder voorafopgestelde verwagtinge en probeer die data vanuit die oogpunt van die deelnemer verstaan (Moustakas, 1994).

Verkennde navorsing is van toepassing op die literatuurstudie waar 'n oorsig van die huidige en relevante literatuur ten opsigte van organisasietransformasie, die belangrikheid van transformasie en die interne- en eksterne faktore wat dit beïnvloed, gegee word. Beskrywende navorsing behels die beskrywing van die belewing van die deelnemers aan die navorsingsprogram.

Stap 2: Ondersoekgroep. Die deelnemers, naamlik bestuurders en personeel, is afkomstig van 'n tersiêre instelling se satellietkampus (N=36). Die totale populasie van bestuurders (kampusdirekteur en afdelingshoofde) by die kampus word betrek (n=5), minus die navorser wat 'n bestuurslid is (n=4). Vanuit die personeel (n=31), verteenwoordig deur akademiese (n=19) en administratiewe personeel (n=12), word ewekansige steekproewe, met behulp van kansgetalle, ten opsigte van laasgenoemde twee range getrek.

Stap 3: Data-insameling. 'n Kwalitatiewe meetinstrument, naamlik 'n onderhoud, gebaseer op die fenomenologiese paradigma, word in hierdie navorsing gebruik. Jones, Moore en Snyder (1988) beskryf die fenomenologiese metode as 'n induktiewe, beskrywende navorsingsmetode wat gebruik word om die totaliteit van die menslike ervaring te bestudeer. Met betrekking tot die onderhoud sê Moustakas (1994, p. 114): "The phenomenological interview involves an informal, interactive process and utilizes open-ended comments and questions".

Die onderhoude word soos volg gestruktureer:

- Die onderhoudvoerder verskaf kortliks inligting rondom homself en die onderwerp.
- 'n Openingsvraag word gestel.

- Nie-direktiewe gesprekvoeringstegnieke word gebruik om deelnemers te help om hul belewings te verwoord.
- Etiese beginsels word regdeur die proses streng nagevolg.
- Die betroubaarheid van die onderhoud word verseker deur:
 - 'n Presiese beskrywing van die metode van data-insameling, -ontleding en interpretasie te verskaf.
 - Bandopnames van onderhoude te maak.
 - Die ervarings en gevoelens (beleving) van die deelnemers volledig aan te teken.
 - Gebruik te maak van 'n kodering-herkoderingsproses tydens ontleding van data.

Stap 4: *Data-ontleding.* Die data word sistematies en objektief geanaliseer, gekwantifiseer en geïnterpreteer deur van inhoudsanalise gebruik te maak, Kerlinger (1986).

Moustakas (1994) stel die volgende stappe voor ten opsigte van data-ontleding:

- Die navorser bestudeer getranskribeerde onderhoude.
- Elke onderwerp word “gehorisontaliseer” - dus elke onderwerp is ewe belangrik.
- Die onderwerpe word gegroepeer in eenhede met gemeenskaplike betekenis.
- Beskrywings van ondervindings vind plaas op grond van gegroepeerde eenhede.
- Beskrywings word gebruik as die basis vir gestruktureerde beskrywings wat weereens gekoppel word aan die betekenis en essensie van die fenomeen.

Uit die samevoeging van die kennis verkry uit die literatuurstudie, en insig bekom uit die empiriese ondersoek, word aanbevelings gemaak omtrent die implementering van organisasietransformasie binne 'n tersiêre instelling.

Stap 5: *Rapportering en bespreking van die resultate van die empiriese navorsing.* Die resultate word getabuleer, bespreek en met die literatuurstudie in verband gebring.

Stap 6: Aanbevelings. Aanbevelings ten opsigte van transformasie binne 'n tersiêre instelling word aan die hand gedoen.

1.4 HOOFSTUKINDELING

Die hoofstukindeling van hierdie skripsie is soos volg:

Hoofstuk 2 - Organisasietransformasie.

Hoofstuk 3 - Empiriese ondersoek.

Hoofstuk 4 - Resultate van die empiriese ondersoek.

Hoofstuk 5 - Gevolgtrekkings en aanbevelings.

1.5 HOOFSTUKSAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die probleemstelling uiteengesit sodat die agtergrond waarteen die studie sal plaasvind duidelik blyk. Algemene en spesifieke doelstellings is uiteengesit en vervolgens is die navorsingsmetode bespreek. Ten slotte is die hoofstukindeling gegee.

In Hoofstuk 2 word die term organisasietransformasie, die belangrikheid van transformasie en faktore wat dit beïnvloed, bespreek.

HOOFSTUK 2

ORGANISASIETRANSFORMASIE

In Hoofstuk 1 is aangedui dat tersiêre instellings moet transformeer om 'n beter passing tussen die instelling en die unieke behoeftes van 'n veranderende Suid-Afrikaanse omgewing te bewerkstellig.

In hierdie hoofstuk word gepoog om vanuit die literatuur duidelikheid te verkry rondom die begrip organisasietransformasie. Hierna word die belangrikheid van organisasietransformasie en eksterne faktore, wat organisasietransformasie veroorsaak, met spesifieke verwysing na tersiêre onderwysinstellings, bespreek. Ten slotte word interne faktore wat organisasietransformasie beïnvloed, bespreek.

2.1 BEGRIPSVERKLARING

Vervolgens word die begrip transformasie toegelig.

2.1.1 Transformasie

Transformasie in eenvoudige terme gestel beteken verandering (Ackoff, 1999; Legotlo, 1998; Vollmann, 1996). By nadere ondersoek blyk dit egter dat transformasie iets meer as net verandering impliseer.

Makgoba (1996) dui aan dat transformasie 'n proses is waardeur die vorm of aard van 'n objek geheel en al verander word. Dié konsep word 'n stap verder geneem deur Coetzee (1999) wat noem dat dit 'n proses van verandering behels, maar ook dat dit aanpassing verg by internasionale, nasionale, streeks of plaaslike toestande om sodoende relevant te bly en 'n kompeterende voordeel te hê.

Die Verklarende Handboek van die Afrikaanse Taal (1997, p. 1099) beskryf die term transformasie soos volg: "Gedaanteverandering; die oorbring in 'n ander vorm".

Bosman, Van Der Merwe, en Hiemstra (1995) beskryf transformasie as vervorming, verandering, omvorming, gedaante(ver)wisseling, transformasie, metamorfose, vormverandering, struktuurverandering, herskepping, omskepping en omsetting.

Senge et al. (1999) verwys ook na transformasie en noem dat dit 'n woord is wat afgelei is van die Latynse woord *transformare* wat eenvoudig beteken *om van vorm te verander*. Dit wil voorkom asof die terme *verandering* en *transformasie* verwant is en dat verandering die basis vir transformasie is.

Fouché (1999) bespreek die term verandering en noem dat daar verskeie soorte verandering is en noem:

- Transformasie.
- Magsverandering.
- Rasionele verandering.
- Deelnemende verandering.
- Roetineverandering.
- Verbeteringsgerigte verandering.
- Innoverende verandering.

Uit die voorafgaande blyk dit dat transformasie 'n spesifieke tipe verandering is wat onderskei kan word van ander tipes verandering deurdat dit vormverandering impliseer en veronderstel dat iets nuuts na vore tree. Organisasietransformasie sou dus gesien kon word as 'n proses waardeur die dele van 'n organisasie steeds voortbestaan, maar 'n ander vorm, funksie of struktuur aanneem om by die veranderende omgewingstoestande aan te pas.

Met betrekking tot transformasie wys Botha (1997) daarop dat transformasie nie

- op 'n enkele aspek fokus nie, maar op alle aspekte.
- oor 'n onbepaalde tydperk plaasvind nie, maar 'n spesifieke tydsduur het en daarop gerig is om die status quo drasties te verander.
- 'n hersiening van uitgediende strukture of veranderde idees behels nie, maar 'n drastiese en totale verandering is.

Dit blyk ook uit die literatuur dat daar twee tipes verandering bestaan, naamlik evolusionêre en rewolusionêre verandering. Vir die doel van hierdie navorsing is dit belangrik om tussen die twee tipes verandering te onderskei, aangesien eerste-orde (evolusionêre) en tweede-orde (rewolusionêre) verandering verskillende karakteristieke eienskappe, inhoud en prosesse behels (kyk Tabel 1) wat elk 'n eiesoortige invloed op personeel en hul belewing en ervaring daarvan sal uitoefen.

Die wese van evolusionêre verandering is dat dit geleidelik of toenemend oor 'n lang tyd plaasvind. Dlamini (1995) verwys na evolusionêre verandering en noem dat dit ongemerk en op 'n toenemende wyse plaasvind. Daar word ook na hierdie tipe verandering verwys as roetine- verandering (King, 1997). In hul boek *Organisational Transformation and Learning* verwys Espejo, Schumann, Schwaninger en Bilello (1996) ook na die twee verskillende tipes verandering, naamlik eerste-orde en tweede-orde verandering. Volgens hierdie skrywers bring eerste-orde verandering nog gelyksoortige dinge en is dit gewoonlik kwantitatief van aard.

Tweede-orde verandering het te make met kwalitatiewe ontwikkeling of te wel dan transformasie. Rewolusionêre verandering staan in teenstelling met evolusionêre verandering en verteenwoordig 'n breek met die verlede. Rewolusionêre verandering is radikaal van aard en impliseer 'n definitiewe disassosiasie met die verlede (Dlamini, 1995; Van der Merwe, 1998).

King (1997) verwys na hierdie tipe verandering as 'n "clean slate" filosofie. Hierdie tipe verandering word ook beskryf as tweede-orde verandering wat minder gereeld as eerste-orde verandering plaasvind, maar wat kwalitatief (dus moeilik meetbaar) van aard is en iets heeltemal nuuts na vore bring.

Swart en Van Vuuren (1998) stel die karaktereenskappe, inhoud en prosesse van evolusionêre, of eerste-orde verandering en rewolusionêre, of tweede-orde verandering (transformasie), soos volg voor (kyk Tabel 1).

Tabel 1

Karaktereienskappe, Inhoud en Prosesse van Eerste- en Tweede-Orde Verandering

EERSTE-ORDE VERANDERING	TWEEDE-ORDE VERANDERING
Karakteristieke Eienskappe	
▪ Geleidelike verandering ▪ Kwantitatiewe verandering ▪ Verandering binne 'n paradigma ▪ Kontinuiteit = Ontwikkeling in dieselfde rigting ▪ Verandering in inhoud ▪ Homeostase ▪ Variasie van 'n huidige toestand	▪ Rewolusionêre Verandering ▪ Kwalitatiewe Verandering ▪ Verandering wat 'n nuwe paradigma skep ▪ Diskontinuiteit, nuwe rigtings ▪ Verandering in konteks ▪ Radikale verandering ▪ Herstrukturering van verwysingsraamwerke
Inhoud	
▪ Een / meer organisatoriese komponente ▪ Een / meer vlakke (individue of groepvlak) ▪ Een / meer gedragsdimensies ▪ Werksprosesse ▪ Sosiale faktore ▪ Tegnologie ▪ Fisiese uitleg van die werk	▪ Multi-dimensioneel, multi-komponent verandering ▪ Multi-vlak (individue, groep en organisasie) ▪ Alle waardes, norme, houdings, kenmerke, persepsies, wêreldsienings en gedrag ▪ Visie ▪ Beginsels van die organisasie ▪ Missie ▪ Kernbesigheid ▪ Status quo
Prosesse	
▪ Kwaliteitsirkerls ▪ Winsdeling ▪ Werksprosesse ▪ Sosiale faktore ▪ Tegnologie	▪ Herkontekstualisering ("reframing") ▪ Bewusmaking (proses van transformasie word sigbaar gemaak) ▪ Verhoogde vermoë van die sisteem om huidige paradigmas te analiseer ▪ Visie stelling ▪ Normatiewe toename

Breu en Benwell (1999) se interpretasie van die twee tipes verandering is dat eerste-orde verandering geleidelike aanpassings in prosesse en prosedures van 'n organisasie veroorsaak. Die skrywers dui ook aan dat bestaande verwysingsraamwerke en dominante interpretasieskemas (dus die vooropgestelde idees waarteen die werklikheid geëvalueer word) van individue ongeaffekteerd bly. Met betrekking tot tweede-orde verandering, noem hul dat dit paradigmatische veranderinge teweeg bring in die werking van 'n organisasie. Dit sluit die transformasie van die organisasie se verwysingsraamwerke in. Die kwantitatiewe aard van eerste-orde verandering en kwalitatiewe aard van tweede-orde verandering word ook uitgelig. Ten slotte noem hulle dat tweede-orde veranderinge 'n invloed uitoefen op die individu, die groep en die samelewing in geheel.

Die feit dat transformasie verband hou met rewolusionêre of tweede-orde verandering, blyk ook duidelik uit die volgende aanhalings:

- “Transformation requires radical change” (Benjamin & Mabey, 1990, p. 327).
- “The reason for a need for transformation or radical change ...” (Dlamini, 1995, p. 39).
- “Transformation can be defined as radical change ...” (O’Connel, 1991, p. 140).

Met bogenoemde as verwysing kan transformasie vir die doel van hierdie studie gedefinieer word as: 'n Rewolusionêre, kwalitatiewe, multi-dimensionele verandering wat verskillende gedragsdimensies beïnvloed en 'n verandering in konteks en paradigmaverskuiwing meebring op verskillende vlakke, nl. die individu, groep en samelewing en wat 'n nuwe beleweniswêreld veronderstel.

Indien hierdie definisie op die tersiêre sektor van toepassing gemaak word, beteken dit dat die transformasie van tersiêre instellings die volgende impliseer:

- Rewolusionêre verandering – 'n diskontinuiteit in vorige bestuurspraktyke, optredes en maniere van werk deur die organisasie.
- Kwalitatiewe verandering – 'n moeilik meetbare verandering aangesien dit nie net op organisasievlak plaasvind nie, maar ook veronderstel dat die intrapsigiese beleving en ervaring van die organisasie geaffekteer en verander word.

- Multi-dimensionele verandering – ‘n beïnvloeding van alle strukture, prosesse en prosedures sowel as aanpassings in waardes, norme, houdings, persepsies en gedrag van die organisasie.

Transformasie soos hier gedefinieer beteken ook dat dit verandering binne en buite die organisasie op verskillende vlakke te weeg sal bring, te wete die individuele, groep en samelewing as geheel. Die implikasies hiervan vir hierdie navorsing is dat individue se beleving ontleed behoort te word, maar ook dat dit geïnterpreteer moet word binne die raamwerk van die organisasie en samelewingsomstandighede as geheel.

Ten slotte noem Swart en Van Vuuren (1998) dat die twee tipes verandering nie as wedersyds eksklusief van mekaar beskou moet word, of dat die een beter as die ander is nie, dus sal elke verandering wat in organisasies plaasvind sekere komponente van beide tipes verandering behels.

Die voorafgaande verskaf ‘n verwysingsraamwerk vir die begrip transformasie, dit is egter ook nodig om kortliks te verwys na die belangrikheid van transformasie binne die konteks van die moderne besigheidsomgewing.

2.2 BELANGRIKHEID VAN TRANSFORMASIE

Sedert die tyd van Heracleitus in 500 vC. bestaan die idee dat die enigste konstante verandering is (Senge et al., 1999). Espejo et al. (1996) noem dat die behoefte aan verandering ooglopend en alomteenwoordig is. Wat wel ‘n kwessie is, is die tipe verandering wat nodig is en in hierdie verband word genoem dat transformasie op ‘n deurlopende basis nodig is vir enige onderneming om kompetender te bly.

In hul werk met sommige van die wêreld se grootste maatskappye, het dit vir Gouillart en Kelly (1995) duidelik geword dat organisasietransformasie die sentrale bestuursuitdaging en die primêre fokus – indien nie die hooftaak nie – van besigheidsleiers geword het. Organisasietransformasie blyk ‘n konstante te wees vir organisasies en die belangrikheid daarvan is ooglopend indien die eindresultate daarvan beskou word.

Die eindresultate van transformasie sal vir elke organisasie anders wees, afhangende van die fokus van die proses. Uit die literatuur blyk dit dat transformasie daarop gerig is om:

- Markdominansie te verkry (Vollmann, 1996).

- 'n Beter passing te bewerkstellig tussen die organisasie en die unieke behoeftes van 'n veranderende omgewing (Bainbridge, 1996; Brill & Worth, 1997; Senge et al., 1999).
- In voeling te kom met die mense in organisasies (Gouillart & Kelly, 1995).
- Mededingend te wees in terme van produk en dienslewering (Edosomwan, 1996).
- 'n Beter passing te bewerkstellig tussen organisasiedoelwitte en die individuele unieke behoeftes (Strebel, 1998).
- Verandering in verskeie vorme te hanteer (Pendlebury, Grouard, & Meston, 1998)

Die eindresultate wat gelys is, gee 'n aanduiding wat die fokus van transformasie is en weerspieël die uiteenlopendheid van die proses. Transformasie is 'n proses wat deel geword het van die moderne besigheidsomgewing en Bainbridge (1996) noem dat dit hier is om te bly en die wenner sal die organisasies wees wat dit die beste hanteer.

2.3 FAKTORE WAT ORGANISASIETRANSFORMASIE NOODSAK

Teoretici dui aan dat daar verskeie faktore is wat 'n invloed op transformasie uitoefen. Hierdie faktore word ook beskryf as diskontinuiteite wat belangrike veranderinge, kragte of beperkinge veronderstel wat die toekoms van 'n onderneming kan beïnvloed (Cummings & Worley, 1997; Vollmann, 1996). Hierdie faktore word breedweg in interne en eksterne faktore verdeel (Bainbridge, 1996; Ivancevich & Matteson, 1996; Pendlebury, Grouard & Meston, 1998; Vollmann, 1996).

Vir die doel van hierdie navorsing word daar verwys na eksterne faktore as snellermeganismes omdat dit transformasie veroorsaak of teweegbring (op 'n makro en mikro vlak) en as die belangrikste kragte vir organisasietransformasie binne die tersiële sektor beskou kan word.

Snellermeganismes verwys na faktore buite die grense van 'n organisasie wat alle rolspelers, d.w.s. instansies, studente, personeel, bestuur, werkgewers en die gemeenskap betrokke in, en rondom die industrie, beïnvloed. Vervolgens word die eksterne faktore bespreek.

2.3.1 Wetgewing en regulering

Dit blyk uit die literatuur dat wetgewing en regulering, deur die regering, transformasie beïnvloed deurdat dit:

- die besigheidsomgewing beïnvloed en beperkinge op organisasies plaas (Pendlebury, Grouard & Meston, 1998);
- markte op 'n globale en nasionale vlak open (Bainbridge, 1996), en
- die basis vir kompetisie binne industrieë verskuif (Cummings & Worley, 1997).

Politiese veranderinge in Suid-Afrika sedert 1992 en die totstandkoming van 'n nuwe demokratiese bestel, met gepaardgaande wetgewing, is 'n voorbeeld. Die volgende is die belangrikste relevante wetgewing in hierdie verband.

- **Die Grondwet van Suid-Afrika (Wet 108 van 1996).** Die volgende artikels in die Grondwet het 'n belangrike invloed op transformasie binne tersiêre instellings:
 - Artikel 9 wat handel oor gelykheid, gelyke beregtiging en diskriminasie wat almal gelyk stel en alle vorme van diskriminasie verbied.
 - Artikel 16(1)(b,c,d) wat handel oor die vryheid in, die deel van inligting, artistieke kreatiwiteit, akademiese vryheid en vryheid van wetenskaplike navorsing.
 - Artikel 17 wat handel oor die reg om vreedsaam en ongewapen byeen te kom om protes te lewer en petisies te oorhandig.
 - Artikel 23 wat handel oor die regte van werknemers en werkgewers met betrekking tot arbeidsverhoudinge.
 - Artikel 29 wat handel oor opvoeding en die progressiewe beskikbaarstelling van verdere opvoeding, die taalkwessie in opvoeding, die reg om onafhanklike opvoedingsinstellings te vestig en die subsidiëring van sodanige instellings deur die staat.

- Artikel 30 wat handel oor taal en kultuur en aan almal die reg gee om 'n eie taal te gebruik en deel te neem aan die kultuur van hul keuse binne die raamwerk van die handves van menseregte.
- **Die Hoër Onderwys Wet (Wet 101 van 1997).** Hierdie wet is in die lewe geroep om hoër onderwys te reël; om vir die instelling, samestelling en werksaamhede van 'n Raad vir Hoër Onderwys voorsiening te maak; om vir die instelling, beheer en finansiering van openbare inrigtings vir hoër onderwys voorsiening te maak; om vir die aanstelling en werksaamhede van 'n onafhanklike assessor voorsiening te maak; om vir die registrasie van private inrigtings vir hoër onderwys voorsiening te maak; om vir gehalteversekering en gehaltebevordering in hoër onderwys voorsiening te maak; om vir oorgangsbepalings en die herroeping van sekere wette voorsiening te maak en om voorsiening te maak vir aangeleenthede wat daarmee in verband staan.
- **Die Wet op Diensgelykheid (Wet 55 van 1998)** wat bespreek word onder “Regstellende aksie” (kyk 2.3.1.4) en ten doel het om regstellende aksie in die werkplek te implementeer en historiese wanbalanse uit te skakel.
- **Die Wet op die Suid-Afrikaanse Kwalifikasie Owerheid (Wet 58 van 1995)** wat voorsiening maak vir die ontwikkeling en implementering van die Nasionale Kwalifikasie-Raamwerk, die Suid-Afrikaanse Kwalifikasie Owerheid instel en voorsiening maak vir aangeleenthede wat daarmee in verband staan.

Uit bogenoemde wetgewing blyk dit dat die speelveld vir tersiêre opleiding op vele vlakke gaan transformeer. Volgens die Raad vir Hoër Onderwys behoort die implementering van bogenoemde wetgewing:

- Te lei tot die uitskakeling van sosio-kulturele wanbalanse;
- 'n Bydrae te lewer tot die Heropbou en Ontwikkelingsprogram; en
- Suid-Afrika te posisioneer om effektief te kompeteer in die wêreld (RHO Verslag 1998/99).

Genoemde wetgewing se effek op die transformasie van tersiêre instellings sal veral weerspieël word in die funksionering van sodanige instellings met betrekking tot die skep van nuwe paradigmas, herstrukturering van bestaande verwysingsraamwerke en 'n verandering in konteks waarbinne instellings funksioneer. Verder sal verandering van die status quo op alle vlakke van die organisasie veroorsaak dat die personeel se waardes, houdings, persepsies en gedrag beïnvloed word.

2.3.2 Ekonomiese en besigheidsomgewing

Tersiêre inrigtings is in 'n groot mate afhanklik van staatsubsidies en studentegelt. Hierdie instellings kan egter verwag dat hul subsidie verminder sal word met 0,5% gedurende die 2000/2001 belastingjaar (Naidu, 2000). Volgens die Raad vir Hoër Onderwys kan die hoër onderwysstelsel tot soveel as R300 miljoen verloor in subsidies tussen 1999 en 2002 a.g.v. 'n afname in studentegelt.

Volgens die Raad verander die omgewing waarbinne tersiêre instellings funksioneer ook tans drasties. In die 1998/99 verslag word die volgende belangrikste veranderinge genoem:

- 'n Erosie in skeidslyne tussen verskillende tipes instellings
- 'n Verdwyning van onderskeid tussen histories-bevoorregte en -onbevoorregte instellings
- Veranderinge rondom voorsiening van hoër onderwys
- 'n Uitbreiding in die private hoër onderwyssektor.

Hierdie veranderinge strook met faktore wat deur skrywers gelys word soos veranderinge in die mark, kompeterende aksie, kliënte en die vorming van nuwe industrieë soos voorgestel deur (Bainbridge, 1996; Ivancevich & Matteson, 1996; Pendlebury, Grouard & Meston, 1998).

Transformasie moet markgefokus wees. Volgens Van der Merwe (1995) moet dit gemik wees op behoeftebevrediging van kliënte wat uiteindelik bereid sal wees om te betaal vir toegevoegde waarde. Sy noem verder dat om mededingend te bly, 'n fundamentele verskuiwing nodig is in die wyse waarop mense dink oor die omgewing en aannames wat gemaak word rakende sukses met kliënte.

Die implikasie van ekonomiese- en besigheidsomgewingsveranderinge is dat vernuwende denke aan die dag gelê moet word om te verseker dat kompeterende voordeel behou word. Tersiêre instellings sal ook al hoe meer aan hul eie finansiële behoeftes moet voorsien deur beter skuldvoordring, addisionele inkomste te genereer en die voorsiening van programme wat behoeftegedrewe is vanuit die gemeenskap en die ekonomie.

2.3.3 Sosiale omgewingstoestande

Komplekse sosiale veranderinge vind plaas in Suid-Afrika en in die res van die wêreld. Gxwala (1995) verwys na enkele sosiale veranderinge waarvan die belangrikste die volgende is:

- veranderinge betreffende sosiale norme en waardes;
- veranderinge t.o.v. geslagsverhoudinge;
- meer assertiewe rolle wat gespeel word deur gemarginaliseerde groepe (bv. die jeug, bejaardes, gestremdes en werkloses), en
- 'n toename in onwettige immigrante wat lei tot sosiale spanning.

Omgewingsfaktore, soos misdaad en geweld, het ook 'n negatiewe uitwerking op werknemer- houdings (Hofmeyr, 1997). Dit beïnvloed personeel veral t.o.v. hul wêreld-beskouings wat weereens weerspieël word in gedrag en dus gereken kan word as 'n snellermeganisme vir transformasie op 'n persoonlike en organisatoriese vlak.

Khosa (1996) noem verder dat die hoër onderwys 'n belangrike deel vorm van die sosiale omgewing en dit moet help omvorm deur sosiale, ekonomiese en wetenskaplike ontwikkeling. Die oplos van probleme in die samelewing lê ook in die hande van die tersiêre instellings wat hul dien (Gourley, 1995). Manamela (1997) bevestig dat hoër onderwys vasgelê is in die ondervindinge, belangstellings, gelowe, filosofieë, waardes en norme van 'n spesifieke gemeenskap en die nasie in die algemeen.

Dit blyk uit bogenoemde dat tersiêre opvoeding onlosmaaklik verbind is aan en afhanklik is van die sosiale omgewingstoestande waarin dit bestaan. Aanpassings blyk nodig te wees in die fokus van instellings om die gemeenskap te dien - nie net deur op winsbejag ingestel te wees nie, maar ook op diens aan die gemeenskap wat uiteindelik tot ontwikkeling sal lei. Die

invloed wat die sosiale omgewingstoestande op die houdings en gepaardgaande gedrag van personeel het kan ook nie onderskat word nie en aangesien personeel die medium is waardeur transformasie uiteindelik moet geskied, sal die bestuur van instellings dit in ag moet neem tydens transformasie.

2.3.4 Regstellende aksie

Regstellende aksie is 'n positiewe, beplande en doelgerigte korttermyn intervensie, gerig op die regstelling van die effek van onregverdige diskriminasie in die verlede, om sodoende geaffekteerde individue of groepe in staat te stel om regverdig met ander mee te ding (Seroka, 1999).

Die Wet op Diensgelykheid (Wet 55 van 1998) maak voorsiening vir regstellende aksie deur erkenning te verleen aan wetlike diskriminasie en praktyke uit die verlede en gepaardgaande wanbelanse wat tans in die Suid-Afrikaanse arbeidsmark teenwoordig is. Die wetgewing is gerig op die uitbreiding van gelyke beregtiging, die eliminisie van onregverdige diskriminasie in die arbeidsmark en die herstel van die effek van diskriminasie. Dit het verder ten doel om 'n verteenwoordigende werksmag te skep wat ekonomiese groei en effektiwiteit in die werksplek bevorder.

Manamela (1997) sê dat hoër onderwysinstellings 'n regstellende aksie-strategie en visie moet opstel met betrekking tot werwing, ontwikkeling, geleenthede en bevorderings. Nieteenstaande die feit dat verskeie tersiêre instellings regstellende aksie beleide het, blyk dit dat deelname van swart persone en vrouens nie veel toegeneem het oor die afgelope vyf jaar nie. Daar blyk veral tekorte te wees in hoë vlak bestuursposisies by universiteite en teknikons (RHO Verslag, 1998/99).

Regstellende aksie is nie 'n keuse nie, ook in die tersiêre sektor sal vanaf 2000 verslag gedoen word aan die Departement van Onderwys rondom implementering van regstellende aksie. Boetes kan opgelê word indien instellings nie transformeer op hierdie gebied nie. 'n Verdere implikasie van regstellende aksie is dat dit personeel se werksekuriteit negatief kan beïnvloed en dus moontlik 'n rol kan speel in hul beleving van transformasie.

2.3.5 Tegnologie

Ivancevich en Matteson (1996) meen dat tegnologiese verandering 'n permanente deel van die besigheidswêreld geword het en dat dit as 'n faktor in verandering aanhoudende aandag sal verg. Alhoewel dit as 'n eksterne faktor (snellermeganisme) van verandering gelys word, noem Pendlebury, Gourard en Meston (1998) dat dit ook 'n interne faktor kan wees vir 'n organisasie wat dit implementeer.

Tegnologie vind in die tersiêre sektor veral toepassing in bv. afstandsonderrig deur telematiese onderrig. Binne die Suid-Afrikaanse konteks blyk hierdie faktor tans nie so 'n dominante rol te speel nie, aangesien die fokus steeds op die sosio-kulturele aspekte van transformasie is.

2.3.6 Studente-eise en optrede

Aksies, protes en optrede deur studente gemik op die transformasie van instellings is niks nuut in Suid-Afrika of in die wêreld nie. Volgens Addison (1997) beleef universiteite en teknikons gereeld konflik wat soms selfs tot geweld lei tussen studente en administrasie-owerhede van instellings en blanke en swart studente.

Westerse universiteite het in die sestiger- en sewentigerjare deur dieselfde ondervinding gegaan. Die volgende redes kan hiervoor aangevoer word:

- 'n gebrek aan fokus op studentebehoefes;
- stadige veranderinge by instellings;
- 'n toevloei in studentegetalle;
- verwagtinge van studente dat instellings 'n meer aktiewe rol in die samelewing moet speel, en
- 'n behoefte van studente vir deelname aan bestuur en beheer van instellings op alle vlakke (Dlamini, 1995).

Legotlo (1998) noem dat tipiese eise van studente insluit die afdanking van lektore, die herskedulering van eksamens en aspekte rondom die transformasie van beheer en bestuur van instellings. Hy noem dat hierdie eise gewoonlik ontaard in konflik, klasboikotte,

gyselaarneming en in/uitsluitings. Dlamini (1995) noem verder dat in-sit aksies en vernietiging van eiendom in hierdie verband aan die orde van die dag is.

Dieselfde skrywer stel voor dat redelike studente-eise sover moontlik geakkommodeer moet word en dat studente ingesluit moet word in bestuurstrukture. Hy noem ook dat studentedeelname perke het a.g.v. hul kennis en ervaring, beskikbare tyd en die tydelike aard van hul verbintenis met die instelling.

Studente-eise en -optrede is deel van die tersiêre omgewing en 'n belangrike snellermeganisme en dryfkrag vir transformasie. Die uitwerking geskied op verskeie vlakke, waar raakvlakke binne instellings bestaan. Verder is dit ook 'n multi-dimensionele en multi-komponent faktor deurdat dit oor alle vlakke van studente se behoeftes sny. Ten slotte hou dit ook sterk verband met die inhoud van transformasie aangesien dit 'n sigbare deel van die proses behels en die rewolusionêre aard van transformasie beklemtoon.

2.3.7 Institusionele forums

Transformasie- of institusionele forums is ingestel deur die Wet op Hoër Onderwys (Wet 101 van 1997). Die adviserende hoedanigheid van hierdie forums word bespreek onder “Beheer en leiding” (kyk 2.4.1). Daar blyk egter soms steeds onsekerheid te bestaan rondom hierdie forums. Dit blyk dat by sommige instellings een van die volgende gebeur het:

- Studente poog om institusionele forums as beleidsliggame te implementeer.
- Sommige forums vind probleme om hul rol in die transformasieproses te definieer.
- Daar bestaan steeds probleme tussen rolspelers om uit te styg bo die ou vyandige aard van kampusbestuur (RHO Verslag, 1998/99).

Waar institusionele forums wel funksioneer, bring dit wel transformasie mee. Coetzee (1999) noem dat hierdie forums, tesame met die transformasiekantoor, die volgende veranderinge by die Universiteit van die Vrystaat te weeg gebring het:

- 'n Multi-kulturele kultuur het ontstaan.
- 'n Klimaat van samewerking het ontwikkel.
- Kwessies ten opsigte van vryheid van assosiasie of disassosiasie het verdwyn.

- Die universiteit het meer betrokke geraak by die gemeenskap.
- Regstellende aksie het meer prominent geraak in senior aanstellings.
- 'n Markgerigte fokus het ontstaan met betrekking tot programme en kursusse.
- Vernuwende denke het na vore begin tree.
- Individue het begin insien dat een nie sonder die ander kan oorleef nie, wat legitimiteit en kredietwaardigheid verhoog.

Makgoba (1996) sê dat institusionele forums gebruik moet word om die aard en tempo van transformasie te definieer en dat dit ordelike demokratiese transformasie moet verseker en anargie wat gewoonlik inherent aan transformasie is, moet vermy.

Institusionele forums het 'n belangrike adviserende rol te speel in die transformasie van die tersiêre sektor. Dit wil egter voorkom asof die rol en funksies van hierdie forums beter gedefinieer moet word om dubbelsinnigheid te voorkom. Daar blyk ook 'n sekere mate van opleiding nodig te wees by rolspelers binne hierdie forums om sodoende 'n konstruktiewe bydrae tot die transformasieproses te lewer.

2.4 INTERNE FAKTORE WAT DIE HANTERING VAN ORGANISASIE-TRANSFORMASIE KAN BEÏNVLOED

Interne faktore verwys na daardie faktore wat binne die grense van 'n organisasie bestaan en sluit organisatoriese- en individuele faktore in. Vervolgens word hierdie interne faktore bespreek.

2.4.1 Beheer en bestuur

Die formele sy van beheer en bestuur van openbare inrigtings vir hoër onderwys word gereguleer deur die Wet op Hoër Onderwys (Wet 101 van 1997). Die belangrikste bepalings in hierdie verband is:

- Artikel 26 – wat handel oor institusionele beheerstrukture.
- Artikel 27 – wat die samestelling van 'n raad vir 'n openbare inrigting bepaal en verantwoordelik is vir die beheer van die inrigting.

- Artikel 28 – wat die samestelling van ‘n senaat vir ‘n openbare inrigting bepaal en verantwoordelik is vir die akademiese- en navorsingswerkzaamhede van die inrigting.
- Artikel 30 – wat handel oor die hoof van ‘n inrigting verantwoordelik vir bestuur en administrasie.
- Artikel 31 – wat die instelling van ‘n institusionele forum in ‘n adviserende hoedanigheid rondom aspekte soos implementering van die wet, beleid oor ras- en geslagsregverdigheid, keuring vir bestuursposisies, gedragskodes en dispuutoplossing en aanmoediging van ‘n kultuur van verdraagsaamheid bepaal.
- Artikel 34 – wat handel oor die diensvoorwaardes van werknemers.
- Artikel 35 – wat die instelling van ‘n verteenwoordigende studenteraad daarstel.

Deur hierdie strukture moet transformasie van instellings geskied. Die rolle van bestuurders binne hierdie strukture sal egter moet verander (Khosa 1996). Hy noem dat gesamentlike / deelnemende beheer en bestuur van inrigtings, soos voorgestel deur die Raad vir Hoër Onderwys, noodsaaklik is vir transformasie om plaas te vind.

‘n Klimaat van harmonie tussen verskillende rolspelers wat transformasie bewerkstellig, die vermoë om inrigtings se missie, visie en strukture in lyn te bring met kragte van transformasie en die vermoë om hul leierskapstyl aan te pas by die veranderende behoeftes van hul inrigtings sal tydens transformasie die belangrikste punte op bestuurders se agendas wees (Manamela, 1997).

Van der Merwe (1998) noem dat kreatiwiteit, aanpasbaarheid, sensitiwiteit en intuïsie binne ‘n raamwerk van situasionele leierskap vereis word om verwagtinge van deursigtigheid, oopheid en betrokkenheid van alle rolspelers te verseker. Dit blyk dat die uitdagings wat aan bestuurders van die instellings gestel word binne die proses van transformasie gereguleer word deur wetgewing, maar ook ‘n verandering in rolle en wyse van optrede veronderstel.

Gxwala (1995) wys daarop dat bestuurders op sekere gebiede ‘n fundamentele verandering in tradisionele houdings sal moet ondergaan om sodoende polities sensitief te wees, diversiteit op alle vlakke van besluitneming te akkommodeer en sodoende organisasietransformasie bevorder.

Volgens Van der Merwe (1998) is transformasie in hoër onderwys en die bestuur en implementering daarvan, gebaseer is op sekere verwagtinge. Die volgende word deur die skrywer aanbeveel vir bestuurders of leiers in hoër onderwysinstellings:

- Die gebruik van situasionele leierskap en 'n sensitiwiteit vir elke verskillende situasie.
- Goed-ontwikkelde diagnostiese vaardighede wat die persoon in staat sal stel om die regte klimaat vir verandering te skep op presies die regte tyd.
- 'n Indiepte-kennis van persepsies om tred te hou met al die verwagtinge.
- Die kapasiteit vir 'n visioenêre oriëntasie wat die bestuurder in staat sal stel om risiko-besluite te neem deur gebruik te maak van kreatiwiteit en intuïsie.
- Die gebruik van effektiewe kommunikasie.
- Die volgehoue onderhoud van deursigtigheid, openheid en die betrokkenheid van alle rolspelers in die besluitnemingsproses.
- Uitstekende onderhandelingsvaardighede.
- Die loods van ondersoeke in die vermoë van huidige kurrikula om sosiale probleme aan te spreek.

Tesame met bogenoemde is die implementering van die transformasieproses 'n ewe belangrike aspek waarop bestuurders moet fokus. Die proses van transformasie is onseker, veral met betrekking tot die uiteindelijke uitkomst. Teen hierdie agtergrond van onsekerheid is dit belangrik dat bestuurders die beste en relevantste metodes kies om te beweeg vanaf die huidige na die verlangde staat (Brill & Worth, 1997; Gordon, 1991; Gouillart & Kelly, 1995).

Uit die literatuur blyk dit dat transformasie op verskeie maniere geïmplementeer kan word en verskillende skrywers beklemtoon verskillende aspekte van die implementeringsproses:

- die spoed, diepte en wyse van implementering (Pendlebury, Grouard & Meston, 1998);
- die fokus van transformasie hetsy dit operasionele of strategiese prestasie of organisasieverandering behels (King, 1997), en

- die verskillende aspekte wat in ag geneem moet word tydens implementering (Brill & Worth, 1997; Vollmann, 1996).

Die omvang van hierdie navorsing laat nie 'n volledige bespreking van elk van die benaderings of al die ander beskikbare benaderings toe nie. Die fokus bly egter dat die wyse van implementering 'n belangrike veranderlike is wat tot positiewe of negatiewe uitkomstes kan lei. Hamilton-Attwell (1997) vra of daar maniere is om transformasie te implementeer en sodoende die negatiewe uitwerking te verminder, meer aanvaarding te verkry en suksesse te behaal.

Coetzee (1999) stel in hierdie verband die volgende aksiestappe voor om suksesvol te wees met pro-aktiewe transformasie:

- Kommunikeer 'n duidelike begrip van wat transformasie is.
- Fasiliteer 'n gedeelde visie en gemeenskaplike ideaal vir alle rolspelers.
- Bou vertroue in die proses van transformasie deur die skep van wen-wen situasies.
- Volg 'n inklusiewe, eerder as eksklusiewe benadering.
- Sien transformasie as 'n proses wat nie oornag sal plaasvind nie en deurlopend ontwikkel en onderhou moet word.
- Ontwikkel vir elke instelling sy eie proses gebaseer op kennis uit die literatuur en deelnemers se ondervindinge.
- Skep relevante strukture om transformasie te implementeer.
- Stel konflikhanteringsmeganismes in plek.
- Fokus op strategiese bestuur en besigheidsbeginsels, sodat die instelling ekonomies lewensvatbaar en mededingend bly.

2.4.2 Organisasiekultuur

Organisasiekultuur staan sentraal binne die konsep transformasie en was volgens Cummings en Worley (1997), oor die afgelope 10 jaar die aspek wat die meeste geteiken is vir organisasietransformasie. Organisasiekultuur word beskryf as 'n kognitiewe raamwerk wat

bestaan uit houdings, waardes, gedragse norme, verwagtinge en aannames wat gedeel word deur die lede van 'n organisasie (Bryson, 1988; Greenberg & Baron, 1993; Killmann et al., 1985; Pearce & Robinson, 1988).

Verder noem Gordon (1991) en Sathe (1985) dat organisasiekultuur op drie vlakke bestaan, naamlik vlak 1, 2 en 3:

- Vlak 1 is sigbaar en bestaan uit hoorbare en sigbare vorme van gedrag, tegnologie en kuns
- Vlak 2 is minder sigbaar en verwys na die manier waarop mense sin maak uit vlak 1 deur kommunikasie, verduideliking en rasionalisering
- Vlak 3 sluit individuele idees en aannames in wat gedrag beïnvloed.

Greenberg en Baron (1993) noem ook dat organisasiekultuur relatief stabiel is, maar dat dit kan verander as gevolg van:

- eksterne veranderinge in die omgewing waarbinne die organisasie funksioneer;
- nuwelinge wat by die organisasie aansluit en verskillend is van bestaande organisasielede a.g.v. etniese en kulturele agtergronde of sienings;
- die kultuur self wat verandering- of stabiliteitsgeoriënteerd is;
- oornames en samesmeltings van organisasies met verskillende kulture, en
- bewuste besluite wat geneem word om dit te verander.

Indien aanvaar word dat organisasiekultuur sentraal staan ten opsigte van transformasie, spreek dit vanself dat 'n verandering in kultuur sal lei tot transformasie. In die Suid-Afrikaanse tersiêre onderwysstelsel, noem Gourley (1995), dat organisasiekultuur 'n bepalende faktor kan wees in die sukses van transformasie vir personeel en studente wie se waardesisteme nie konsonant is met die kultuur van die organisasie waarbinne hulle staan nie.

2.4.3 Kommunikasie

Dit word algemeen aanvaar dat effektiewe kommunikasie 'n belangrike deel van die hantering van verandering behels en dat dit kan help om insette te verkry vanaf werknemers se idees (Quirke, 1997). Werknemers se houdings word volgens Hofmeyr (1997) direk beïnvloed deur kommunikasie en in 'n studie wat meer as 22 000 werknemers ingesluit het en 'n kruissnit was van verskillende industrieë en areas, is bevind dat werknemers steeds voel dat hulle nie voldoende ingelig word ten opsigte van hul ondernemings se planne of prestasie nie.

Kekana (1999) noem dat die effektiewe bestuur en transformasie van tersiêre instellings afhanklik is van hoë kwaliteit kommunikasie tussen alle rolspelers binne en buite instellings. In 'n studie wat in Augustus 1993 deur Ingersoll Ingenieurs onderneem is, is bevind dat kommunikasie een van die grootste struikelblokke was om verandering te bewerkstellig. Quirke (1997, p. 76) sê in hierdie verband: "It seems that now communication does not simply have a role in managing change, it has the role".

Kommunikasie kan bestuur help om insette te verkry, werknemers se houdings beïnvloed en die transformasieproses direk beïnvloed.

2.4.4 Werkstevredenheid

Die betrokkenheid van personeel is die sleutel tot suksesvolle transformasie en vereis intellektuele, fisiese en psigologiese aanpassings van die individu (Edomsonwan, 1996). Die pas van verandering ontwig egter toegewydheid, want strategie, die taak en onsekerheid, veroorsaak dat individue dit moeilik vind om te sien hoe en waar hul inpas (Strebel, 1998). Hy noem verder dat 'n prestasie-ooreenkoms nodig is tussen die individu en die organisasie. Hierdie ooreenkoms behoort die volgende dimensies te omvat:

- Die ekonomiese dimensie – die ooreenkoms rondom prestasiedoelwitte, aksieplanne, besigheids- en begrotingsplanne, werksbeskrywings en dienskontrakte;
- Die sosiale dimensie – die ooreenkoms wat die emosionele deel van die verhouding in terme van aannames, waardes en reëls of gedrag wat gedeel word reflekteer. Dit word vervat in die missie, beleidsdokumente en geskrewe materiaal;

- Die psigologiese dimensie – die ooreenkoms wat implisiet is en waar werknemers hul persepsies van die voordele van die ekonomiese en sosiale prestasie ooreenkoms vergelyk met hul persoonlike aspirasies, behoeftes, vaardighede en die risiko van verandering.

Dit blyk dat indien enige van hierdie dimensies nie aangespreek word nie, dit kan lei tot verlaagde toegewydheid aan die transformasieproses. Stanz, Slabbert en Schepers (1999), verwys na Dhammanungune (1990) wat noem dat werknemers en die organisasie met mekaar in kontak kom vir die vervulling van hul wedersydse dinamiese verwagtinge. Die sielkundige kontrak ontstaan volgens hom vanuit die eksplisiete en implisiete ooreenkomste tussen werkgever en werknemer om wedersydse verwagtinge te vervul en dus word elk se verwantskap en gedrag daardeur bepaal.

Die sielkundige kontrak tussen werkgever en werknemer het 'n belangrike invloed op die verhouding tussen die partye en word op 'n onbekende wyse beïnvloed deur transformasie. Stanz, Slabbert en Schepers (1999) wys in hierdie verband uit dat die ondersoek na die verband tussen die sielkundige kontrak en organisasieverbondenheid, beïnvloed word deur organisasietransformasie.

2.4.5 Individuele faktore

Sekere faktore hou direk verband met die individu en beïnvloed die ervaring van transformasie op 'n persoonlike vlak. Hierdie faktore word vervolgens bespreek.

2.4.5.1 Gevoelens

Gevoelens word deur Weiten (1994) beskryf as 'n subjektiewe bewuste ondervinding wat met fisiese opwekking en karakteristieke overte uitdrukkings gepaard gaan. Gevoelens verteenwoordig die diepste vlak van menslike belewing. Evaluering van gebeure deur gevoelens, bepaal of 'n persoon van dit wat met hom of haar gebeur hou al dan nie. Gevoelens stel individue dus in staat om voorkeure te ontwikkel. Volgens Van Rensburg (1997) beleef individue wat deur organisasietransformasie gaan ook intense positiewe of negatiewe gevoelens o.a. pyn, vrees, kwesbaarheid, onsekerheid en angs. Die belangrikheid van gevoelens lê daarin dat dit 'n invloed sal uitoefen op waardes, houdings, persepsies, en gedrag en dus in ag geneem moet word deur bestuur binne die proses van organisasietransformasie.

2.4.5.2 *Waardes*

Waardes word deur Ivancevich en Matteson (1996) beskryf as neigings om sekere dinge bo andere te verkies. Volgens die skrywers gaan dit oor goed teenoor kwaad, skoon teenoor vuil, mooi teenoor lelik, natuurlik teenoor onnatuurlik, normaal teenoor abnormaal, logies teenoor paradoksaal en rasioneel teenoor irrasioneel

Waardes is moeilik waarneembaar en kan slegs afgelei word van gedrag in verskillende omstandighede. Waardes funksioneer op 'n onbewuste vlak en verander baie moeilik omdat dit oor 'n lang tydperk aangeleer word. Organisasietransformasie as proses het as inhoudelike komponent die verandering in waardes ten doel (kyk Tabel 1). Aangesien waardes die produk van beleving van 'n spesifieke omgewing is, word personeel se waardestelsels geaffekteer deur organisasietransformasie wat veranderinge in die omgewing en dus belewingswêreld teweegbring. Dit blyk dat waardes 'n belangrike determinant van gedrag is en verband hou met transformasie en dus as 'n faktor wat organisasietransformasie beïnvloed, beskou moet word.

2.4.5.3 *Houdings*

'n Houding is 'n geestelike staat van gereedheid, aangeleer en georganiseer deur ondervinding. Dit oefen 'n invloed uit op 'n persoon se response teenoor mense, dinge en situasies waarmee dit verband hou (Ivancevich & Matteson, 1996). Die skrywers noem verder dat houdings uit die volgende komponente bestaan:

- 'n Kognitiewe element wat bestaan uit 'n persoon se persepsies, opinies en gelowe.
- 'n Affektiewe element wat bestaan uit gevoelens en emosies.
- 'n Gedragselement wat veroorsaak dat 'n individu 'n geneigdheid het om op 'n sekere manier op te tree teenoor iemand of iets.

Hamilton-Attwell (1997) rapporteer dat die navorsing ten opsigte van houdings in 'n groot Suid-Afrikaanse maatskappy, wat deur transformasie gegaan het, die volgende opgelewer het (kyk Tabel 2):

Tabel 2

Opname van Houdings Voor en Na Transformasie

Voor Transformasie	Na Transformasie
65,3% het aangedui dat hul hoë vlakke van stres beleef	71% het aangedui dat hul hoë vlakke van stres beleef
56% het bedreig gevoel deur verandering	68,2% het bedreig gevoel deur verandering
46,7% was tevrede met die kommunikasie	39,5% was tevrede met die kommunikasie
89,3% het kennis gehad van die kwessies in die transformasieproses	46,4% het kennis gehad van die kwessies in die transformasieproses

Sy noem dat dit wil voorkom asof werknemers meer negatief raak hoe meer hul die invloed van organisasietransformasie beleef. Aangesien houdings gedrag direk beïnvloed, sal dit ook die transformasieproses beïnvloed.

2.4.5.4 Persepsies

Persepsie behels die ontvang, organisering en interpretasie van georganiseerde stimuli wat gedrag beïnvloed en houdings vorm (Ivancevich & Matteson, 1996). In hierdie verband noem Mbigi (1998) dat daar steeds sekere persepsies tussen verskillende rassegroeperinge in Suid-Afrika bestaan. In 'n onlangse studie is bevind dat daar verskeie negatiewe en positiewe persepsies bestaan aan beide blanke en nie-blanke kant. Die lys sluit in tien positiewe en ses negatiewe persepsies van blankes deur nie-blankes en nege negatiewe en sewe positiewe persepsies van nie-blankes deur blankes in.

Uit die studie blyk dit dat die belangrikste verwagtinge gebaseer op verskille in persepsies aan beide kante, soos volg is:

Nie-Blankes verwag van Blankes:

- Aanvaarding van historiese wanbalanse wat deur apartheid veroorsaak is en die behoefte om dit aan te spreek.

- Aanvaarding van verandering en die nuwe Suid-Afrika.
- Deel van inligting, kennis en vaardighede.
- Aanvaarding van regstellende aksie en beroepsversnelling vir nie-blankes.
- Respek vir nie-blankes en hul kultuur.

Blankes verwag van Nie-Blankes:

- Om op te hou om die verlede te blameer en verantwoordelikheid te aanvaar vir die hede.
- Om te fokus op prestasie en nie politiek nie.
- Om respek en aanvaarding vir ander mense se kulture en verskille te toon.
- Om lojaliteit teenoor organisasies te toon.

Aangesien daar steeds negatiewe persepsies tussen blanke en nie-blanke Suid-Afrikaners is en in die tersiêre sektor 'n raakvlak bestaan tussen verskillende groeperinge (veral blank teenoor nie-blank) is dit 'n faktor wat die transformasieproses sal beïnvloed.

2.4.5.5 Coping

Die ervaring of belewing van transformasie hou veral verband met die wyse waarop individue met verandering “cope” en hoe dit gedrag beïnvloed. Fouché (1999) noem dat die term “coping” na 'n individu se aanpassingsstrategie (metodes om omstandighede te verwerk) en resultaat (die kognitiewe beoordeling van beide die bedreiging en maniere om dit te hanteer) verwys. Die skrywer dui ook aan dat Pearlin en Schooler (1978) drie soorte coping onderskei naamlik:

- response wat gerig is op die veranderinge van die situasie wat stres veroorsaak;
- response wat die betekenis van die gebeurtenis verander voordat dit stres veroorsaak, en
- response wat gerig is op die hantering van stres nadat dit gebeur het.

Fouché en Rothmann (op die pers) het 'n profiel van copers en nie-copers opgestel. Hierdie profiel verwys na kognitiewe, affektiewe, en konatiewe coping-response (kyk Tabel 3-5).

Tabel 3

Kognitiewe gedrag van copers en nie-copers

COPERS	NIE-COPERS
▪ Veranderingsverwante stressors word deur kognitiewe herdefiniëring as uitdagings en geleenthede beskou ▪ Sien hulself as in beheer van die situasie ▪ Beoordeel eie coping vermoëns as positief ▪ Kognitiewe vermyding word as strategie aangewend ▪ Kyk na die blink kant van die saak	▪ Veranderingsverwante stressors word deur kognitiewe herdefiniëring as probleme en bedreigings beskou ▪ Sien hulself as magteloos ▪ Beoordeel eie coping vermoëns as negatief ▪ Tonnelvisie is 'n tipiese eienskap ▪ Glo dat probleme slegs opgelos kan word deur herskepping van dit wat verlore is

Tabel 4

Affektiewe profiel van copers en nie-copers

COPERS	NIE-COPERS
▪ Is geneig om emosionele gevolge van stressors te bestuur en sodoende psigologiese stres te verminder wat help om gevoelens rondom veranderinge te beheer ▪ Aanvaarding van emosies soos verwarring, woede, depressie en onsekerheid ▪ Gekontroleerde uitlating van gevoelens	▪ Het gebrek aan emosionele beheer wat lei tot emosionele wanbalans en negatiewe emosies soos verwarring, onsekerheid, woede, skeptisisme en depressie ▪ Emosionele versteurings soos huil, slaaploosheid, vreugde wat opdroog, afname in seksuele begeerte, preokkupasie met eie probleme en gebrek aan simpatie met ander persone kom voor

Tabel 5

Konatiwe gedrag van copers en nie-copers

COPERS	NIE-COPERS
▪ Hanteer werklikhede en skakel die bron van stres uit deur rasionele, doelbewuste optrede ▪ Verander die situasie of los probleme daaraan verbonde op ▪ Soek inligting en sosiale ondersteuning om kontrole en beheer te verhoog ▪ Aanvaar verantwoordelikhede, is betrokke, pas selfbeheersing toe en handhaaf die kwaliteit en kwantiteit van hul werk	▪ Beleef emosionele uitbarstings en konflik met hul meerderes en medewerkers ▪ Misbruik gereeld drank en dwelms ▪ Soek naarstiglik na meer inligting in so 'n mate dat dit tot verwardheid, ongefokusde aksie en gebrek aan prioriteite lei ▪ Ontkenning wat 'n resultaat van onttrekking is, kom voor ▪ Organisasieveranderinge word op 'n koverte en overte manier gesaboteer in die vorm van negatiwiteit en geheime projekte wat eie belang beskerm ▪ Ondersteuning word gesoek deur demonstratiewe aksie en massa optrede

Hierdie kognitiewe, affektiewe en konatiwe gedragspatrone is belangrik aangesien dit 'n aanduiding gee hoe individue transformasie ervaar en beleef. Gedrag is 'n uiters komplekse faktor wat transformasie beïnvloed en daar moet gewaak word teen oorvereenvoudiging in hierdie sin.

Holthauzen (1998) gebruik as vergelyking die fases van rou om die transformasieproses by individue te beskryf (vgl. Kübler-Ross, 1969). Dié fases word gelys as ontkenning, weerstand, begrip, beweging/aksie, samewerking en institusionalisering.

Gordon (1991) verskaf ook 'n uiteensetting van fases (soos voorgestel deur Kilmann & Covin, 1988) waardeur persone gedurende transformasie beweeg. Die skrywers dui nie net aan wat beleef word nie, maar ook wat gedoen kan word tydens elke fase om hulp te verleen. Hier word slegs gekyk na belewing.

- Fase 1 Skok: Individue beleef dreigende verandering as 'n bedreiging en hul denke word afgesluit.
- Fase 2 Verdediging: Individue probeer om by ou maniere van doen te bly; 'n groot mate van aggressie bestaan en persone weier om die verlede te laat vaar. Mense kan vasgevang word hier of terugbeweeg na fase 1 met elke nuwe aspek van verandering wat bekend gestel word.
- Fase 3 Erkenning: Daar is 'n mate van rou en hartseer oor die verlies; 'n 'Laat gaan die verlede' ingesteldheid laat mense toe om die waarde te sien van verandering en hul begin maniere soek om dit te laat werk; verhoogde energie tree in en persone neem weer risiko's.
- Fase 4 Aanpassing en Verandering: Verandering word aanvaar en ander word gehelp.

2.4.5.6 Persoonlikheidskenmerke

In navorsing onderneem deur Fouché en Rothmann (op die pers) om te bepaal watter strategieë bestuurders in 'n transformerende organisasie gebruik om met verandering te cope, is bevind dat persoonlikheidskenmerke 'n sleutelrol speel in coping met verandering. Die skrywers dui aan dat die volgende mikrovlakkonstrukte nl. koherensiesin, geharde persoonlikheid, aangeleerde vernuf en lokus van beheer 'n invloed uitoefen op individue se vermoë om met verandering te cope.

- Koherensiesin dui op die mate waarin 'n persoon vertrouwe het dat sy of haar interne en eksterne omgewing voorspelbaar is en dat dinge so goed as verwag kan word sal uitwerk (Antonovsky, 1987).
- Geharde persoonlikheid dui op verbondenheid, beheer en verwagtings dat uitdagings eerder as bedreigings die norm in die lewe is (Kobasa, 1982).
- Aangeleerde vernuf dui op 'n stel gedragspatrone, kennisies en affekte wat deurentyd met 'n persoon se fisiese en sosiale omgewing in interaksie is (Rosenbaum, 1990).
- Lokus van beheer dui aan dat daar by mense twee tipes oriëntasies voorkom, nl. interne en eksterne lokus van beheer. Indien dit voorgestel word op 'n kontinuum, blyk dit dat die interne oriëntasie verwys na 'n persoon se geloof dat uitkomst van gedrag 'n

uitvloeisel is van eie prestasies, vermoëns en toewyding. Die eksterne oriëntasie daarenteen, veronderstel dat persone glo dat toevallige gebeure, die noodlot, die geluksgodin en sekere invloedryke persone vir die versterking van hul gedrag verantwoordelik is (Le Roux, Schmidt, en Schepers, 1997)

Viviers (1999) het die konstruk *salutogenese* ondersoek en dui aan dat dit ook uit die drie afsonderlike konsepte naamlik sin vir koherensie, persoonlikheidsgehardheid en aangeleerde vindingrykheid bestaan. Verder word in dieselfde studie werkoriëntasie ondersoek wat ook uit drie afsonderlike konsepte naamlik organisasieverbintenis, werksbetrokkenheid en werksbevrediging bestaan. Die skrywer integreer die persoonlikheidsprofiel van die salutogene mens met die persoonlikheidsoriëntasieprofiel van die optimaal-funksionerende werknemer en stel 'n persoonlikheidsoriëntasieprofiel van die salutogenies-funksionerende mens daar. Hierdie navorsing toon aan dat die salutogene mens op intra- sowel as interpersoonlike vlak volwaardig funksioneer. Die aanname kan dus gemaak word dat 'n persoon met só 'n profiel verandering effektief sal kan hanteer.

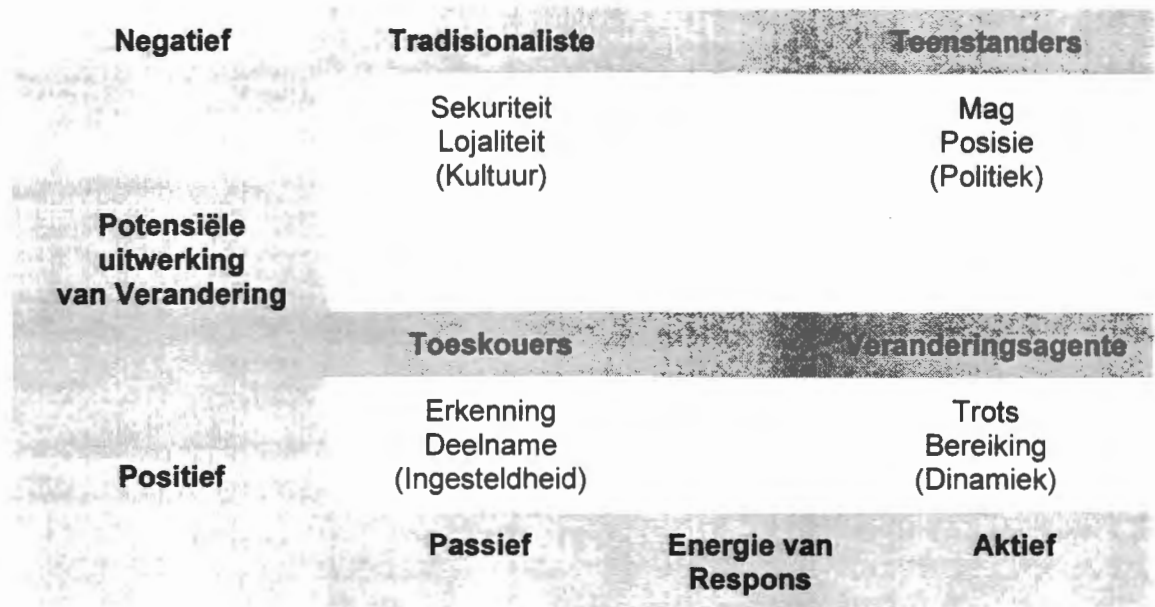
Dit blyk dat persoonlikheidskenmerke en -eienskappe wel 'n invloed uitoefen op individue se vermoë om met transformasie te cope. Die salutogene profiel dui op 'n individu wat verandering op konstruktiewe wyse sal hanteer en stem ooreen met die trekke deur ander navorsers geïdentifiseer om as voorspellers te dien rondom aanvaarding van verandering. Dit volg redelikerwys dat hierdie eienskappe, afhangend van individu tot individu, die proses van transformasie positief of negatief kan beïnvloed.

Van der Merwe (1995) baseer die kategorisering op wanneer en hoe mense inkoop en deelneem aan die transformasieproses. Haar klassifikasie is as volg:

- Die innoveerders ($\pm 12,5\%$) loop voor met idees en neem mense saam met hulle.
- Die vroeë volgelinge ($\pm 34\%$) bied weerstand teen verandering tot hul self verstaan. Hulle wil leiding, rigting en feite hê.
- Die laat aanvaarders ($\pm 34\%$) is konserwatief en gekant teen risiko.
- Die individue wat weier om te verander ($\pm 17\%$) verander meesal nie.

Vollmann (1996) gebruik dieselfde klassifikasie en noem dat organisasietransformasiepogings gerig moet wees op die innoveerders aangesien dit transformasie sal bespoedig.

Strebel (1998) maak in die selfde sin gebruik van twee dimensies, naamlik energie van respons en potensiële uitwerking van die verandering en onderskei vier verskillende responsstyle. Elke responstipe verteenwoordig ‘n kombinasie van ekonomiese, sosiale en psigologiese faktore (kyk 2.4.4) en reflekteer die verhouding wat tussen individue en die organisasie bestaan (kyk Figuur 1)



Figuur 1 : Die veranderingsresponstipes

Hierdie klassifikasies is relevant ten opsigte van weerstand teen verandering en dui aan wie transformasie sal teenstaan en op watter wyse dit sal geskied. Daar kan, volgens Greenberg en Baron (1993), ook verskeie individuele en organisatoriese faktore wees wat organisasietransformasie blokkeer, hier word slegs op die individuele faktore gekonsentreer.

- Ekonomiese onsekerheid – aangesien veranderinge by die werk die potensiaal het om individue se bron van inkomste te bedreig deur byvoorbeeld die verlies van werk.
- Vrees vir die onbekende – aangesien sekuriteit wat gepaard gaan met bekende maniere van dag tot dag funksionering versteur word en kan lei tot verwerping.

- Bedreigings vir sosiale verhoudings – aangesien vriendskapsbande ook binne die werkplek bestaan en organisasietransformasie die integriteit van sodanige verhoudings wat belangrike sosiale belonings verskaf, bedreig .
- Gewoonte – aangesien werk wat aangeleer is amper ‘n gewoonte word en veranderinge daartoe lei dat personeel nuwe vaardighede moet bemeester wat moeiliker is as om op bekende wyses voort te gaan.
- Onvermoë om die behoefte vir transformasie te sien – aangesien personeel eers die behoefte vir transformasie moet insien voor hul sal verander, is daar altyd die risiko dat persoonlike belange beskerm sal word deur dinge te hou soos dit is.

Fouché (1999) noem dat weerstand teen verandering ‘n reaksie is van persone wat vrese het betreffende aanpassing en dat dit verandering kan bemoeilik aangesien mense weier om hul denkstyle te verander en aan bekende weë vasklou.

2.5 SAMEVATTING EN BESPREKING

Hierdie literatuurstudie is onderneem om die term organisasietransformasie, die faktore wat dit noodsaak en die faktore wat die hantering daarvan beïnvloed, te beskryf. Uit die literatuurstudie kan belangrike afleidings gemaak word wat betrekking het op transformasie en personeel se belewing daarvan binne die tersiêre hoër onderwys sektor in Suid-Afrika:

- Eerstens is transformasie ‘n komplekse, tydrawende proses wat in wese verskil van gewone verandering. Dit verskil in terme van eienskappe, inhoud en prosesse en impliseer dat bestuurders wat dit moet implementeer, oor in-diepte kennis daarvan moet beskik, om sodoende die moontlike negatiewe gevolge wat daarmee geassosieer word, te minimaliseer.
- Tweedens is die behoefte aan en belangrikheid van organisasietransformasie ooglopend en stel dit organisasies in staat om mededingend te wees en in die behoeftes en verwagtinge van interne- en eksterne rolspelers en kliënte te voldoen.
- Derdens is daar kragte, veranderinge en beperkinge in die eksterne omgewing van organisasies wat as snellermeganismes vir transformasie beskou kan word. Hierdie faktore beïnvloed instellings om te transformeer, maar kan nie bestuur of beheer word deur instellings of hul verteenwoordigers nie. Hierdie toedrag van sake veroorsaak dat

individue en organisasies tot 'n sekere mate uitgelewer is aan die veranderinge wat te weeg gebring word deur hierdie faktore.

- Vierdens is daar sekere faktore wat binne die grense van organisasies bestaan wat die hantering van transformasie op 'n organisasiewye-, groeps- en individuele vlak beïnvloed. Die beleving wat personeel van transformasie het hou veral verband met hierdie faktore waarvan sommige op organisasievlak funksioneer en sommige direk verband hou met die individu se persoonlike eienskappe en gedrag, wat sy of haar interpretasie van die werklikheid kan beïnvloed. Dit blyk dat individue transformasie op verskillende wyses sal hanteer. Kennis van individuele responsstyle en reaksies ten opsigte van organisasietransformasie kan bydra tot die verstaan van gedrag binne hierdie konteks.

2.6 HOOFSTUKSAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die term transformasie uit die literatuur gekonseptualiseer, gevolg deur verwysing na die belangrikheid van organisasietransformasie. Vervolgens is 'n opsomming van die belangrikste eksterne en interne faktore wat transformasie in die Suid-Afrikaanse tersiêre sektor beïnvloed, verskaf.

Hiermee is die eerste twee navorsingsvrae beantwoord en die eerste twee spesifieke doelstellings van die navorsing, naamlik om vanuit die literatuur te bepaal wat organisasietransformasie is en watter faktore personeel se beleving van organisasietransformasie beïnvloed, bereik.

In Hoofstuk 3 word die empiriese ondersoek bespreek.

HOOFSTUK 3

EMPIRIESE ONDERSOEK

In hierdie hoofstuk word die doelstellings van die empiriese ondersoek, die ondersoekgroep, data-insamelingsmetode, data-ontleding, sowel as die beskrywing van die analisering en die aanwending van data bespreek.

Die empiriese ondersoek bestaan uit die volgende fases:

STAP 1: Steekproefseleksie

STAP 2: Data-insameling

STAP 3: Data-ontleding

STAP 4: Resultate en bespreking van die resultate van die empiriese navorsing.

STAP 5: Aanbevelings

3.1 DOELSTELLINGS VAN DIE EMPIRIESE ONDERSOEK

Die spesifieke doelstellings van die empiriese ondersoek is om:

- Te bepaal wat die personeel binne 'n tersiêre instelling se belewing van organisasietransformasie is.
- Te bepaal of daar verskille bestaan tussen die personeel en bestuurders se belewing van organisasietransformasie.
- Aanbevelings aan die hand te doen ten opsigte van organisasietransformasie binne 'n tersiêre instelling.

3.2 ONDERSOEKGROEP

Die ondersoekgroep bestaan uit al die personeel (N=36) van 'n tersiêre instelling se satellietkampus. Hierdie persone is by die navorsing betrek aangesien dié instelling tans deur

‘n proses van transformasie gaan en hulle, as personeel, die fenomeen wat ondersoek word, tans beleef. Die steekproef verteenwoordig 44,5% van die totale populasie, dus 16 respondente.

Op 29 November 1999 is gestratifiseerde steekproewe met behulp van kansgetalle t.o.v. administratiewe werknemers (n=12) en akademiese werknemers (n=19) getrek. Die totale bestuur van die kampus (n=5), minus die navorser wat ‘n bestuurslid is, is ingesluit in die steekproef. Tabel 6 dui die totale populasie van personeel aan waaruit die steekproef getrek is. Die persentasies dui die vergelyking met die totale populasie aan.

Tabel 6

Samestelling van die Populasie van ‘n Tersiêre Instelling se Satelietkampus

	KATEGORIE			
GESLAG	BESTUUR	AKADEMIES	ADMINISTRASIE	TOTAAL
MANLIK	5	4	2	11 (30,5%)
VROULIK	0	15	10	25 (69,5%)
TOTAAL	5 (13,7%)	19 (52,8%)	12 (33,5%)	36 (100%)

In Tabel 7 word die finale steekproef aangedui. Die persentasies tussen hakies dui die grootte aan wat elk verteenwoordig in terme van die steekproef.

Tabel 7

Samestelling van die Finale Steekproef

	KATEGORIE			
GESLAG	BESTUUR	AKADEMIES	ADMINISTRASIE	TOTAAL
MANLIK	4	1	-	5 (31,25%)
VROULIK	-	5	6	11 (68,75%)
TOTAAL	4 (25%)	6 (37,5%)	6 (37,5%)	16 (100%)

3.3 DATA-INSAMELING

Die data-insameling vir hierdie studie is gedoen by wyse van 'n onderhoud, gebaseer op die fenomenologiese paradigma. Vervolgens word die rasionaal, beskrywing, afneem, betroubaarheid en geldigheid van die onderhoud bespreek.

3.3.1 Rasionaal

Die fenomenologiese metode is 'n induktiewe, beskrywende navorsingsmetode waardeur die mens in sy totaliteit en sy ervaringsveld bestudeer word. Die navorser bestudeer die fenomeen sonder voorafopgestelde verwagtinge en probeer die data vanuit die oogpunt van die deelnemer verstaan (Moustakas, 1994). Woods en Catanzaro (1988) noem ook dat inligting gesoek word oor deelnemers se ervarings wat hulle huidige persepsies gevorm het. Omery (1983) en Möller (1995) praat van die soeke na kennis oor die fenomeen en noem bewustheid of geleefde ondervinding as sinonieme hiervoor.

Die fokus lê hier op die unieke belewing van elke persoon ten opsigte van die betrokke fenomeen wat onder bespreking is (Möller, 1995). Elke persoon beskik oor sy eie identiteit in sy eie unieke wêreld en hy heg op 'n unieke wyse betekenis aan sake. Möller (1995) wys daarop dat die onderhoudvoerder geen rol in hierdie proses speel nie. Die onderhoudvoerder se primêre belang lê by die innerlike belewing van die respondent en die betekenis wat die persoon aan sy "werklikheid" heg.

Omery (1983) en Möller (1995) wys daarop dat 'n onbevooroordeelde begripshouding, sonder enige verduidelikings of interpretasies deur die onderhoudvoerder, die enigste wyse is waarop die persoon se belewing beskryf kan word.

Rothmann (1997) wys daarop dat die doel van die fenomenologiese metode is om die individu in sy totaliteit te verstaan en daarom word dit gebruik om 'n kwalitatiewe analise van 'n persoon se bewuste wêreld te maak.

3.3.2 Beskrywing

In hierdie navorsing is daar van die ongestruktureerde onderhoud gebruik gemaak, waartydens daar op 'n een-tot-een basis nie-direktief inligting oor opinies verkry is (Linde,

1998). Ter wille van helderheid het die navorser voortdurend opsommings, refleksies en stimulering gebruik.

Individuele onderhoude is die populêrste metode van data-insameling in kwalitatiewe navorsing, d.w.s. ondersoekende en beskrywende studies. Manga (1996) identifiseer die volgende voordele van hierdie metode:

- Onderhoude laat die navorser toe om naby aan die data te kom en eerstehands te leer omtrent die sosiale wêreld en stel hom in staat om definisies, konsepte en betekenis, wat deelnemers toevoeg tot sosiale situasies, te verstaan.
- Onderhoude laat die navorser toe om in 'n ander persoon se wêreld in te beweeg en die persoon se perspektiewe in diepte te verstaan.
- Dit is 'n metode wat konsekwent is met teorieë wat waarde heg aan menslike response in hul aktualiteit.
- Onderhoude is 'n gepaste metode wanneer die bewyse moeilik observeerbaar is, byvoorbeeld gelowe, houdings of waardes.
- Dit is ryk aan moontlikhede indien daar 'n fokus en duidelikheid is rondom die doel van die evaluering of data-insamelingsoefening.

Binne die raamwerk van die openingsvraag mag die deelnemer enigeen van sy eie idees en ervarings ten opsigte van die fenomeen met die onderhoudvoerder deel (Rothmann, 1997). Tydens die onderhoud moet die onderhoudvoerder alle ingesamelde data as 'n gegewe beskou (Omery, 1983). Die navorser moet poog om die kognitief-subjektiewe perspektief van wat die persoon beleef het, te verstaan en ook in te sien wat die invloed van dié perspektief op die gedrag en beleefde ondervinding van die individu is.

Vir Landman (1987) gaan dit in die beoefening van fenomenologie as navorsingsmetode daarom dat die navorser bewustelik openbarend gerig moet wees op die werklikheid self en dat hy homself bewustelik sal oopstel vir wat daardie werklikheid openbaar. Die onderhoudvoerder is 'n lewende fokus wat bewustelik toelaat dat egte betekenis verskyn. Dit word verder duidelik dat bewussyn gaan om die raaksien van dinge soos dit is en dat bewuste navorsende openbaring 'n dinamiese aktiwiteit is. Die navorser (onderhoudvoerder)

streef, langs die weg van 'n verantwoordbare navorsingsprogram, na die moontlikheid van 'n georganiseerde vooruitgryping na probleemoplossing.

Elke metode in die menswetenskaplike navorsing is, volgens Rothmann (1997), oop sonder definitiewe of eksklusiewe voorwaardes. Navorsingsvrae binne menswetenskaplike navorsing moet, volgens Moustakas (1994), aan die volgende vereistes voldoen:

Dit moet:

- daarna streef om die essensie van die betekenis van die menslike belewing bloot te lê;
- kwalitatiewe eerder as kwantitatiewe gedrag en belewing bloot lê;
- die deelnemer (met wie die onderhoud gevoer word) persoonlik (totale self) en met passie betrek;
- nie daarop uit wees om kousale verbande te bepaal nie en
- daarop ingestel wees om omvattende, omsigtige beskrywings van belewing duidelik en akkuraat daar te stel, eerder as om te fokus op metings en skale.

Wanneer afleiding van wetenskaplike getuienis in die fenomenologiese ondersoek gemaak word, moet die navorser (onderhoudvoerder) 'n reeks georganiseerde en gedissiplineerde stappe uitvoer sodat die studie sistematies kan verloop (Moustakas, 1994). Dit sluit die volgende in:

- 'n Volledige ondersoek moet na professionele en navorsingsmateriaal uitgevoer word.
- 'n Stel kriteria waardeur gepaste mede-navorsers (persone met wie die onderhoude gevoer word) opgespoor kan word, moet neergelê word.
- Instruksies rakende die aard en doel van die navorsing moet aan mede-navorsers beskikbaar gestel word. Toestemming (Engels: "informed consent") moet ook van die mede-navorsers verkry word rakende hulle deelname aan die navorsing. Vertroulikheid moet verseker word en die verantwoordelikhede van die hoofnavorser (onderhoudvoerder) en etiese beginsels moet uitgespel word.
- 'n Stel vrae of onderwerpe moet ontwikkel word om die onderhoudsproses te lei.

- Een-tot-een onderhoud wat handel oor die afgebakende onderwerp moet op band geneem word.
- Die versamelde data moet georganiseer en geanaliseer word.

3.3.3 Voer van die onderhoud

Aangesien die data-insameling by wyse van onderhoudvoering geskied, is dit belangrik dat die omstandighede waarbinne dit geskied optimaal moet wees. Ten einde die deelnemer in staat te stel om vrymoedigheid aan die dag te lê, is dit noodsaaklik dat die navorser se houding van onvoorwaardelike positiewe aanvaarding moet getuig (Meulenberg-Buskens, 1994). Oogkontak deur die navorser en 'n oop, verwelkomende liggaamshouding is belangrik. Deelname kan verder aangemoedig word deur instemmende kopknikke (Rothmann, 1997).

Hierdie benadering tot die onderhoud stem ooreen met dié van Carl Rogers, waarin onvoorwaardelike positiewe aanvaarding, kongruensie en empatie basiese aannames van die persoongesentreerde benadering is (Raskin & Rogers, 1995).

Rothmann (1997) beklemtoon die belangrikheid van die navorser se houding omdat dit nie alleen die deelnemer sal aanmoedig om te praat nie, maar ook omdat die onderhoudvoerder die deelnemer se houding onbewustelik sal naboots. Die navorser kan aandag gee deur oogkontak te maak en deur aanmoedigende uitinge, soos : “hmm, hmm...” en “ja..., ja...”. Dit is belangrik dat die navorser nie die die respondent tydens die onderhoud sal onderbreek nie, behalwe wanneer laasgenoemde afdwaal. Onnodige onderbrekings mag lei tot 'n verbreking van die vertrouensverhouding en openheid tydens die onderhoud.

Die navorser begin die onderhoud deur agtergrondinligting oor homself en 'n verwysingsraamwerk vir die onderhoud te verskaf. Die openingsvraag is die enigste substansiële vraag en word op 'n vae en oop manier gestel, byvoorbeeld: “Sal jy omgee om my meer te vertel van wat jy dink/voel oor...”. Die navorser se opinie word in 'n enkele vraag aan die begin van die onderhoud geformuleer (Meulenberg-Buskens, 1994). Die formulering van die openingsvraag mag ook nie enige suggestie inhou nie, alhoewel Rothmann (1997) daarop wys dat dit dikwels nodig is om duideliker inligting rakende die agtergrond oor die vraag te verskaf.

Die volgende beginsels geld as basiese riglyne vir die voer van 'n onderhoud:

- Die onderhoudvoerder moet homself daarvan weerhou om 'n spesifieke reaksie by die deelnemer te ontlok. 'n Reaksie kan maklik die gevolg van die sogenaamde deelnemerseffek wees (Mouton & Marais, 1990).
- Die onderhoudvoerder moet onpartydig (sonder vooroordeel) optree, veral in gevalle waar die onderhoudvoerder subjektief by die onderwerp van die onderhoud betrokke is.
- Die response van die deelnemer moet as streng vertroulik hanteer word, selfs al is die persoon goed bekend aan die onderhoudvoerder.

3.3.4 Betroubaarheid en geldigheid

In kwalitatiewe navorsing word die betroubaarheid en geldigheid van die hele navorsingsproses eerder as net dié van die meetinstrument beklemtoon (Krefting, 1991). Alhoewel die betroubaarheid en geldigheid van die onderhoud nie statisties bepaal kan word nie, word die faktore wat dit kan beïnvloed vervolgens uiteengesit. Daar word gefokus op die kontrolemaatreëls om betroubaarheid en geldigheid te verseker.

Die volgende kontrolemaatreëls wat Woods en Catanzaro (1988) en Leedy et al. (1997) voorstel om die betroubaarheid van kwalitatiewe studies te verseker, moet ook in ag geneem word:

- Identifikasie en verduideliking van die navorser se rol in die navorsingsopset.
- Beskrywing van die ontwikkeling en inhoud van die navorser se rol soos die studie ontvou.
- Gelykstelling van deelnemers wanneer keuses oor wie moet deelneem, gemaak word.
- Beskrywing van die betrokke besluitnemingsproses wanneer 'n keuse uitgeoefen word oor wie moet deelneem.
- 'n Presiese beskrywing van die situasie, asook die metode van data insameling, -ontleding en -interpretasie.
- Die gebruik van 'n loodsstudie om die geskiktheid van die openingsrespons te bepaal.

- Die volledige maak van aantekeninge van die ervarings en gevoelens (beleving) van die proefpersone.
- Outentieke rapportering van temas aan die hand van woorde wat deur respondente gebruik is.
- Die gebruikmaking van 'n kodering-herkoderingsproses tydens die ontleding van die navorsingsdata.
- Die opstel en liassering van die veldnotas so gou as moontlik na afloop van die data-versamelingsfase, sodat verseker kan word dat die sosiale, interpersoonlike en fisiese konteks nie buite rekening gelaat word nie.
- Die spesifisering van die strategieë wat gebruik word om inligting in te samel, te analiseer en te rapporteer.
- Die woordelike transkripsies van onderhoude wat op band geneem is.
- Teoretiese kodering deur ten minste twee kodeerders.
- Vergelyking van bevindinge met gepubliseerde navorsing.

Woods en Catanzaro (1988) stel die volgende kontrolemaatreëls voor om die geldigheid van kwalitatiewe studies te verseker:

- Die identifikasie van herhalende en sikliese veranderinge wat as bronne van verandering bestempel kan word, veral as die inligting oor 'n verloop van tyd ingewin word.
- Die gebruik van substantiewe en teoretiese kodering ten einde response te analiseer.
- Die vergelyking van die versamelde data met teorieë en analitiese modelle wat in die vakliteratuur beskikbaar is.
- Konstante vergelykende analise en geldigheidstoetse met die deelnemers.
- Die werwing van deelnemers wat aan die steekproefkriteria voldoen.
- Die bevraagtekening van algemene betekenis, die gebruik van diskrepansanalises en die vergelyking van data van die verskillende steekproefkategorieë.

- 'n Duidelike uiteensetting van die navorser se redensielyn van die navorsingsvrae tot die uiteindelijke bevindinge.
- Aanmoediging van die deelnemers as kenners van die navorsingsonderwerp.

3.4 ONDERSOEKMETODE

Om die deelnemers by die studie te betrek, is daar 'n skrywe aan hulle gerig waarin die doelwit van die navorsing verduidelik is (kyk Bylaag). Persone se vrywillige deelname aan hierdie navorsing is gevra. Daar is aan deelnemers verduidelik dat hulle inligting vertroulik hanteer sal word en dat hulle bydrae sal help om organisasietransformasie binne die tersiêre instelling beter te verstaan.

Die onderhoud is as data-insamelingsmetode gebruik. Nadat die steekproef getrek is, is telefoniese kontak met die kandidate gemaak, sodat hulle instemming tot deelname aan die navorsing verkry kon word. Die etiese kwessies van die navorsing en die voorwaardes en omstandighede van die navorsing is met elke deelnemer bespreek.

Met betrekking tot etiese kwessies, is die volgende maatstawwe as riglyn gebruik, soos voorgestel deur Manga (1996):

- Voer navorsing uit met respek en ag vir die waardigheid en welvaart van deelnemers.
- Bou etiese veiligheidsmeganismes in die navorsing in.
- Dring aan op vrywillige deelname en respekteer die individu se reg om deelname van die hand te wys.
- Verseker dat die doelstellings en aktiwiteite van die navorsing deeglik verduidelik is aan die deelnemers.
- Stel duidelike en regverdigde ooreenkomste op rondom deelnemers se verpligtinge en verantwoordelikhede.
- Verseker anonimiteit en vertroulikheid.
- Eer beloftes en ooreenkomste.

Elke deelnemer is eers ten volle gerusgestel voor die aanvang van die onderhoud en alle onsekerhede is uit die weg geruim. Dit het daartoe bygedra dat almal meestal vrylik en openhartig tydens die onderhoude was. Die onderhoude wat op band geneem is, het in ontspanne omstandighede en sonder enige onderbrekings plaasgevind.

Die onderhoude was informeel en nie-direktief. Die sentrale vraag was: “Hoe beleef u transformasie in ‘die tersiêre instelling’?” Die vraag is konsekwent gevra en is kortliks aan elke respondent verduidelik. Die navorser se houding tydens die onderhoud was een van onvoorwaardelike positiewe aanvaarding en die respondent is toegelaat om te respondeer soos hy of sy wou.

Daar is gepoog om ‘n oop en tegemoetkomende liggaamshouding in te neem en om oogkontak te behou. Reflektiewe opsommings is deurgaans gebruik, veral wanneer die respondent van die gespreksonderwerp begin afdwaal het.

Alle onderhoude is verbatim getranskribeer. Veldnotas is na elke onderhoud opgestel om die algemene indrukke en nie-verbale response van die respondent op rekord te plaas.

Daar word onderneem om terugvoer in die vorm van ‘n opsommende verslag, na afloop van die navorsing, aan elke respondent te stuur sodat hulle volledig ingelig kan wees oor die bevindinge ten opsigte van organisasietransformasie.

3.5 ANALISERING EN AANWENDING VAN DATA

Vanuit die klassieke teorie is Giorgi (soos aangehaal deur Omery, 1983) se prosedure van data-analisering die toepaslikste. Dit bestaan uit ses stappe:

STAP 1: ‘n Naiëwe beskrywing van die fenomeen word moontlik gemaak deur ‘n onderhoud wat met die proefpersoon gevoer word.

STAP 2: Die navorser lees die hele beskrywing sodat ‘n sin van die geheel verkry kan word.

STAP 3: Die navorser lees die beskrywing stadiger en identifiseer individuele eenhede.

of

STAP 4: Die navorser elimineer oorbodighede in die eenhede, klassifiseer of brei uit op die betekenis van die oorblywende eenhede deur hulle met mekaar en met die geheel in verband te bring.

STAP 5: Die navorser reflekteer op die gegewe eenhede en skakel die gespreksregister om in 'n register met wetenskaplike konsepte.

STAP 6: Die navorser integreer en gee, by wyse van 'n beskrywende struktuur, 'n samevatting van die verworwe insig wat aan ander navorsers beskikbaar gestel word vir bevestiging en/of kritiek.

Volgens Moustakas (1994) moet die volgende stappe gevolg word by die ontleding van onderhoude:

- Die transkripsies van die onderhoude word bestudeer.
- Die verskillende gespreksonderwerpe word “horisontaal” beskou, met ander woorde, alle onderwerpe word gelykwaardig geag.
- Die “horisontale” stellings word in gemeenskaplike kategorieë of onderwerpe saamgegroepeer en die herhalende items word verwyder.
- Die gegroepeerde stellings word gebruik om beskrywings van die ondervindings te ontwikkel.
- Die beskrywings word gebruik om gestruktureerde beskrywings te ontwikkel wat weer in die betekenis en essensie van die fenomeen geïntegreer word.

Die metode van inhoudsanalise wat deur die navorser gebruik is, word deur Kerlinger (1986) gesien as 'n sistematiese, objektiewe en kwantitatiewe werkwyse waardeur veranderlikes meetbaar gemaak word. In essensie gaan dit om die konstante bevraagtekening van deelnemers se mededelings.

Die eerste stap is om die inhoud wat geanaliseer moet word, as geheel te definieer en dit te kategoriseer. Die kategorisering vorm moontlik die belangrikste deel van die analise, aangesien dit 'n refleksie is van die teorie, hipoteses en gevoelens of opinies wat getoets word (Rothmann, 1997). Dit is belangrik dat hierdie fase van die inhoudsanaliseproses met groot noukeurigheid geskied.

Die tweede stap is om die eenhede vir analise te bepaal. Vyf hoofeenhede as die kleinste ontedingseenhede kan vir dié analise gebruik word, naamlik woorde, temas, karakters, maatstawwe vir tyd-en-plek en items (Kerlinger, 1986). Die geheelbeeld kan gewoonlik duidelik deur woorde wat waarde en nie-waarde uitdruk, gedefinieer en gekategoriseer word. Hoewel temas bruikbaar is, is dit 'n moeiliker analise-eenheid. Karakter en tyd-en-plek maatstawwe verskaf nie werklik bruikbare data nie, terwyl item-eenhede egter belangrike data lewer en dui op 'n hele produksie, byvoorbeeld die hele onderhoud.

Die derde stap behels die kwantifisering van die eenhede deur die toewysing van getalle aan die objekte van die inhoudsanalise. Kerlinger (1986) sê dat alle materiale potensieel kwantifiseerbaar is. Hy beskryf drie wyses van nommertoeewysing aan die objekte van die inhoudsanalise. Die eerste en mees algemene is dié wat ooreenstem met nominale meting en wat gaan om die tel van die hoeveelheid objekte in elke kategorie nadat elke objek aan 'n kategorie toegewys is. Die tweede vorm van kwantifisering is gradering en word veral gebruik in gevalle waar daar baie objekte vir kwantifisering is. Die derde vorm is dié van groepering.

Vir hierdie navorsing word die hoeveelheid response per tema getel, nadat elke respons aan 'n tema toegewys is. Hierna word die rangorde volgens frekwensie per tema bereken. Die rangordeprocedure beteken volgens Huysamen (1983) eenvoudig die toekenning van rangordes van "1" tot en met "N" in die rye. Indien meer as een tema dieselfde telling (frekwensie) toon waar die tema geopper is, word aan elkeen die gemiddelde van die rangordes toegeken wat hulle sou verkry het indien hulle tellings verskillend behaal sou gewees het.

3.6 HOOFSTUKSAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is daar aandag geskenk aan die beskrywing van die onderzoekgroep en die doelstellings van die empiriese ondersoek. 'n Gedetailleerde beskrywing van die onderhoud as data-insamelingsmetode, die rasionaal, die beskrywing en die voer daarvan is gegee. Daarna is die betroubaarheid en geldigheid van die onderhoud as navorsingsmetode bespreek. Ten slotte het die ondersoekmetode en die analisering van data aandag geniet.

Die resultate van die empiriese ondersoek word in Hoofstuk 4 gerapporteer en bespreek.

HOOFSTUK 4

RESULTATE VAN DIE EMPIRIESE ONDERSOEK

In hierdie hoofstuk word die resultate van die empiriese ondersoek gerapporteer en bespreek. Die kwalitatiewe resultate word onder elke tema opgesom en bespreek.

4.1 DIE PERSONEEL VAN 'N TERSIÊRE INSTELLING SE BELEWING VAN ORGANISASIETRANSFORMASIE

Die personeel van 'n tersiêre instelling se belewing van organisasietransformasie word in Tabel 8 uiteengesit. Die tabel bevat die temas wat deur die ontleding van die onderhoude geïdentifiseer is, die aantal deelnemers wat na elke tema verwys het en die rangorde daarvan. Daar word ook aangedui in watter mate die bestuur en personeel ten opsigte van aantal en rangorde verteenwoordig word. Die resultate van die navorsing word vervolgens bespreek en gestaaf aan die hand van spesifieke woorde en frases wat deur deelnemers gebruik is.

Tabel 8

Die Personeel van 'n Tersiêre Instelling se Beleving van Organisasietransformasie

TEMA	RESPONDENTE					
	TOTAAL		BESTUUR		PERSONEEL	
	Aantal	Rang-orde	Aantal	Rang-orde	Aantal	Rang-orde
1. Die bestuur en leierskap voldoen nie aan die verwagtinge van personeel nie.	14	2	2	8.5	12	2
2. Veranderinge in die kliëntebasis bring organisasietransformasie mee.	16	1	4	1.5	14	1
3. Organisasietransformasie veroorsaak dat die organisasiekultuur verander.	10	7	3	4.5	7	7
4. Regstellende aksie word beskou as organisasietransformasie.	13	4.5	3	4.5	10	4.5
5. Organisasie-effektiwiteit word deur organisasietransformasie beïnvloed.	4	11	1	11	3	11.5
6. Organisasietransformasie verhoog die behoefte aan terugvoer en kommunikasie.	3	12	0	12	3	11.5
7. Die betrokkenheid van die personeel verhoog eienaarskap tydens organisasietransformasie.	8	9	2	8.5	6	8.5
8. Die onstuimigheid wat met organisasietransformasie geassosieer word, stem personeel negatief.	8	9	2	8.5	6	8.5
9. Die personeel word op verskillende vlakke deur transformasieverwante stressors geïmmuniseer.	13	4.5	2	8.5	11	3
10. Veranderinge in wetgewing en regulasies veroorsaak organisasietransformasie.	8	9	3	4.5	5	10
11. Organisasietransformasie het implikasies vir die intrapersoonlike funksionering van werknemers.	13	4.5	3	4.5	10	4.5
12. Persoonlike oortuigings en waardestelsels skep die agtergrond waarteen die self en ander tydens organisasietransformasie geëvalueer word.	13	4.5	4	1.5	9	6

Die bespreking van die verskillende temas word gedoen aan die hand van Tabel 8.

4.1.1 Veranderinge in die kliëntebasis bring organisasietransformasie mee (Rangorde 1)

Hierdie tema is deur al die deelnemers genoem. Met betrekking tot die kliëntebasis wat verander het, word veral die verwagtinge van studente, hul sosiale agtergrond en die feit dat daar tans oorwegend agtergestelde studente by die instelling studeer, genoem as die belangrikste veranderinge.

Wat studente se verwagtinge betref, het die bestuurders aangedui dat studenteverwagtinge volgens hulle 'n belangrike rol speel in die transformasie van die instelling en dat dit met verloop van tyd veroorsaak het dat die bestuur meer pro-aktief begin optree het. Hulle noem dat studente voorheen gesê het "'The tertiary institution' has got to change it's ways according to how we think it should operate." Daar word ook genoem dat "...as a result of student demands we became pro-active". Voldoening aan dié verwagtinge blyk ook aanvaarbaar vir die bestuurders te wees, solank standarde nie ingeboet word nie.

Sommige lede van die personeel beskou die verwagtinge van studente in 'n negatiewe lig en verwys daarna as "eise" en "voorskrifte". Die verwagtinge van studente hou volgens die personeel veral verband met konsessies rondom eksamens, die betaling van klasgelde, behoeftes van die studenteraad met betrekking tot vervoer vir studente-aktiwiteite, administratiewe infrastruktuur en die voorsiening van sportgeriewe. Twee personeellede het gemeld dat daar studente-optrede is as daar nie aan hulle verwagtinge voldoen word nie: "As hulle nie hul sin kry nie dan dans hulle"; "Hulle druk jou in 'n blik tot hul kry wat hulle wil hê". Een personeellid het 'n rede verskaf waarom studente bogenoemde gedrag openbaar: "Studente voel dinge gebeur te stadig".

Daar word deur al die bestuurders en sommige van die personeellede verwys na studente se sosiale agtergrond deur te sê: "agtergrond", "disadvantaged background" en "omstandighede". Met verwysing hierna noem die deelnemers dat studente se omstandighede waar hul woon organisasietransformasie beïnvloed, want hulle woon in "garages", "locations" en "shacks". In hierdie omstandighede is daar 'n gebrek aan "elektrisiteit", "rekenaars", "ruimte" en "privaatheid wanneer hy wil studeer".

Die bestuurders voel dat bogenoemde aspekte deur die personeel in aanmerking geneem moet word wanneer daar met studente gehandel word, want dit skep die agtergrond waarteen studenteverwagtinge beoordeel moet word. Die personeel, daarenteen, blyk meer besorg te wees oor die invloed wat bogenoemde omstandighede op studente se akademiese prestasie en gepaardgaande verkryging van gepaste werk het.

Veranderinge in die studentepopulasie, in terme van ras van blank na nie-blank word volgens die personeel en bestuurders ook geassosieer met organisasietransformasie. Beide groepe tref 'n definitiewe onderskeid tussen blank en nie-blank en frases of woorde soos: "new type of student", "wit of wittes", "blank en nie-blank", "swart of swartes" word gebruik. Deelnemers

stel die onderskeid as nie-rassisties van aard. Hulle meld ook dat verskillende rasse op verskillende maniere gehanteer moet word.

Die dominante persepsies by die bestuurders is dat hulle deur nie-blanke studente as oorblyfsels van apartheid beskou word, dat nie-blanke studente meer druk toepas as blanke studente ten opsigte van organisasietransformasie en dat nie-blanke studente (in vergelyking met blankes) meer beïnvloed word deur studente-leiers. Die personeel se siening is egter dat studente wat tans die instelling betree en oorwegend nie-blank is, veroorsaak dat hulle anders optree as wat hulle teenoor blanke studente optree. 'n Personeelid het opgemerk: "Ek erken dat daar 'n sekere manier is waarop jy dié mense moet hanteer en dit verskil van hoe jy wit studente hanteer".

Die volgende afleidings, met betrekking tot die rol wat 'n veranderende kliëntebasis in organisasietransformasie speel, kan gemaak word:

- Die bestuur van die instelling word op 'n meer pro-aktiewe wyse gedoen (vgl. Coetzee, 1999) as in die verlede. Dit is teweeg gebring as gevolg van studente se verwagtinge wat aan die bestuur gestel word en dienoreenkomstige veranderinge in die personeel se verwagtinge van die bestuur, met betrekking tot hul optrede teenoor studente.
- Die personeel beskou studenteverwagtinge in 'n meer negatiewe lig as die bestuurders en meen dat studente druk op laasgenoemde plaas om aan hul verwagtinge te voldoen. Die personeel meen dat kliënte, wat persoonlike verwagtinge en behoeftes betref, 'n beter bedingingsposisie as hulle het. Dit blyk dat die bestuur van die instelling fokus op studente se verwagtinge en behoeftes, (vgl. Dlamini, 1995), maar dat daar 'n mate van teenkating vanaf die personeel se kant is teen so 'n strategie.
- Indien die studentepopulasie van die tersiële instelling beskou word, is dit duidelik dat die meerderheid uit 'n agtergestelde sosiale agtergrond kom en dat hulle tans 'n groter rol begin speel. Laasgenoemde is op bestuur- sowel as akademiese vlak 'n dryfkrag vir organisasietransformasie (Gxwala, 1995). Studente se sosiale agtergrond beïnvloed die bestuur en personeel se persepsies en rig tot 'n sekere mate hul gedrag teenoor studente wat uit 'n agtergestelde agtergrond kom.

- Die personeel dink dat studente se sosiale agtergrond 'n struikelblok in hul akademiese prestasie is. Hulle meen dat laasgenoemde faktor studente se vermoë om gepaste werk na hul formele opleiding te verkry, beïnvloed.
- Die bestuur en personeel van die tersiêre instelling is van mening dat organisasietransformasie veroorsaak het dat die samestelling van die studentepopulasie verander het van oorwegend blank na oorwegend nie-blank (vgl. Swart & Van Vuuren, 1998). Alhoewel die bestuurders en personeel oortuig is dat hulle nie rassisties is nie, glo hulle wel dat blanke en nie-blanke studente verskillend hanteer moet word. Swart en Van Vuuren (1998) verwys hierna as herstrukturering van verwysingsraamwerke. Breu en Benwell, (1999) dui aan dat dominante interpretasieskemas, dit wil sê vooropgestelde idees waarteen die werklikheid geëvalueer word, ook nie ongeaffekteerd bly nie.

4.1.2 Die bestuur en leierskap voldoen nie aan die verwagtinge van die personeel nie (Rangorde 2)

Hierdie tema is deur 14 deelnemers genoem en handel oor die wyse waarop die bestuur en leierskap, met betrekking tot die transformasieproses, uitgevoer word. Personeellede wat hierna verwys het, is ontevrede met die wyse waarop die transformasieproses bestuur word. Dit blyk uit die volgende verwoordings: “Ek voel dat daar iets met die bestuur van hierdie kampus verkeerd is”; “...bestuur laat God’s water oor God’s akker loop”, “Hulle praat te veel en doen te min” en “Dis asof daar nie meer die kontrole is soos ons dit in die ou dae geken het nie”.

Dit blyk dat die bestuur se aanpasbaarheid by veranderende omstandighede ook nie aanvaarbaar is nie. Deelnemers het dit soos volg verwoord: “...op ‘n manier moet daar ‘n streep getrek word...”, “Bestuur is geneig om in te gee”, “Dit is inkonsekwente optrede...” en “Ek voel net mens moet saamstaan, ‘n besluit neem en jy moet staan by daardie besluit”. Dit wil tog voorkom asof die bestuur aanvoel dat die personeel hulle blameer. Een bestuurder stel dit soos volg: “I think they (die personeel) feel that, you know, I am not holding the reigns tight enough”.

Manamela (1997) noem tereg dat die belangrikste punte op bestuurders se agendas tydens organisasietransformasie behoort te wees om harmonie tussen rolspelers te bewerkstellig, die missie, visie en strukture in lyn te bring met die kragte van transformasie en die vermoë om hul leierskapstyl aan te pas by die veranderende behoeftes van inrigtings. Kreatiwiteit,

aanpasbaarheid, sensitiwiteit en intuïsie binne 'n raamwerk van situasionele leierskap, word ook deur Van Der Merwe (1998) genoem as vereistes wat aan bestuur gestel word.

Die personeel het 'n pessimistiese beleving van die bestuur en leierskap in die instelling. Hierdie pessimisme blyk uit die volgende woorde: “Dit laat my onseker voel”, “Dit maak jou ongelukkig en laat jou nie baie lojaal teenoor jou werk voel nie” en “As ek van bestuur praat laat dit my duidelik voel dat daar meer beheer en kontrole moet wees”. Een deelnemer het die bestuur en leierskap in die instelling egter as positief ervaar en verwoord dit soos volg: “Ons het nie net een persoon wat bo sit en besluite neem en alles afdwing op ander mense nie en dit laat my goed voel”.

Die volgende afleidings rakende die personeel se verwagtinge, met betrekking tot die bestuur en leierskap, kan gemaak word:

- Die onsekerheid (vgl. Brill & Worth, 1997; Gordon, 1991; Gouillart & Kelly, 1995) wat met organisasietransformasie gepaardgaan, veroorsaak dat die personeel krities na die bestuur en hul optrede kyk. Daar blyk 'n verwagting by die personeel te wees vir meer beheer en kontrole deur die bestuur, wat onsekerheid by hulle sal verminder. Psigodinamies beskou, is afhanklikheid van outoriteit die onderliggende tema by onsekerheid. Daar kan dus verwag word dat organisasietransformasie gepaard sal gaan met outoriteitskrisisse, wat waarskynlik opgelos sal word namate die personeel meer eienaarskap vir hul rol ten opsigte van organisasietransformasie sal ervaar.
- Aanpasbaarheid tydens organisasietransformasie (vgl. Manamela, 1997), wat *per se* 'n positiewe handeling aan die bestuur se kant is, word deur die personeel geïnterpreteer as inkonsekwentheid, wat die onsekerheid van die bestuur en personeel kan verhoog.
- Die implementering van organisasietransformasie is 'n aspek wat waarop bestuurders moet fokus, aangesien dit onsekere uitkomst het en vereis dat hulle die beste en relevantste metodes moet kies om te beweeg vanaf die huidige na die verlangde staat (Brill & Worth, 1997; Gordon, 1991; Gouillart & Kelly, 1995).
- Die personeel het sekere eksplisiete en implisiete verwagtinge van die bestuur tydens organisasietransformasie en hul ontevredenheid spruit moontlik uit die persepsie dat die sielkundige kontrak nie nagekom word nie (vgl. Stanz, Slabbert & Schepers, 1999).

- Die personeel skryf hul eie gedrag toe aan bestuurstyl, wat dui op 'n eksterne lokus van beheer, waar invloedryke persone vir die versterking van gedrag verantwoordelik is (Le Roux, Schmidt, & Schepers, 1997). Dit wil voorkom asof heelwat blaam vir dinge wat skeefloop voor die deur van die bestuur gelê word. Hierdie tendens kan moontlik aandui dat sommige individue onopgeloste outoriteitskwessies het en die blaam op outoriteit plaas wanneer hulle onder druk, wat tipies met organisasietransformasie gepaard gaan, gekonfronteer word.
- Daar blyk 'n gebrek te wees aan coping met organisasietransformasie. Sekere individue se kognitiewe beoordelings van organisasietransformasie en hul strategieë om dit te verwerk, is bloot om die bestuur te blameer en heel moontlik verstaan hulle nie die eise wat organisasietransformasie aan die instelling, of die personeel en bestuurders stel nie (vgl. Fouché 1999).

4.1.3 Regstellende aksie word gesien as organisasietransformasie (Rangorde 4.5)

Hierdie tema is deur 13 deelnemers geopper en handel oor wetgewing (vgl. 2.3.4) en die invloed wat die personeel en bestuurders glo dit op hulle mag hê.

Die bestuurders en die personeellede het hierdie tema aangeraak en sê: “Transformasie is vir my aan die een kant 'n bedreigende aspek, want jy hoor daar moet sekere ouens in sekere poste inkom...”; “Ek dink daar is nou druk op ons om ons siening te verander oor wie saam met ons gaan werk...” en “Ek het nie 'n probleem met transformasie, as ons praat van regstellende aksie nie”. Al die bestuurders wat dit genoem het en ses van die personeellede wat daarna verwys het, het aangedui dat hulle nie 'n “probleem” met regstellende aksie het nie en insien dat dit geïmplementeer moet word. Deelnemers het egter genoem dat regstellende aksie 'n invloed op hul werksekuriteit het.

Regstellende aksie ontlok ook gevoelens van onsekerheid by die deelnemers. Die volgende verwoordings bevestig hierdie afleiding: “...ek voel nie ek gaan my werk verloor nie – nóg nie”, “Dit is 'n bedreiging vir my as persoon, daar is nie bevordering op hierdie pad nie.”, “Ek wonder of hulle jou nie oor 'n jaar of twee gaan vervang nie.”, “Dit hou verband met geld, toekoms, ‘Job security’, en verswelging.” en “Die manlike spesie in Suid-Afrika is uitgelewer en dit vat aan jou.”

Die grootste vraagstuk vir die deelnemers, met betrekking tot regstellende aksie, blyk die

implementering daarvan te wees. In hierdie verband noem deelnemers dat die regverdigheidsbeginsel konsekwent toegepas moet word in aanstellings. Hulle noem ook dat individue wat volgens hierdie beleid aangestel word die werk moet kan doen, of soos een deelnemer gesê het "...kan cope" en indien nie, indiensopleiding moet ontvang. Die deelnemers sê: "...as dit nie regverdig toegepas word nie maak dit my kwaad.", "Dit 'reverse' net die stelsel" en "Ek het nie beheer oor regstellende aksie nie en het ook nie 'n gelyke kans nie, al is ek nog steeds 'capable' genoeg."

Twee van die personeellede het verwys na wetgewing betreffende regstellende aksie en noem dat dit in die toekoms baie meer druk op werkgewers sal plaas om regstellende aksie te implementeer. Die deelnemers het aangedui dat hul kwalifikasies hul in 'n sekere mate vrywaar van die effek van regstellende aksie. Laastens het een van die personeellede genoem dat regstellende aksie wat nie reg geïmplementeer word nie "standaarde kan beduiwel".

Die volgende afleidings word gemaak rakende regstellende aksie:

- Organisasietransformasie word deur sommige bestuurders en personeel as regstellende aksie gesien. Die algemene siening van die deelnemers is dat regstellende aksie die rede vir organisasietransformasie is. Hierdie is egter 'n beperkende siening van organisasietransformasie.
- Die bestuur en personeel dui aan dat hulle nie 'n probleem het met regstellende aksie nie en dat hulle kan verstaan dat dit nodig is om persone wat deur onregverdig diskriminasie in die verlede benadeel is, in staat te stel om regverdig met ander mee te ding (Seroka, 1999).
- Die deelnemers het aangedui dat regstellende aksie hul werksekeriteit beïnvloed en dat dit onsekerheid skep met betrekking tot die toekoms en bevorderingsgeleenthede. Die onsekerheid wat hier geopenbaar word, stem ooreen met Van Rensburg (1997) se siening dat individue wat deur organisasietransformasie gaan, intense gevoelens van kwesbaarheid en onsekerheid ervaar.
- Die personeel en bestuurders voel dat die implementering van regstellende aksie regverdig moet geskied, dat bekwame personeel aangestel moet word en dat indiensopleiding verskaf moet word aan persone wat nie op standaard presteer nie. Dit onderstreep in 'n groot mate wat Manamela (1997) sê in verband met die opstel van 'n

regstellende aksie-strategie met betrekking tot werwing, ontwikkeling, geleentheid en bevordering. 'n Strategie van hierdie aard sal verseker dat aanstellings en bevordering op 'n regverdige wyse geskied en geleentheid vir alle werknemers bestaan.

- Die personeel bevestig dat wetgewing en regulering deur die regering (kyk 2.3.1) organisasietransformasie beïnvloed en as 'n snellermeganisme dien.

4.1.4 Personeel word op verskillende vlakke deur transformasieverwante stressors geaffekteer (Rangorde 4.5)

Hierdie tema is ook deur 13 deelnemers genoem en dui op die siening van beide die bestuur en personeel dat hulle op kognitiewe, affektiewe, en konatiewe vlak deur organisasietransformasie beïnvloed word.

Uit die ontleding van die tema, wat deur die personeel en bestuurders genoem is, blyk dit dat daar sekere stressors is wat hulle beïnvloed. Die belangrikste stressors, luidens die bestuur in hierdie verband, is studente se optrede en gedrag. Die personeel ervaar dit ook so en voeg by dat bestuursoptrede en nie-nakoming van gevestigde reëls en regulasies ook in hierdie opsig 'n stressor is.

Bestuurders rapporteer dat hulle tans anders dink oor studente as in die verlede. Die volgende bewoordings bevestig hierdie tema: “Ek het 'n paradigma-verskuiwing ondergaan in die wyse waarop ek dink...” (vgl. Ook Breu & Benwell, 1999; Swart & Van Vuuren, 1998) en “Ek dink in 'n mate het ek in myself reeds begin verander.” Wat gedrag betref, tree hulle ook anders op, soos blyk uit die volgende woorde: “Ek sou dalk in die verlede anders opgetree het as nou, ek sou dalk aggressief en kwaad geword het ... terwyl ek nou meer tegemoetkomend en akkommoderend sal wees”. “Die manier waarop ek met studente werk, is anders ...”. Die gevoelens wat hulle beleef word beskryf as: “Baie positief”, “Gefrustreerd, omdat dit tydrowend en geldrowend is en omdat transformasie baie stadig gaan en ... half ‘excited’ aan die ander kant – dis lekker om deel te wees van dinge wat verander en dis 'n uitdaging vir my” en “Ek moet saam met dit verander – dis half reg of weg ...”.

Die personeel dui aan dat hulle sienings en gedrag beïnvloed word deur hul persepsies van studente. Dit blyk uit die volgende woorde: “Mens moet baie keer kalm wees en eers dink voordat jy praat, maar dit gebeur nie altyd nie” en “'n Mens is baie meer versigtig in wat jy sê

en wat jy uitlaat". Sommige personeellede het gemeld dat hulle gedrag verander en dat hulle soms "vreemd" optree. Hulle dui aan dat die bestuur se optrede hul gedrag beïnvloed en veroorsaak dat hulle "aggressief" optree, "...soms oë toeknyp, wegkyk en net aangaan" en "...stilstuip" kry. Studenteoptrede en -gedrag laat sommige van die deelnemers "gefrustreerd", "magteloos", "onseker" en "sensuueagtig" voel. Gevoelens van "gedemotiveerdheid", "moegheid en traagheid in die werk" en "aggressie" word aan bestuursoptrede toegeskryf. Een van die deelnemers dui aan dat organisasietransformasie positief ervaar word en noem "Ek probeer werklik om te beweeg 'in the spirit of the times'".

Twee deelnemers is van mening dat hulle die "stres" wat hul beleef "uithaal" op hul familie.

Die volgende afleidings word gemaak met betrekking tot die wyse waarop personeel deur transformasieverwante stressors geaffekteer word:

- Hierdie tema koppel sterk aan die feit dat die instelling se kliëntebasis verander het (vgl. Tema 2), wat stres meebring. In hierdie verband is dit veral die optrede van studente en die bestuur wat as stressors gemeld word. Hierdie stressors affekteer beide groepe op kognitiewe, konatiewe en affektiewe vlak.
- Dit blyk dat daar in die bestuursgeledere 'n verandering in denke en optrede is in vergelyking met die verlede, wat toegeskryf kan word aan kennis en insig rondom die spesifieke probleme van studente.
- Die personeel dui aan dat hul interaksie met studente in klasse beïnvloed word en dat "politieke sensitiwiteit" aan die dag gelê moet word. Bestuursoptrede met betrekking tot toepassing van reëls en regulasies, veroorsaak emosies by personeel en het 'n daadwerklike invloed op hul werksprestasie en motivering.
- Die bestuurders se belewing van organisasietransformasie het raakpunte met die kognitiewe, konatiewe en affektiewe profiel van copers soos voorgestel deur Fouché en Rothmann (op die pers) deurdat hul kognitiewe herdefiniëring gebruik, hul eie coping-vermoëns positief beoordeel, aanvaarding toon van emosies en werklikhede hanteer deur rasonale doelbewuste optrede.
- Met die uitsondering van een personeellid wat hierdie tema gemeld het, stem verskeie deelnemers se kognitiewe en konatiewe profiel ooreen met die van nie-copers soos

voorgestel deur Fouchè en Rothmann (op die pers) deurdag hulle hulself sien as magteloos, glo dat probleme slegs opgelos kan word deur dit wat verlore is te herskep en in konflik met meerderes is.

4.1.5 Organisasietransformasie het implikasies vir die intrapersoonlike funksionering van werknemers (Rangorde 4.5)

Hierdie tema is deur 13 deelnemers gemeld en dui 'n algemene ingesteldheid aan om by veranderinge of transformasie aan te pas en insig te toon vir die wyse waarop individue en groepe verandering in individuele faktore beleef (kyk 2.4.5).

Twee van die bestuurders het aangedui dat organisasietransformasie impliseer: "...dat jy jou geaardheid aanpas en dit is een van die moeilikste goed om te doen" en "Jy verander of transformeer jouself in 'n ander denkrigting". Die ander deelnemers het 'n meer algemene benadering gehad en aangedui dat "...transformasie gaan gebeur en daarom maak dit my persoonlik nie negatief nie, ek is besig, ek gaan en wil verander". Laasgenoemde het ook aangedui dat indien 'n persoon nie verander nie, dit negatiewe gevolge kan hê en sê: "Jy gaan so eenkant wees, in 'n kokon ...". Daar is eenstemmigheid onder die bestuurders dat hierdie tema genoem het, dat die veranderinge wat hul ondergaan verband hou met die "nuwe tipe student" waarmee hulle in aanraking kom. Twee van hulle verwys ook na hierdie veranderinge en sê: "Dit is 'n beweeg van 'n gemaksones na 'n ongemaksones" en "...jy is of in of uit".

Die personeel het aangedui dat organisasietransformasie 'n uitwerking op hul intrapersoonlike funksionering het. Hulle verwoord dit soos volg: "Almal van ons is self in 'n oorgangsperiode en baie van ons dink ons vind dit makliker as ander ..." en "Verandering moet gebeur vir ons om by te bly ...". Een deelnemer het verwys na persoonlike verandering as fases waardeur 'n persoon beweeg en noem hierdie fases "aanvanklike aggressie", "depressie", "angs" en "die rasionele fase", die deelnemer dui ook aan dat verandering op 'n "persoonlike" en "groepevlak" beleef word. Een personeellid verwys na sy persoonlike verandering en noem dat hy besef dat studente "regte" het en hulle nie "te na gekom" moet word nie en as jy nie kan "aanpas in die nuwe Suid-Afrika nie moet jy jou goed maar vat en loop ...". Een van die personeellede rapporteer dat "selfrespek en lojaliteit" teenoor die self en die instelling help om die organisasietransformasie te hanteer.

Die volgende afleidings word gemaak met betrekking tot die uitwerking van

organisasietransformasie op die intrapersoonlike funksionering van werknemers:

- Die bestuurders is van mening dat organisasietransformasie 'n verandering in geaardheid en denke veronderstel, dat dit moeilik is en dat daar negatiewe gevolge kan wees indien 'n persoon nie op persoonlike vlak verander nie. Hierdie tema het moontlik raakpunte met die aanpassing wat ten opsigte van 'n individu se waardes moet plaasvind, om by 'n nuwe organisasiekultuur te pas.
- Uit die personeel se oogpunt blyk dit dat sekere individue dit makliker vind om te verander (vgl. Van Der Merwe, 1995; Vollmann, 1996) wat verwys na innoveerders, die vroeë volgelinge, die laat aanvaarders en individue wat weier om te verander.
- Daar blyk ook sprake te wees dat individue deur fases beweeg tydens organisasietransformasie (vgl. Holthauzen, 1998; Kübler-Ross, 1969). Hierdie fases is ontkenning, weerstand, begrip, beweging/aksie, samewerking en institusionalisering.
- Organisasietransformasie impliseer vir ten minste een personeellid 'n verandering op individuele- en groepsvlak (vgl. Breu & Benwell, 1999; Swart & Van Vuuren, 1998).
- Kognitiewe herdefiniëring word deur die personeel aangewend om veranderingsverwante stressors op intrapersoonlike vlak te hanteer (Fouché & Rothmann, op die pers).

4.1.6 Persoonlike oortuigings en waardestelsels skep die agtergrond waarteen die self en andere tydens organisasietransformasie geëvalueer word (Rangorde 4.5)

Hierdie tema, wat by die vorige een aansluit, het by 13 deelnemers na vore gekom. Die tema impliseer dat wat individue glo van andere en die wêreld in die algemeen, sowel as dit wat hulle verkies, die agtergrond skep waarteen organisasietransformasie geëvalueer word (Ivancevich & Matteson, 1996).

Al die bestuurders het na hierdie tema verwys soos blyk uit hulle verwysing na "... eie en andere se opvoeding ...", "...persoonlike agtergrond ..." en "... historiese gebeure ...". Hulle glo dat hierdie aspekte 'n rol speel in hul optrede en evaluering van ander belanghebbendes in die proses van organisasietransformasie. Drie van die deelnemers rapporteer dat hulle wil verander en oop is vir transformasie, maar dat dit moeilik is aangesien dit 'n verandering in "... set ways ...", "... wysiging van jou denke ..." en "... frame of mind ..." impliseer. Wat optrede teenoor studente betref, blyk dit dat persoonlike

oortuigings 'n rol speel en dat hulle as bestuurders as gevolg van eie agtergrond en ondervinding, soms nie luister na en redelik is teenoor studente nie.

Die personeel het aangedui dat studente anders optree as wat hulself opgetree het as studente en dat dit gekoppel kan word aan studente se persoonlike agtergrond. Eie gedrag met betrekking tot hul werk en teenoor andere word aan agtergrond, opvoeding en persoonlike omstandighede gekoppel. Twee van die deelnemers het aangedui dat hul nie onderskei tussen mense nie en sê "... alle mense is gelyk ...".

Die volgende afleidings word gemaak rakende die rol van persoonlike oortuigings en waardes tydens organisasietransformasie:

- Beide die bestuurders en personeel meen dat hulle persoonlike agtergrond, omstandighede en opvoeding 'n invloed het op hul belewing van organisasietransformasie en meer spesifiek op hoe hulle optree en hulself en ander evalueer.
- By die bestuurslede het dit na vore gekom dat organisasietransformasie 'n moeilike proses op persoonlike vlak, is aangesien dit 'n verandering in denke en ingesteldheid impliseer (vgl Swart & Van Vuuren, 1998).
- Die personeel het aangedui dat studente se optrede en gedrag verband hou met hulle persoonlike agtergrond.

4.1.7 Organisasietransformasie veroorsaak dat die organisasiekultuur verander (Rangorde 7)

Kultuurveranderinge en individue se interpretasie daarvan, behels hoe gedrag en optrede in die organisasie waargeneem word en hoe organisasielede sin maak uit wat waargeneem word deur kommunikasie, verduideliking en rasionalisering. Ook hoe eie idees en aannames gedrag beïnvloed (Gordon, 1991; Sathe, 1985).

Die bestuurders wat hierdie tema opgehaal het, erken dat daar in die instelling reëls en regulasies en maniere van optrede is wat hulle behoort te volg. Daar word gepraat van "strict rules and regulations" en "traditional ways of doing things". Hulle noem egter dat druk deur studenteleiers en organisasies veroorsaak dat reëls en regulasies somtyds "gebuig" word as gevolg van die nuwe tipe student wat tans by die instelling studeer.

Die personeel fokus almal op die sogenaamde onvermoë van die bestuur om reëls en regulasies konsekwent toe te pas en nie toe te gee vir druk wat deur studenteiers en – organisasies op hul geplaas word nie. Hierdie deelnemers het hul gewaarwording soos volg verwoord: “Dit voel of hulle (die studente) die plek oorgeneem het ...”, “Daar is reëls en regulasies, hulle (die studente) kan nie maak en breek soos hulle wil nie ...”, “Reëls en regulasies moet regverdig toegepas word ...” en “Dit voel vir my die bestuur is bang vir die studente, want hoekom net toegee ...”. Die personeel dui aan dat hierdie tipe kultuur hul magteloos en woedend laat voel en dat die bestuur “aksie moet neem”.

Die volgende afleidings word gemaak na aanleiding van die organisasiekultuur wat verander as gevolg van organisasietransformasie:

- Die kultuur van die instelling gaan tans deur ‘n verandering en dit kan toegeskryf word aan eerstens eksterne veranderinge in die Suid-Afrikaanse onderwys en tweedens nuwe kliënte wat verskil van bestaande organisasielede, op grond van etniese en kulturele agtergronde of sienings (vgl. Greenberg & Baron, 1993).
- Daar is verskille tussen die personeel en studente se waardesisteme en dit kan ‘n bepalende uitwerking hê op die sukses van organisasietransformasie en werknemers se aanpassing daarby (vgl. Gourley, 1995).
- Die bestuurders neem waar dat hulle gedrag, met betrekking tot die toepassing van reëls en regulasies, beïnvloed word deur studenteiers en –organisasies wat organisasietransformasie eis.
- Die personeel glo dat die bestuur nie streng genoeg optree om reëls en regulasies toe te pas nie en dat dit hulle gevoelens en gedrag beïnvloed. Magteloosheid by die personeel dui op hul skynbare onvermoë om beheer oor transformasie te verkry en daarom ervaar hulle aggressie teenoor die bestuur.
- Die personeel neem ook, in terme van organisasiekultuur, waar wat gebeur. Hierdie waarnemings is veral ten opsigte van die gedrag van die bestuurders en studente. Hul maak sin daaruit deur kommunikasie en verduideliking en vorm idees en aannames wat hul gedrag beïnvloed (vgl. Gordon, 1991; Sathe, 1985).

4.1.8 Betrokkenheid van die personeel verhoog eienaarskap tydens organisasietransformasie (Rangorde 9)

Hierdie tema is deur agt deelnemers genoem, twee bestuurders en ses personeellede. Hierdie tema het te make met deursigtigheid, openheid en betrokkenheid van besluitneming tydens organisasietransformasie (Van der Merwe, 1998).

Die bestuurders het aangedui dat hulle insien dat deelnemende bestuur nodig is tydens organisasietransformasie. Deelnemende bestuur gaan vir hulle oor “deursigtigheid”, “demokrasie” en “...om mense te betrek en hul insette te vra”. Hulle is onseker of dit werklik in die praktyk gebeur en sê: “Dit voel soms of ons personeel nie regtig ‘n sê het nie ...” en “... dit is besig om te gebeur”.

Die personeellede meen dat hulle nooit geleentheid kry om insette te lewer nie. Dit word bevestig deur die volgende woorde: “Ons kry nie kans om ons idees te gee voor ‘n besluit geneem word wat ons raak nie ...”, “Personeel word nie geken of in ag geneem in besluite nie ...” en “Ons kry nie almal die kans om besluite te neem nie...”. Hulle dink ook dat organisasietransformasie hand-aan-hand gaan met deelnemende bestuur. Dit blyk uit die volgende woorde: “Hoe meer insette ‘n mens kry, hoe meer kan mens sien wat regtig fout is ...”, “Ek sou wou sien dat transformasie gaan oor deelnemende bestuur ...” en “Ons het in daardie sin (verwys na bestuur) nog nie getransformeer nie ...”.

Die volgende afleidings kan gemaak word met betrekking tot die betrokkenheid van die personeel tydens organisasietransformasie:

- Die bestuurders bevestig dat deursigtigheid, openheid en betrokkenheid van die personeel, elemente is van deelnemende bestuur tydens organisasietransformasie (vgl. Van der Merwe, 1998), maar dui aan dat hulle onseker is of dit in die praktyk altyd so gebeur. Die dinamika onderliggend hieraan mag wees dat bestuurders self nie weet hoe om deelname te bewerkstellig nie, of dat hulle nie die tyd het om altyd almal te betrek nie.
- Volgens die personeel gaan organisasietransformasie en deelnemende bestuur hand-aan-hand met mekaar, maar kry hulle tans nie die geleentheid om insette tydens besluitneming te lewer nie (vgl. Khosa, 1996). Hierdie toedrag van sake dra daartoe by dat die personeel voel dat hulle nie beheer het oor organisasietransformasie nie.

4.1.9 Die onstuimigheid wat met organisasietransformasie geassosieer word stem personeel negatief (Rangorde 9)

Van die totale deelnemers het agt, waarvan twee bestuurders en ses personeellede, na hierdie tema verwys. Dit gaan hier oor veral die prosesse wat tydens organisasietransformasie gebruik word. Dit sluit in bewusmaking, waar die proses van organisasietransformasie sigbaar gemaak word om verandering teweeg te bring (vgl. Swart & Van Vuuren, 1998).

Die bestuurders verwys na die onstuimigheid wat met organisasietransformasie gepaard gaan en na vore tree as optrede van studente en dui aan dat dit opbou oor tyd en sê: “I saw it brewing up ...” en “Oh, I thought trouble is coming here ...”. Hulle glo ook dat organisasietransformasie nie tot op die huidige vlak sou gevorder het as daar nie ‘n “rewolusie” en “...showing their dissatisfaction in a strong manner” was nie. Die invloed wat studente-optrede op die instelling het, word as destruktief ervaar: “... it sent a shockwave through management ...” en “... dit ontwig alles ...”

Deelnemers meld dat hulle die onstuimigheid as ‘n bedreiging ervaar het: “It was a very upsetting thing ...” en “Jy is nie veilig by jou werk nie en onseker oor wat volgende gaan gebeur ...”. Een van die bestuurders het genoem dat optrede deur studente hom aggressief maak. Dit wil voorkom asof die bestuurders in ‘n mate konflik met studente-leiers en – organisasies vermy: “Ek probeer om my kant skoon te hou” en “Ek voel om swak verhoudinge te hê sal tog nie die transformasieproses help nie”.

Die personeel verwys na studenteoptrede as “toi-toi’s en goed ...”; “massa-aksie of erger probleme ...”, “dansery ...” en “onaangenaamheid ...”. Al ses deelnemers beleef studenteoptrede as ‘n bedreiging vir hulle persoonlike veiligheid en sê: “Mense is bang vir massa-aksie ...”, “Ek voel bedreig ...”, “As hulle ‘n dansery op ons kampus aan die gang het, dan is ek onmiddellik bang ...”, “Dit ontvaard in ‘n bangmaak storie ...”, “Dit laat jou baie onveilig voel ...” en “... ‘n ou se hele lewe voel bedreig ...”. Twee personeellede rapporteer dat dit hul woedend maak. Drie personeellede verwys na die bestuur se hantering van studente-optrede en sê: “As hulle probleme het dan word daar gespring om dit reg te stel met die vrees dat hul dalk kan toi-toi of so, maar wat personeel betref, moet hulle maar ongelukkig bly ...”.

Die volgende afleidings word gemaak met betrekking tot die onstuimigheid wat met organisasietransformasie gepaard gaan:

- Massa-aksie en studenteoptrede is 'n realiteit in die moderne Suid-Afrikaanse tersiêre onderwyssektor, dit is niks nuuts in die wêreld nie. Westerse universiteite het in die sestiger- en sewentigerjare dieselfde ondervinding gehad. By genoemde instelling blyk veral 'n aanvanklike gebrek aan fokus op studentebehoeftes, stadige veranderinge en 'n behoefte van studente aan deelname aan bestuur en beheer van die instelling, die redes te wees waarom daar onstuimigheid in die vorm van studente-optredes was (vgl. Dlamini, 1995).
- Die bestuur sien in dat studente-optrede wel organisasietransformasie teweegbring, maar dat dit tot die nadeel van die instelling is en 'n bedreiging vir persoonlike veiligheid inhou, aangesien dit ontaard in konflik, klasboikotte, gyselaarneming, in-sit aksies en vernietiging van eiendom (vgl. Legotlo, 1998).
- Die personeel beleef studente-optrede as 'n bedreiging vir hulle persoonlike veiligheid. Hierdie onstuimigheid laat die personeel voel dat hulle nie beheer het oor hulle eie werksomstandighede nie en dat die bestuur moet help deur kontrole en beheer van die situasie te neem.

4.1.10 Veranderinge in wetgewing en regulering veroorsaak organisasietransformasie (Rangorde 9)

Agt van die deelnemers het na hierdie tema verwys. Veranderinge in die Wet op Hoër Onderwys (Wet 101 van 1997) bepaal dat transformasie- of institusionele forums binne instellings gestig moet word. Hierdie forums behoort in 'n adviserende hoedanigheid op te tree teenoor die raad van 'n tersiêre instelling (kyk 2.4.1).

Al die bestuurders wat hierdie tema opgehaal het, sê dat dit 'n positiewe stap van topbestuur was om die forum op die been te bring. Die forum bewerkstellig transformasie. Dit het aanvanklik baie tyd en energie in beslag geneem, maar die deelnemers aan die forum het mekaar stelselmatig begin vind.

Een bestuurder het aangedui dat hy self al by so 'n vergadering was en noem die volgende in hierdie verband: "Bywoning van die vergadering het 'n paradigmaverskuiwing by my veroorsaak. Dit was skokkend om die houding te sien waarmee die studente daar instap. Een student het vir die Vise-rector gesê: 'You don't know anything about meeting procedure'. Die Vise-rector het hom natuurlik 'aangevat' maar dit was vir my vreemd dat 'n student so

optree”.

Personeellede het aangedui dat hulle bewus is van die breë transformasieforum, dat kwessies en probleme daar aangespreek word en dat oplossings gevind word. Die personeel het soos volg gereageer:

- “Die breë transformasieforum slaag nie en dit is asof dit ‘n stadige dood sal sterf, want op hierdie stadium het die studente die laaste keer uitgeloop - dis tog nie wat ons wil bereik nie.”
- “Die vlak waarop hulle kommunikeer is miskien so dat die student nie regtig verstaan of wil verstaan nie, of meer resultate wil sien wat vinniger gebeur”.
- “Hierdie transformasieproses is ‘n deurlopende proses, maar op die een of ander stadium moet jou begindoelwitte tog bereik word en dis asof die begindoelwitte verander net wanneer dit dalk bereik kan word”.

Die volgende afleidings word gemaak met betrekking tot veranderinge in wetgewing en regulering wat organisasietransformasie veroorsaak:

- Die bestuurders se persepsie van institusionele forums is positief en hulle voel dat dit ‘n moeilike proses was om te vorder tot waar die tersiêre instelling hom nou bevind.
- Blootstelling aan die werking van forums verskaf nie net kennis en insig aan bestuurders en personeel met betrekking tot die transformasieproses nie, maar beïnvloed ook hulle houdings en persepsies ten opsigte van organisasietransformasie.
- Dit wil voorkom asof daar steeds probleme tussen die rolspelers bestaan om uit te styg bo die ou vyandige aard van kampusbestuur (vgl. RHO Verslag, 1998/99).
- Kommunikasie tussen verskillende die rolspelers blyk ‘n probleem te wees, veral met betrekking tot die vlak waarop dit plaasvind.

4.1.11 Organisasie-effektiwiteit word beïnvloed deur organisasietransformasie (Rangorde 11)

Slegs een bestuurder en drie van die personeellede het hierdie tema gemeld. Die tema handel oor die diens wat aan studente en ander kliënte van die instelling gelewer word.

Volgens die bestuurder het effektiwiteit, met betrekking tot die diens aan studente, verbeter sedert organisasietransformasie begin het. Studente moes volgens die bestuurder voorheen tevrede wees met swak diens op beide administratiewe en akademiese gebied. Daar word verwys na studente wat gekonfronteer is met die “chicken or the egg situation ...” en “... big walls were put up in front of them ...”. Dit verwys na byvoorbeeld ‘n student wat wou registreer, maar eers “... dit of dat in die hande moes kry ...” en “... unhelpfulness” aan die kant van die personeel. Ook op akademiese gebied, het dosente nie altyd die bona fide verskonings, bv. ‘n mediese sertifikaat, aanvaar vir die nie-bywoning van ‘n toets nie.

Die personeel dui aan dat kliëntediens ‘n integrale deel van organisasietransformasie is en volgens hulle begin dit op die laagste vlakke van die instelling (kontak met studente). Hulle verwys na ander afdelings waar hulle nie dink goeie diens aan studente gelewer word nie en stel dat verandering in persone se ingesteldheid teenoor hul werk nodig is.

Die volgende afleidings kan gemaak word met betrekking tot organisasie-effektiwiteit en die invloed wat organisasietransformasie daarop het:

- Die bestuur is van mening dat organisasietransformasie veroorsaak het dat beter diens gelewer word.
- Die personeel beskou kliëntediens as ‘n integrale deel van organisasietransformasie en dui aan dat verandering op ‘n persoonlike vlak met betrekking tot mense se ingesteldheid teenoor hul werk nodig is om kliëntediens te verbeter.

4.1.12 Organisasietransformasie verhoog die behoefte aan terugvoer en kommunikasie (Rangorde 12)

Die laaste tema wat handel oor terugvoer en kommunikasie, met betrekking tot die transformasieproses, is slegs deur drie personeellede genoem. Al drie die personeellede meen dat hulle nie terugvoer en kommunikasie rondom organisasietransformasie kry nie. Die volgende verwoordings bevestig hierdie tema: “Daar is nie praatjies oor transformasie nie ...”, “Ek is bewus dat ons ‘n verteenwoordiger op die forum het, maar ek het nog nooit terugvoer gekry nie ...” en “Ons hoor nie wat gebeur nie ...”.

Verder blyk dit ook dat die kommunikasie wat wel bestaan, nie aan personeel se behoeftes voldoen nie: “Transformasie moet op ‘n meer ‘grass-roots level’ gedoen word, hulle moet in

die eerste plek terugvoer gee ...” en “Ons kry pamflette en goed wat baie akademies van aard is ...”.

Die volgende afleidings kan gemaak word met betrekking tot kommunikasie en terugvoer tydens organisasietransformasie:

- Die bestuur het nie verwys na terugvoer en kommunikasie as ‘n aktiwiteit wat aandag verg nie. Dit is moontlik dat hulle nie die belang daarvan besef nie. Quirke (1997, p. 76) stel die belangrikheid van kommunikasie egter soos volg: “It seems that now communication does not simply have a role in managing change, it has the role”.
- Die personeel meen dat terugvoer en kommunikasie ‘n belangrike faset van organisasietransformasie is.
- Die terugvoer wat die personeel wel kry met betrekking tot organisasietransformasie, voldoen nie aan hulle behoeftes nie.

4.2 BESPREEKING

In hierdie hoofstuk is ‘n aantal temas ontleed en stellings gemaak waaruit belangrike afleidings, met betrekking tot personeel se belewing van organisasietransformasie, gemaak kan word. Die volgende is die belangrikste:

- Die veranderinge in die kliëntebasis van die instelling, met betrekking tot die verwagtinge van kliënte, het veroorsaak dat organisasietransformasie plaasgevind het en die bestuur nou meer pro-aktief optree as wat in die verlede die geval was. Die aandag wat die bestuur tans aan verwagtinge van kliënte skenk, stem die personeel negatief. Dit blyk dat daar ‘n gevoel onder die personeel bestaan dat kliënte ‘n beter bedingingsposisie as hulle by die bestuur het. ‘n Verdere afleiding in hierdie verband is dat die personeel se tradisionele siening van die bestuur is dat hulle bestuur moet word en dat dit ‘n sekere mate van gebrek aan selfbestuur veronderstel.
- Die oorgrote meerderheid van kliënte wat afkomstig is uit ‘n agtergestelde agtergrond, beïnvloed die personeel en bestuurders se persepsies en rig tot ‘n sekere mate hul gedrag teenoor genoemde kliënte.
- Transformasie het teweeg gebring dat daar by sommige personeel en bestuurders

veranderinge plaasgevind het in hul verwysingsraamwerke en dominante interpretasieskemas.

- Organisasietransformasie is 'n proses wat met onsekerheid ten opsigte van die uiteindelijke uitkomst gepaard gaan. Die bestuurders in die tersiêre instelling probeer om nie rigied in hul besluitneming en optrede te wees tydens organisasietransformasie nie en hulle aanvaar dat sekere aspekte van die instelling moet verander. Hierdie ingesteldheid het tot gevolg dat die personeel die transformasieproses en gepaardgaande bestuur daarvan krities evalueer. Die personeel meen dat daar 'n diskrepans bestaan tussen hul verwagtinge en wat hulle van die bestuur se kant beleef. Die implikasie hiervan is dat indien werknemers 'n gevoel van onbillikheid beleef, al is dit net 'n persepsie, dit kan aanleiding gee tot verlaagde produktiwiteit.
- Die druk wat die personeel tydens organisasietransformasie beleef kan tot 'n groot mate terug getrek word na hul subjektiewe interpretasie van die werklikheid wat hul beleef en blyk veral gekoppel te wees aan verwagtinge wat nie bevredig word nie en hul eie kognitiewe beoordelings van die proses, sowel as hul eie strategië om dit te verwerk. In hierdie verband is dit moontlik dat die frustrasie wat die personeel beleef as gevolg van organisasietransformasie kan lei tot agressie en weens gebrek aan gepaste hanteringsmeganismes, kan dit lei tot innerlike konflik of konflik met kollegas en selfs familieleden.
- Organisasietransformasie is as proses nie net verantwoordelik vir veranderinge in die instelling se strukture, prosesse en prosedures nie. Dit impliseer ook dat individue en groepe binne die instelling 'n verandering in paradigmas ondergaan, wat veronderstel dat gevoelens, persepsies, houdings, waardes en uiteindelik gedrag verander. In hierdie verband kan individue gevoelens van angs en vewerping beleef, wat veroorsaak dat daar 'n skeptisisme en versigtigheid intree in wat hulle dink en dit kan lei tot gedrag wat bestempel kan word as weerstandbiedend en onproduktief. Die teenkant van die munt sou wees dat daar gevoelens van afwagting en vertroue is, wat lei tot kreatiewe en gefokusde denke en uitkring tot gedrag wat as energiek en produktief bestempel kan word. In hierdie tersiêre instelling is daar van beide kategorieë voorbeelde.
- Die implementering van wetgewing, byvoorbeeld ten opsigte van regstellende aksie, beïnvloed die personeel se werksekuriteit en bring transformasie binne die instelling en

op individuele vlak mee. Individue evalueer regstellende aksie vanuit 'n regverdigheids-perspektief, in terme van hoe dit toegepas word binne die instelling, sowel as wat die implikasies vir die individu is. Dit wil ook voorkom asof daar 'n negatiewe persepsie bestaan teenoor aanstellings wat voortspruit uit regstellende aksie.

- Die response van die bestuurders dui daarop dat alhoewel hulle persoonlike transformasie as 'n moeilike proses beleef, hulle oor die algemeen meer positief is oor organisasietransformasie as die personeel. Hierdie tendens kan moontlik toegeskryf word aan die feit dat die bestuurders meer in aanraking kom met die faktore wat transformasie op organisatoriese vlak teweegbring, waar die personeel meer in 'n beskutte omgewing en uit 'n gesagsposisie teenoor studente funksioneer.
- Transformasieverwante stressors word deur beide die bestuurders en personeel beleef, die afleiding kan gemaak word dat hierdie stressors oor tyd 'n invloed op werkprestasie en motivering kan uitoefen en vir die individu moeilik is om te beheer, aangesien dit op 'n kognitiewe, konatiewe en affektiewe vlak inwerk.
- Die kultuur van die instelling verander tans drasties as gevolg van hoofsaaklik twee faktore, naamlik eerstens 'n definitiewe verandering in die studentepopulasie se samestelling in terme van hulle agtergrond, opvoeding en sosiale omstandighede. Tweedens blyk dit dat die bestuurders afwyk van geïkte bestuurspraktyke en minder beheer en kontrole uitoefen as wat moontlik in die verlede die geval was. Bogenoemde toedrag van sake het tot gevolg dat die bestuur se optrede konstant in die soeklig kom en oopgestel is vir kritiek, aangesien daar nie voldoen kan word aan die diverse behoeftes van die personeel en studente wat in wese van mekaar verskil nie. Verder blyk die verandering in waardes wat intree, individue te noodsaak om hulle eie waardestelsels te meet teen die nuwe norm. Waar verandering moontlik is, sal dit stelselmatig gebeur en indien nie, kan dit lei tot individue wat die instelling verlaat.
- Studente-optrede word as 'n integrale deel van die transformasieproses beskou, maar dit veroorsaak by beide bestuurders en personeel gevoelens van bedreiging. Studente-optredes veroorsaak dat daar toegegee word aan eise en benadeel die vertrouensverhouding tussen die bestuur en studente, maar ook tussen die bestuur en personeel.
- Betrokkenheid van die personeel en gereelde en relevante terugvoer en kommunikasie

word veral deur personeel gesien as werksprosesse wat sal bydra om die implementering van organisasietransformasie te verbeter. Daar kan aanvaar word dat die implementering van bogenoemde prosesse sal lei tot 'n verhoging in die gevoel van kontrole wat die personeel beleef teenoor organisasietransformasie.

- Die institusionele forum binne die instelling word beskou as die plek waar transformasie plaasvind. Dit wil voorkom asof beide die personeel en bestuurders min weet en verstaan van wat binne die forum gebeur. Hierdie tendens kan enersyds toegeskryf word aan gebrekkige kommunikasie en terugvoer, maar andersyds aan die veranderinge wat binne die personeel en bestuur plaasvind.

4.3 HOOFSTUKSAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die resultate van die empiriese ondersoek gerapporteer en bespreek. Hiermee is die derde en vierde navorsingsvrae en die derde en vierde spesifieke doelstellings van die navorsing bereik. Die vrae en doelstellings het gegaan om te bepaal wat die personeel en bestuur van 'n tersiêre instelling se belewing van organisasietransformasie is en of daar verskille tussen die personeel en bestuurders se belewing bestaan.

In Hoofstuk 5 word die gevolgtrekkings bespreek en aanbevelings aan die hand gedoen.

HOOFSTUK 5

GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

In hierdie hoofstuk word die gevolgtrekkings wat uit die literatuur- en empiriese doelstellings van die navorsing spruit, bespreek. Die leemtes en tekortkominge van die navorsing word vervolgens gelys. Ten slotte word aanbevelings gemaak.

5.1 GEVOLGTREKKINGS

Die volgende gevolgtrekkings word ten opsigte van die spesifieke navorsingsdoelstellings gemaak:

5.1.1 Gevolgtrekkings ten opsigte van die spesifieke literatuurdoelstellings

- Die eerste spesifieke literatuurdoelstelling van die navorsing was om vanuit die literatuur te bepaal wat organisasietransformasie is. Die terme transformasie en verandering word soms as sinonieme gebruik, wat verwarring kan skep. As gevolg van die gemeenskaplike betekenis wat aan die terme geheg word, is dit soms moeilik om presies te verstaan na watter een 'n skrywer verwys.
- Daar bestaan wesenlike verskille tussen verandering, evolusionêre verandering of eerste-orde verandering en transformasie, rewolusionêre verandering of tweede-orde verandering. Hierdie verskille is veral in terme van die karakteristieke eienskappe, inhoud en prosesse wat elk behels. Verandering neem oor 'n lang tyd amper ongemerk plaas, is gewoonlik kwantitatief van aard en individuele bestaande paradigmas en verwysingsraamwerke bly ongeaffekteerd. Transformasie, in teenstelling, is radikaal en kwalitatief van aard, veronderstel 'n disassosiasie met die verlede en veroorsaak dat transformasie plaasvind in individuele verwysingsraamwerke. Alhoewel hierdie twee terme in die literatuur geskei word, is dit ook belangrik om te beseft dat die een nooit eksklusief van die ander is nie.
- Die werksdefinisie wat tydens hierdie navorsing opgestel is, stel voor dat transformasie: 'n Rewolusionêre, kwalitatiewe, multi-dimensionele verandering is, wat verskillende gedragsdimensies beïnvloed en 'n verandering in konteks en paradigmatverskuiwing

meebring op verskillende vlakke, nl. die individu, groep en samelewing. Dit veronderstel ook 'n nuwe beleweniswêreld.

- Die tweede spesifieke literatuurdoelstelling van die navorsing was om vanuit die literatuur te bepaal watter faktore die personeel se belewing van organisasietransformasie beïnvloed. In die eksterne omgewing van 'n organisasie is daar sekere kragte, veranderinge en beperkinge wat as snellermeganismes vir transformasie beskou kan word. Binne die Suid-Afrikaanse tersiêre onderwysstelsel, is wetgewing en regulering deur die regering, die ekonomiese- en besigheidsomgewing, sosiale omgewingstoestande, regstellende aksie, studente-eise en -optrede en institusionele forums, as die belangrikste snellermeganismes geïdentifiseer. Hierdie faktore is grotendeels buite die beheer van organisasies en oefen 'n dinamiese invloed op instellings uit.
- Binne die grense van organisasies is daar ook sekere faktore wat die hantering van transformasie op 'n organisasiewye-, groeps- en individuele vlak beïnvloed. Organisasiewye faktore wat geïdentifiseer is, behels beheer en bestuur, organisasiekultuur, kommunikasie en werkstevredenheid. Met betrekking tot die individu en sy/haar belewing van transformasie is daar sekere individuele faktore, naamlik gevoelens, waardes, houdings, persepsies, coping en persoonlikheidskenmerke wat 'n daadwerklike invloed op die belewing van organisasietransformasie kan uitoefen.

5.1.2 Gevolgtrekkings ten opsigte van die spesifieke empiriese doelstellings

- Die eerste spesifieke empiriese doelstelling van die navorsing, was om te bepaal wat die personeel en bestuur van 'n tersiêre instelling se belewing van organisasietransformasie is. Dit blyk dat die personeel en bestuurders sekere faktore, wat grotendeels buite die grense van die instelling is, met organisasietransformasie assosieer. Die belangrikste faktore in hierdie verband is die kliëntebasis, wat verander het in terme van agtergrond en gepaardgaande verwagtinge, wat spesifieke eise aan bestuurders en personeel stel. Dit het ook na vore gekom dat veranderinge in wetgewing en regulering, wat verband hou met aanpassings op organisasievlak in die tersiêre hoër onderwys stelsel, ervaar word as 'n snellermeganisme vir transformasie. Ander sosiale wetgewing, onder andere met betrekking tot gelyke beregtiging is gemeld, veral in terme van die invloed wat dit op die individu mag hê.

- Sekere interne faktore wat die hantering van organisasietransformasie kan beïnvloed, maak ook deel uit van die personeel en bestuurders se ervaring. Dit blyk dat die belangrikste invloede te vinde is by die manier waarop bestuur en leierskap beoefen word, veral teen die agtergrond van die personeel en studente se unieke en uiteenlopende verwagtinge en behoeftes. Verder is daar druk op die organisasiekultuur om te verander, wat 'n daadwerklike invloed op die dinamiek binne die instelling het. In terme van werksprosesse, meen deelnemers dat organisasietransformasie effektiwiteit beïnvloed en die behoefte aan terugvoer en kommunikasie aksentueer en laastens dat die betrokkenheid van die personeel by besluitneming tydens organisasietransformasie 'n definitiewe bydrae kan lewer tot eienaarskap van die proses.

- Op 'n persoonlike vlak meen die bestuurders en personeel dat die onstuimigheid wat as gevolg van die wisselwerking tussen interne en eksterne veranderlikes teweeg gebring word, hul negatief stem. Hierdie toedrag van sake geskied nie net omdat dit die instelling in 'n swak lig stel nie, maar ook omdat dit as 'n bedreiging vir persoonlike veiligheid beleef word. Dit wil ook voorkom asof daar sekere transformasieverwante stressors met organisasietransformasie gepaard gaan, wat individue binne die instelling op kognitiewe, affektiewe en konatiewe vlak affekteer. Ten slotte is dit nodig om te uit te wys dat werknemers op 'n intrapersonlike vlak deur organisasietransformasie geaffekteer word en dat persoonlike oortuigings en waardestelsels die agtergrond skep waarteen die self en andere tydens transformasie geëvalueer word.

- Die tweede spesifieke empiriese doelstelling van die navorsing was om te bepaal of daar verskille bestaan tussen die personeel en bestuurders se belewing van organisasietransformasie. Die belewing van die bestuurders en personeel van organisasietransformasie (kyk Tabel 8) dui aan dat daar sommige ooreenkomste, maar ook definitiewe kwalitatiewe verskille bestaan tussen die belewing van die onderskeie twee groepe. Daar is eenstemmigheid onder die bestuurders en personeel dat transformasie veroorsaak het dat die kliëntebasis van die instelling verander het en dat dit op sigself verdere transformasie teweegbring op verskeie gebiede. Die betekenis wat hieraan geheg word, verskil egter tussen die bestuurders wat meen dat dit 'n meer pro-aktiewe bestuurstyl tot gevolg gehad het en personeel wat van die opinie is dat die verandering in bestuurstyl hul benadeel aangesien hul eie verwagtinge nie bevredig word nie.

- Beide die bestuurders en personeel is van mening dat regstellende aksie 'n invloed op hul werksekuriteit uitoefen en regverdig geïmplementeer moet word. Die response met betrekking tot regstellende aksie deur die bestuurders wat almal blanke mans is, het kwalitatief beskou, nie 'n beduidende verskil getoon met response van die personeel, wat oorwegend blanke dames is nie. Hierdie tendens kan moontlik toegeskryf word aan die ietwat beperkende siening by beide groepe dat organisasietransformasie regstellende aksie impliseer.
- Die effek wat interne faktore soos bestuur en leierskap, die organisasiekultuur wat verander, kommunikasie en terugvoer, organisasie-effektiwiteit en betrokkenheid van die personeel by besluitneming op organisasietransformasie het, blyk by beide groepe 'n laer prioriteit te wees as eksterne faktore, soos hierbo genoem en die meer persoonlike faktore wat volg. Die uitsonderings is onderskeidelik die organisasiekultuur wat verander vir die bestuurders en bestuur en leierskap vir die personeel.
- Op 'n persoonlike vlak meen die bestuurders dat hul persoonlike oortuigings en agtergrond bydra tot hoe hulle die self en andere tydens transformasie evalueer. Sommiges het, as gevolg van transformasie, veranderinge in hul eie paradigmas ondergaan. Die personeel is van mening dat die belangrikste persoonlike faktor wat hulle beïnvloed, die transformasieverwante stressors is waarmee hul op verskillende vlakke gekonfronteer word. Aanduidend hiervan is die gebrek aan beheer en kontrole wat deur die personeel gerapporteer word met betrekking tot hulself en die bestuur van die instelling. Beide groepe stem saam dat die onstuimigheid wat met transformasie gepaard gaan hulle pessimisties stem.

5.2 LEEMTES VAN DIE NAVORSING

- Die literatuur wat beskikbaar is, met betrekking tot spesifiek die personeel se belewing van die konstruksie van organisasietransformasie, is beperk en nog meer so omdat die navorsing binne die tersiêre onderwys uitgevoer is wat tans, as gevolg van veranderinge in die politieke bestel van Suid-Afrika, ongekende transformasie ondergaan.
- Die navorsing is slegs by 'n satellietkampus van een tersiêre instelling afgeneem, waar spesifieke mikroveranderlikes die resultate kon beïnvloed het.
- Die navorsing is kwalitatief van aard, wat as beperkend gesien kan word, aangesien dit

nie 'n kwantitatiewe dimensie het nie.

5.3 AANBEVELINGS

In hierdie navorsing het die aanbevelings 'n tweeledige fokus. Eerstens sal gekyk word na aanbevelings om die probleem (soos in die probleemstelling gemeld) op te los en tweedens sal gefokus word op aanbevelings met betrekking tot toekomstige navorsing.

5.3.1 Aanbevelings met betrekking tot die oplossing van die probleem

Met verwysing na die probleemstelling van hierdie navorsing (kyk 1.1) en die tersiêre instelling se satellietkampus, word die volgende aanbevelings aan die hand gedoen:

- Die veranderinge in die kliëntebasis en studentepopulasie op die kampus, wat verskeie transformasieverwante stressors meebring, moet dringend aandag geniet. In hierdie verband sal dit nodig wees vir die bestuur van die kampus om strategieë om diversiteit te bestuur deur opleiding en ontwikkeling van personeel en studente, te ondersoek. Dit mag ook nodig wees om strategieë om studente uit alle vlakke van die samelewing na die kampus te lok, te ondersoek, ten einde te verseker dat die interne demografie van die kampus vergelykbaar is met die eksterne demografie in die omgewing.
- Die institusionele forum wat binne die instelling bestaan, blyk op 'n redelike strategiese vlak te funksioneer en dra weinig by tot veranderinge op die satellietkampusvlak. Daar behoort spoedig 'n kampustransformasieforum op die been gebring te word, sodat alle rolspelers wat betrokke is by die instellings verteenwoordiging het. Hierdie forum kan ook terugvoer gee aan die institusionele forum. Hierdie stap behoort gevoel van gebrekkige beheer en kontrole met betrekking tot die transformasieproses te verminder. Verder behoort dit by te dra tot die betrokkenheid van die personeel. Dit kan ook 'n ontwikkelingsproses wees waardeur kennis en insig ten opsigte van transformasieverwante kwessies verkry kan word.
- Die regstellende aksiebeleid en -planne vir die kampus moet aan alle personeel beskikbaar gestel word vir insae. Inligtingssessies moet gereël word waar die implikasies van regstellende aksie-wetgewing verduidelik word. Twee verdere strategieë in hierdie verband mag eerstens wees om die personeel en bestuurders opleiding te gee met betrekking tot die hantering van kollegas wat op grond van die regstellende aksiebeleid

aangestel is. Tweedens behoort huidige personeel opgelei te word om beroepsmobiliteit en die infasering van regstellende aksie te bevorder.

- Die druk wat op die personeel en bestuurders geplaas word om ook op 'n intrapersonlike vlak te transformeer, noodsaak dat individue oor goed-ontwikkelde coping-strategieë beskik om transformasieverwante stressors te hanteer. Veranderingsbestuurswerkswinkels wat op die individu se hantering van verandering fokus en kennis en insig bied in verband met die mens se belewing van verandering op kognitiewe, konatiewe en affektiewe vlak, sowel as strategieë om dit te hanteer, kan daartoe bydra dat motivering en produktiwiteit tydens transformasie behoue bly.
- Op 'n individuele vlak behoort daar ook ondersoek ingestel te word na die lewensvatbaarheid en wesenlikheid van onderhoudstrukture, soos byvoorbeeld ondersteuningsgroepe, waar individue oor hulle gevoelens rondom transformasie kan gesels in 'n beskutte en nie-bedreigende omgewing.
- Kommunikasie met betrekking tot die transformasieproses, behoort op 'n gereelde basis plaas te vind en die bestaande bestuurstrukture en die kampustransformasieforum kan hiervoor gebruik word.
- Bestuursopleiding veral in terme van situasionele leierskap, deelnemende bestuur en die bestuur van verhoudings met diverse belangegroepe blyk 'n behoefte te wees. Sensitiwiteitsopleiding en basiese berading van die personeel kan help om vertroebelde verhoudinge tussen die bestuur en personeel te herstel.
- Die onstuimigheid wat met organisasietransformasie gepaard gaan, vereis dat daar so spoedig moontlik 'n strategie met betrekking tot die hantering van studente-optrede geformuleer word. In hierdie verband sal die bestuur moet omsien na onder andere 'n effektiewe kommunikasiestrategie om werknemers op hoogte te hou van verwikkelinge tydens sodanige optredes en prosedures implementeer om personeel se veiligheid te verseker. Verder sal dit belangrik wees om tydens tye van onrus die integriteit van die leerproses sowel as fisiese fasiliteite te beskerm.
- Indien aanvaar word dat organisasietransformasie 'n proses met 'n definitiewe begin en eindpunt is, sal dit ook nodig wees om op strategiese vlak doelwitte te stel wat teen 'n gegewe tydstop bereik moet word. In hierdie verband sal dit nodig wees om 'n diagnose

van die huidige stand van sake te onderneem en evaluering van verskillende aspekte te doen soos transformasie vorder, met 'n evaluering aan die einde van die proses. 'n Strategie soos hier voorgestel, sal verseker dat transformasie en die gepaardgaande onsekerheid nie onverwyld aanhou nie en dat alles nie getransformeer word bloot net om te transformeer nie.

5.3.2 Aanbevelings met betrekking tot toekomstige navorsing

- Hierdie navorsing het slegs kwalitatief gefokus op personeel se belewing van organisasietransformasie en die verskille van bestuurders se belewing. Dit sal insiggewend wees om ook 'n kwantitatiewe ondersoek in hierdie verband uit te voer.
- Die belewing van die personeel veronderstel verder ook net een kant van die munt en ondersoek na studente se belewing sal verdere insig bied in die belewing van organisasietransformasie.
- Navorsing kan ook uitgebrei word na verskillende kampusse en selfs tussen verskillende instellings uitgevoer word, om vergelykings te trek met betrekking tot die belewing van organisasietransformasie.

Hiermee is die vyfde navorsingsvraag beantwoord en die vyfde spesifieke doelwit van die navorsing bereik, naamlik om aanbevelings ten opsigte van organisasietransformasie binne 'n tersiêre instelling aan die hand te doen.

VERWYSINGS

- Ackoff, R.L. (1999). Transformational leadership. *Strategy & Leadership*, 27(1), 21-25.
- Addison, G. (1997, July). The Clash on our campuses. *Leadership*, 29-36.
- Antonovsky, A. (1987). *Unraveling the mystery of health: How people manage stress and stay well*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bainbridge, C. (1996). *Designing for change. A practical guide to business transformation*. Chichester, West Sussex: Wiley.
- Benjamin, G. & Mabey, C. (1990). Organisational transformation and the self. *Management Education and Development*, 21(5), 327-334.
- Bosman, D.B., Van Der Merwe, I.W. & Hiemstra, L.W. (1991). *Tweetalige woordeboek (4de uitg.)*. Kaapstad: Tafelberg.
- Botha, A.H.B. (1997). *Die houding van opleidingseenhede van die Noordwes-Kommandement teenoor die Heropbou- en Ontwikkelingsprogram*. Ongepubliseerde meestersgraadskripsie, PU vir CHO, Potchefstroom.
- Bowditch, J.L. & Buono, H.F. (1997). *A primer on organizational behavior* (4th ed.). New York: Wiley.
- Breu, K. & Benwell, M. (1999). Modelling individual transition in the context of organisational transformation. *Journal of Management Development*, 18(6), 496-520.
- Brill, P.L. & Worth, R. (1997). *The four levers of corporate change*. New York: Amacom.
- Bryson, J.M. (1988). *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Burke, W.W. (1994). *Organization development: A process of learning and changing* (2nd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Coetzee, S. (1999). Transforming the organisation. *Management Today*, 15(7), 12-15.
- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (1997). *Organization development and change* (6th ed.). Cincinnati, OH: South-Western College.
- De Wet, J.J., Monteith, J.L. de K., Steyn, H.S. & Venter, P.A. (1989). *Navorsingsmetodes in die opvoedkunde. 'n Inleiding tot empiriese navorsing*. Durban: Butterworths.
- Dlamini, C.R.M. (1995). The transformation of South African universities. *South African Journal of Higher Education*, 9(1), 39-46.
- Du Toit, C.M. (1996). Transforming and managing the organizational culture of a university to meet the challenges of a changing environment. *South African Journal of Higher Education*, 10(1), 96-104.
- Edosomwan, J.A. (1996). *Organizational transformation and process reengineering*. London: Kogan Page.
- Espejo, R., Schumann, W., Schwaninger, M., & Bilello, U. (1996). *Organizational Transformation and Learning. A Cybernetic Approach to Management*. Chichester, West Sussex: Wiley.
- Fouché, E. & Rothmann, S. (op die pers). Bestuurders in 'n openbare maatskappy se coping met verandering. *Tydskrif vir Bedryfsielkunde*.
- Fouché, E. (1999). *Takbestuurders in Senwes Beperk se coping met verandering: 'n Fortigene benadering*. Ongepubliseerde meestersgraadskripsie, PU vir CHO, Potchefstroom.
- Gordon, J.R. (1991). *A diagnostic approach to organizational behavior* (3rd ed.). Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Gouillart, F.J. & Kelly, J.N. (1995). *Transforming the organization*. New York: McGraw-Hill.
- Gourley, B. (1995). Transformation in tertiary education. *Progressio*, 17(1), 20-27.

- Greenberg, J. & Baron, R.A. (1993). *Behavior in organizations* (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Greenberg, J. (1996). *Managing behavior in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Grondwet
kyk
Suid-Afrika (1996).
- Gxwala, E. (1995). Learning through organisational transformation. *Human Resource Management*, 11(6), 12-16.
- Hamilton-Attwell, A. (1997). The impact of transformation on employees. *Management Today*, 13(1), 18-22.
- HAT
kyk
Verklarende handwoordeboek van die Afrikaanse taal.
- Hofmeyr, K. (1997). Employee attitudes: A key dimension in organisational success. *People Dynamics*, 15(8), 30-35.
- Holtzhausen, S. (1998). The development of facilitators as a prerequisite to the successful transformation of educational change. *SATHO*, 12(3), 33-37.
- Huysamen, G.K. (1983). *Inferensiële statistiek en navorsingsontwerp: 'n Inleiding*. Pretoria: Academia.
- Ivancevich, J.M. & Matteson, M.T. (1996). *Organizational behavior and management*. Boston, MA: Irwin.
- Jones, M.O., Moore, M.D. & Snyder, R.C. (1988). *Inside organizations*. Newbury Park, CA: Sage.
- Kekana, N.S. (1999). The role of communication in the transformation process: A view from the University of Vista. *Journal of Practice in Education for Development*, 4(1), 47-50.
- Kerlinger, F.N. (1986). *Foundations of behavioral research* (3rd ed.). NY: Holt, Rinehart & Winston.
- Khosa, M.M. (1996). Leaders or followers?: Transforming South African universities. *Indicator South Africa*, 13(4), 73-77.
- Killmann, R.H., Saxon, M.J., & Serpa, R. (Eds.). *Managing corporate cultures*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- King, W.R. (1997). Organizational transformation. *Information Systems Management*, 14(2), 63-65.
- Kobasa, S.C. (1982). The hardy personality: Toward a social psychology of stress and health. In G.S. Sanders & J. Suls (Eds.), *Social psychology of health and illness*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Krefting, L. (1991). Rigor in qualitative research: the assessment of trustworthiness. *The American Journal of Occupational Therapy*, 45(3), 214-222.
- Kübler-Ross, E. (1969). *On death and dying*. New York: Macmillan.
- Landman, W.A. (1987). Fenomenologiese begroting van die navorsingsprogram. *Suid-Afrikaanse Tydskrif vir Opvoedkunde*, 7(4), 235-239.
- Le Roux, C.A., Schmidt, C. & Schepers, J.M. (1997). Achievement motivation, locus of control and individuality as predictors of participative management in the South African educational environment. *Journal of Industrial Psychology*, 23(3), 1-8.
- Leedy, P.D., Newby, T.J. & Ertmer, P.A. (1997). *Practical research: planning and design* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ.: Merrill.
- Legotlo, M.W. (1998). Governance issues and challenges in colleges of education in the North West Province (Part 1). *SATHO*, 12(2), 141-147.

- Linde, L.H. (1998). *Senior bestuurders in 'n openbare nutsmaatskappy se beleving van loopbaanontwikkeling*. Ongepubliseerde meestersgraadskripsie, PU vir CHO, Potchefstroom.
- Makgoba, W.M. (1996). South African universities in transformation: Africanise or perish. *Politeia*, 15(2), 114-118.
- Manamela, M. M. (1997). No, no, no Mr Principal and Vice Chancellor: Change and adapt or perish. *SATHO*, 11(2), 58-62.
- Manga, N. (1996). *Teachers' experiences of teaching children from informal settlements*. Unpublished doctoral thesis, RAU, Johannesburg.
- Mbigi, L. (1998, July). In search of the rainbow vision. The challenge of diversity management in South African organisations. *People Dynamics*, 35-39.
- Meulenberg-Buskens, I. (1994). *Manual for the Free Attitude Interview technique*. Pretoria: Human Science Research Council.
- Möller, A.T. (1995). *Perspectives on personality*. Durban: Butterworths.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. London: Sage.
- Mouton, J. & Marais, H.C. (1990). *Basiese begrippe: Metodologie van die geesteswetenskappe*. Pretoria: RGN.
- Naidu, E. Tertiary institutions face a troubled year. (2000, January 31). *The Star*, p. 6.
- O'Connel, B. (1991). Education and transformation: A view from the ground. In E. Unterhalter, *Apartheid education and popular struggles*. Johannesburg: Ravan Press.
- Omery, A. (1983). Phenomenology: a method for nursing research. *Advances in nursing science*, 5(2), 49-63.
- Pearce, J.A. & Robinson, R.B. (1988). *Strategic management: Strategy formulation and implementation* (3rd ed.). Homewood, IL: Irwin.
- Pendlebury, J., Grouard, B., Meston, F. (1998). *The ten keys to successful change management*. Chichester, West Sussex: Wiley.
- Quirke, B. (1997). *Communicating corporate change. A practical guide to communication and corporate Strategy*. Berkshire: McGraw-Hill.
- Raskin, N.J. & Rogers, C.R. (1995). Person-centered therapy. In R.J. Corsini & D. Wedding (Eds.), *Current psychotherapies* (5th ed.). Itasca, IL: Peacock.
- Rosenbaum, M. (1990). Learned resourcefulness: On coping skills, self-control, and adaptive behavior. New York: Springer.
- Rothmann, J.C. (1997). *Pharmacy students' experiences of the education and practice of pharmacy in the Northwest province*. Ongepubliseerde meestersgraad verhandelings, PU vir CHO, Potchefstroom.
- Sathe, V. (1985). *Culture and related corporate realities*. Homewood, IL: Irwin.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., & Smith, B. (1999). *The dance of change: The challenges of sustaining momentum in learning organizations*. New York: Currency Doubleday.
- Seroka, S.F. (1999). *Implementation of affirmative action in schools: A teacher's perspective*. Unpublished doctoral thesis, RAU, Johannesburg.
- Stanz, K.J., Slabbert, J.A. & Schepers, J.M. (1999). Die verband tussen die sielkundige kontrak en organisasieverbondeneheid. *Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 25(1), 43-51.
- Strebel, P. (1998). *The change pact: Building commitment to ongoing change*. London, UK: Financial Times.
- Suid-Afrika. (1995). *Wet op die Suid-Afrikaanse Kwalifikasie Owerheid*, no. 58 van 1995. Pretoria: Staatsdrukker.
- Suid-Afrika. (1996). *Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika*, no. 108 van 1996. Pretoria: Staatsdrukker.
- Suid-Afrika. (1997). *Wet op Hoër Onderwys*, no. 101 van 1997. Pretoria: Staatsdrukker.

- Suid-Afrika. (1998). *Wet op Diensgelykheid, no. 55 van 1998*. Pretoria: Staatsdrukker.
- Suid-Afrika. *Raad vir Hoër Onderwys. Jaarverslag*. (1998/99). Pretoria: Raad vir Hoër Onderwys.
- Swart, J., Van Vuuren, L.J. (1998). Cognitive style and the interpretation of organisational change. *Journal of Industrial Psychology*, 24(3), 22-31.
- Van Der Merwe, H.M. (1998). The management of transformation in a post-modernist era: The South African higher education situation. *Vital*, 12(1), 36-46.
- Van Der Merwe, S. (1995). The process of market-driven transformation. *Long Range Planning*, 28(2), 79-91.
- Van Rensburg, D.J.J. (1997, Januarie). *Die rektor se gesigspunte van transformasie by Technikon Pretoria*. Dokument vir bespreking, Technikon Pretoria, Pretoria.
- Verklarende handwoordeboek van die Afrikaanse taal. (1997). Johannesburg: Perskor.
- Viviers, A.M. (1999). Die persoonlikheidsoriëntasieprofiel van die salutogenies-funksionerende mens. *Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 25(1), 21-26.
- Vollmann, T.E. (1996). *The transformative imperative: Achieving market dominance through radical change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Weiten, W. (1994). *Psychology: Themes and variations* (2nd ed). San Francisco, CA: Brooks/Cole.
- Woods, N.F. & Catanzaro, M. (1988). *Nursing research: Theory and practice*. St Louis: Mosby.

BYLAAG: VOORBEELD VAN BRIEF AAN DEELNEMERS

<<Titel>> <<Voornaam>> <<Van>>

<<Organisasie>>

29 November 1999

Pierré Viljoen

<<Tel. No. Werk>>

Beste <<Voornaam>>

NAVORSING RONDOM PERSONEEL IN 'N TERSIËRE INSTELLING SE BELEWING
VAN TRANSFORMASIE.

Die politieke veranderinge in Suid-Afrika, sedert 1992, het te weeg gebring dat transformasie op verskeie terreine binne samelewingsverband plaasvind. Tersiëre instellings word ook geaffekteer, en in 'n poging om te bepaal wat die uitwerking van transformasie in <<Organisasie>> is, wil ek graag meer by u, as personeellid, te wete kom rondom u belewing van transformasie.

Een van die maniere wat gebruik word om data in te samel, is onderhoude. Ek wil dus 'n ongestruktureerde onderhoud van ongeveer 1 uur met u voer. Om betroubaarheid en geldigheid van die proses te verhoog, sal ek van 'n bandopnemer gebruik maak om die onderhoud vas te lê.

ALLE INLIGTING WAT U MET MY DEEL TYDENS DIE ONDERHOUD SAL AS STRENG VERTROULIK HANTEER WORD EN ALLE MAGNEETBANDE SAL VERNIETIG WORD SODRA DIE STUDIE AFGEHANDEL IS. GEEN NAME VAN ORGANISASIES, INDIVIDUE, TITELS, POSTE OF ENIGE ANDER PERSOONLIKE VERWYSING SAL IN DIE NAVORSINGSDOKUMENT GEBRUIK WORD NIE. ANONIMITEIT WORD DUS GEWAARBORG.

Ek hoop dat u my voorstel in orde vind en sien uit daarna om u te sien op <<Dag>>
November 1999, om <<Tyd>>, in kantoor <<xxx>>.

'n Opsomming van die navorsingsbevindinge sal aan u op skrif verskaf word.

Indien u enige verdere navrae het, skakel my asb. by:

(013) 656 6985 (H)

<<Tel. No. Werk>>

082 444 1078 (Sel)

of kontak my studieleier, Prof. S. Rothmann, by die Potchefstroomse Universiteit vir
Christelike Hoër Onderwys, by 082 557 8703 (Sel).

By voorbaat dank

Jozua Petrus Viljoen

(Studentenommer 8932352)